

**PROVINCIALE STATEN  
VAN OVERIJSSSEL**

Reg.nr.

PS/2015/049

Dat. ontv.: 05 NOV 2015

Luttenbergstraat 2  
Postbus 10078  
8000 GB Zwolle  
Telefoon 038 499 88 99  
Fax 038 425 48 88  
overijssel.nl  
postbus@overijssel.nl

Provinciale Staten van Overijssel  
Luttenbergstraat 2  
8012 EE ZWOLLE

KvK 51048329  
IBAN NL45RABO0397341121

**Inlichtingen bij**

mw. M. van Engelen-Kuipers  
telefoon 038 499 83 63  
M.v.Engelen-Kuipers@overijssel.nl

Onderwerp: HET Symfonieorkest

Datum

27.10.2015

Kenmerk

2015/0319592

Pagina

1/4

Toezending aan Provinciale Staten met oogmerk:

ter informatie

anders, en wel:

**Bijlagen**

Contra expertise 'HET Symfonieorkest; een perspectief?'

(te raadplegen via [www.overijssel.nl/sis](http://www.overijssel.nl/sis) en ligt ter inzage bij de receptie van het Provinciehuis)

Wij hebben u in september 2015 geïnformeerd over de voortgang van het businessplan van HET Symfonieorkest (hierna: het orkest; PS/2015/715). Dit naar aanleiding van de brief van 20 juli 2015 van het orkest, waarin het orkest meldt dat het niet in staat is om binnen de huidige afspraken te komen tot een sluitende begroting 2016. Wij hebben toegezegd u over de bevindingen van de contra expertise uiterlijk in december 2015 te informeren, inclusief onze positiebepaling ten aanzien van de toekomst van het orkest.

**Wat ging vooraf ?**

In 2010 werd duidelijk dat het kabinet Rutte-I van plan was om fors - € 200 miljoen - te bezuinigen op de cultuursector. De staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) lanceerde vervolgens een nieuwe visie op het cultuurbeleid: culturele instellingen - waar onder het orkest - zouden zich ondernemender moeten opstellen en een groter deel van hun inkomsten zelf verwerven. Het ging daarbij om positionering, profilering, omgevingsbewustzijn en een evenwichtige financieringsmix.

Het orkest heeft in deze tijd, in samenspraak met externe deskundigen, een innovatief businessplan opgesteld. Het was op dat moment een van de kleinste rijks gesubsidieerde orkesten en de bezuinigingen vormden een bedreiging voor het symfonisch profiel. Het orkest koos daarom voor groei. Het nam zich voor in kwaliteit het derde orkest van Nederland te willen zijn en (onder meer qua publieksbereik) hogere prestaties te leveren, vooral in de eigen provincie maar ook in andere delen van Nederland en het buitenland. Inzet was een forse verhoging van de eigen inkomsten, als antwoord op de afname van 37% van de rijks subsidie per 2013. Volgens het businessplan zou het orkest in 2018 op eigen benen moeten kunnen staan; dat wil zeggen niet meer afhankelijk zijn van provinciale subsidie. Negen projecten zijn in de steigers gezet, gericht op het versterken van het verdienvermogen, met name via sponsoring en mecenaat (oftewel het werven van giften van particulieren). Het orkest heeft zijn nek flink uitgestoken met de ambitie om veel ondernemender te worden.

Het orkest heeft tegelijkertijd de financiële steun van de provincie gevraagd voor het businessplan. De uiteindelijke besluitvorming hierover viel samen met onze inspanningen te werken aan een optimale inrichting van de provinciale begroting. Als gevolg van de financiële crisis ontstond er een druk op de houdbaarheid van de overheidsfinanciën, waarbij een forse korting op het Provinciefonds werd voorzien. Mede tegen die achtergrond is destijds verkend of de afkoop van langlopende verplichtingen, zoals de subsidierelatie met het orkest, soelaas bood. De beschikbaarheid van eenmalige investeringsgelden vanuit de verkoop van Essent bood perspectief voor deze oplossingsrichting.

Op 21 december 2011 (PS/2011/886) besloot u om het orkest in 2011, als eerste fase voor afkoop, een investeringsimpuls van € 5.0 miljoen te verlenen voor de nieuwe koers op basis van het businessplan. Daarbij heeft u de motie Overmeen-Bakhuis c.s. (PS/2012/20) aangenomen en ons opgeroepen bij de beoordeling van het verzoek om definitieve afkoop van de subsidierelatie mee te laten wegen dat:

- het orkest de kans moet krijgen om op eigen benen te kunnen staan door de investeringsimpuls zoals genoemd in het voorliggende voorstel;
- het orkest de kennis en expertise opgedaan dankzij de investeringsimpuls zal delen met andere culturele instellingen in Overijssel.

In september 2012 ontving het orkest de meerjarensubsidie 2013-2016 van het Rijk op basis van het advies van de Raad voor Cultuur (Kunstenplanperiode). Hiermee gaf het Rijk het orkest de kans om op basis van het businessplan te gaan werken. Op 18 december 2012 (PS/2012/925) heeft u vervolgens ingestemd met de tweede fase investeringsimpuls (lees de definitieve afkoop) van de structurele subsidie van het orkest door de beschikbaarstelling van de afkoopsom à € 3.325.000 en daarmee met de beëindiging van de structurele subsidierelatie vanaf 2013.

Nadien hebben wij geen algemene regeling tot afkoop van meerjarige structurele subsidies, die behoren tot de kern van de onze beleidsvelden, opgesteld. Binnen het geheel van omstandigheden als hierboven geschetst was het orkest een uniek vraagstuk, dat op unieke wijze is afgedaan.

### **Bevindingen contra expertise**

Wij hebben dit najaar een externe contra expertise laten uitvoeren. In het kort samengevat:

#### *1. De voortgang van het businessplan*

In het businessplan is als uitgangspunt de handhaving van de artistieke kwaliteit en ambities, en daarmee de omvang van het orkest gekozen. Het orkest heeft tot nu toe de prestaties die met de provincie (en het rijk) zijn overeengekomen gerealiseerd. De bezoekersaantallen zijn over het geheel toegenomen. De meeste bezoekers zijn gerealiseerd met maatschappelijke en educatieve activiteiten.

Het businessplan was erop gericht de sterk afnemende publieke financiering te compenseren met eigen inkomsten. De praktijk is de volgende geweest (op hoofdlijnen):

- De projecten gericht op verdienvermogen hebben nauwelijks financieel resultaat opgeleverd. De eigen inkomsten zijn sinds 2011 enigszins gestegen, maar dat staat in geen verhouding tot de beoogde inkomsten in het businessplan. Met name achterblijvende inkomsten via sponsoring en mecenaat laten hun sporen na. De geraamde *inkomsten uit sponsoring* zijn vrijwel niet gerealiseerd. Er werd in het businessplan in 2014 al gerekend met € 3.0 miljoen inkomsten; het orkest is er echter niet in geslaagd substantiële en structurele sponsors aan zich te verbinden. Ook de *inkomsten uit mecenaat* zijn achtergebleven: € 62.500 in 2014 in plaats van de geraamde € 1.0 miljoen.

- De artistieke kosten van het orkest, met name personeelslasten, zijn in geringe mate afgenomen. De beheerslasten van de totale organisatie, inclusief de aanverwante stichtingen, zijn daarentegen toegenomen, vooral om de projecten te kunnen uitvoeren. De kosten van de projecten zelf waren hoog en zijn gefinancierd uit de investeringsimpuls van de provincie. Een ander deel van de investeringsimpuls is volgens plan ingezet als overbruggingsfinanciering ter dekking van lasten in afwachting van nieuwe inkomsten uit sponsoring en mecenaat. Deze zijn tot op heden, zoals geconstateerd, niet gerealiseerd.

De contra expertise stelt dat het businessplan in haar uitgangspunten en bedrijfsstrategie, niet realistisch is geweest. De markt voor sponsoring en mecenaat is niet geschikt voor de beoogde inkomsten en de bovenregionale en internationale focus zijn noch realistisch, noch rendabel. Begin 2015 heeft het orkest maatregelen moeten nemen zoals het aanpassen van de lopende programmering, ingrepen die onvermijdelijk en noodzakelijk zijn om op korte termijn te kunnen voortbestaan. Dit heeft het orkest ook gedeeld met ons. Niettemin loopt het orkest een continuïteitsrisico.

**Datum**

27.10.2015

**Kenmerk**

2015/0319592

**Pagina**

3/4

## 2. De onderbouwing van het meerjarenperspectief

Het orkest is bezig met een nieuw meerjarenperspectief: 'Agenda 2020'. Deze agenda is vooralsnog een *momentopname*. Hieruit blijkt dat het orkest zichzelf nog steeds als één van de meest vooruitstrevend, ondernemende en innovatieve orkesten van Nederland beschouwt en ook internationaal een voortrekkersrol ziet liggen. De claim te behoren tot de top 3 van orkesten is losgelaten, niettemin schetst het orkest nog steeds een ambitieus toekomstperspectief. De eigen inkomsten van de onderliggende meerjarenbegroting stijgen naar meer dan € 4.0 miljoen in 2020. De publieksinkomsten worden verdubbeld, mede door gemiddeld hogere kaartprijzen, terwijl het aantal bezoekers met 30% stijgt. De meerjarenbegroting toont geen daling van de vaste kosten.

Een vergelijking met andere orkesten is lastig. Vanwege haar bij aanvang reeds beperkte omvang heeft het orkest immers gekozen voor groei en niet om te snijden in de omvang van het orkestbedrijf, zoals andere orkesten de afgelopen jaren deden. Deze orkesten hebben wel een structurele teruggang gerealiseerd in vaste kosten, om in de pas te blijven met de structureel beschikbare vaste inkomsten. Zij hebben daarvoor gebruik gemaakt van de daarvoor beschikbare frictiekostenregeling van het ministerie van OCW. Ook deze orkesten hebben het financieel nu nog steeds moeilijk.

## 3. Varianten indien het huidige businessplan onvoldoende toekomstvast is

In de contra expertise wordt aangegeven dat een gezonde bedrijfsvoering zou moeten uitgaan van dekking van structurele kosten door structurele inkomsten. Voor het orkest betekent dit bij het huidige niveau van de structurele inkomsten de afbouw van de kostenstructuur tot een niveau waarbij de ondergrens van een symfonie erg dichtbij komt, dan wel wordt overschreden. Een basisformatie van 55 fte (vast plus inhuur) zou voor een symfonieorkest het minimum zijn, zeker voor het uitvoeren van groot symfonisch werk maar ook voor middelgrote bezetting bij klassieke werken. Dit kan mogelijk worden gerealiseerd door te flexibiliseren en door niet jaarrond orkestwerk te programmeren waardoor met wisselende bezetting kan worden geprogrammeerd. De bezetting is soms groot, vaak klein, plus inzet bij niet-symfonische activiteiten. Dit heeft wel gevolgen voor de artistieke kwaliteit en het aantal en soort symfonische activiteiten.

Na de financiering van de orkestformatie met het rijksbudget van € 3.5 miljoen, blijkt uit de cijfers van het orkest dat zij in de afgelopen jaren hooguit € 1.0 miljoen per jaar aan eigen inkomsten weten te realiseren voor alle overig vaste lasten. Er zijn geen voorbeelden bekend van regionale symfonieorkesten die binnen een budget van € 4.5 miljoen kunnen opereren. Het lijkt erop dat ook in een nieuw businessplan meer publieke of private middelen moeten worden gevonden, alleen dan is het plan houdbaar.

### Onze positiebepaling

Wij hebben met de contra expertise de door het orkest voorgestelde stand van zaken laten onderzoeken. Onze conclusie is dat het huidige businessplan niet (langer) houdbaar is in haar uitgangspunten en resultaten. Het was erop gericht de sterk afnemende publieke financiering te compenseren met eigen inkomsten. Dit is in praktijk niet haalbaar gebleken. Er zijn te hoge verwachtingen geprojecteerd, met name op het verdienvermogen via sponsoring en mecenaat. Het orkest is bezig met een nieuw meerjarenperspectief: 'Agenda 2020' (momentopname); wederom ambitieus en de meerjarenbegroting lijkt niet realistisch. Alles overziend heeft het businessplan niet geleid tot een toekomstvaste bedrijfsvoering bij het orkest, en de problemen zijn dringend. Aan de vooravond van de nieuwe Kunstenplanperiode staat het orkest niet alleen voor acuut probleem, maar ook voor belangrijke strategische keuzes ten aanzien van haar businessplan.

Het orkest is er niet primair als uitvoerder van Rijks- en/of provinciebeleid, maar omdat het publiek bereid is haar producten en diensten af te nemen. Deze focus betekent dat in de structuur en de interne spelregels van het orkest het zwaartepunt moet liggen bij een streven naar een toekomstvaste bedrijfsvoering volgens gangbare zakelijke criteria en het moeten kunnen omgaan met kansen en risico's.

Datum

27.10.2015

Kenmerk

2015/0319592

Pagina

4/4

Wil het orkest de nieuwe Kunstenplanperiode 2017-2020 het vertrouwen krijgen van belangrijke partners, dan zal het terug moeten naar de basis. Internationale en nationale ambities moeten worden losgelaten; het belang ligt in Overijssel en in een goede samenwerking met collega-instellingen (waaronder de Nederlandse Reisopera). Wij zien immers bestaansrecht voor een regionale symfonische voorziening, met betekenis voor Overijssel die ligt in het bieden van artistieke en maatschappelijke waarde. (Inter)nationale allure past daar naar onze mening niet goed bij, focus op de eigen provincie des te meer. Daarbij betrekken wij ook de waarde die de regio i.c. gemeente Enschede hecht aan het orkest in haar culturele profiel, omdat cultuur bijdraagt aan een goed vestigingsklimaat. De kostenstructuur en daarmee de meerjarenbegroting van het orkest moeten drastisch worden aangepast, zodat er sprake is van een robuuste financiële situatie. De redenering is dat structurele vaste uitgaven worden gedekt met structurele vaste inkomsten. Uitgaven en inkomsten worden zodanig begroot dat er meer kans is op meevallers dan tegenvallers.

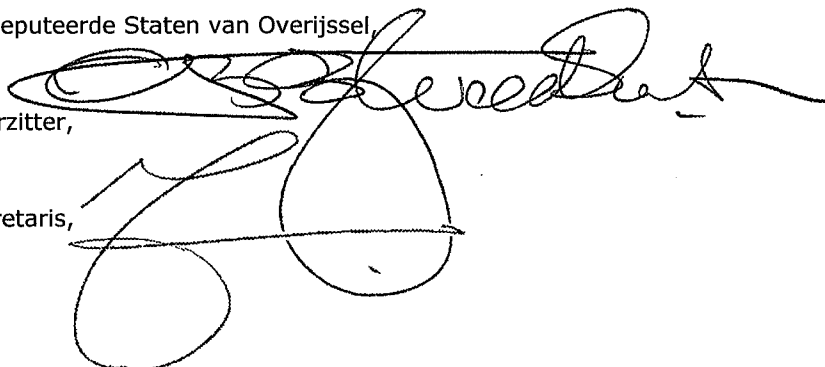
Wij hebben het bestuur van het orkest over dit standpunt geïnformeerd en gewezen op hun verantwoordelijkheid voor een realistisch businessplan. Wij zullen daarbij onze inzet plegen richting het ministerie van OCW en de Raad voor Cultuur om de symfonische voorziening te behouden.

Alleen binnen de randvoorwaarde van een realistisch businessplan zijn wij bereid u ter overweging voor te leggen medewerking te verlenen aan een eventueel verzoek van het orkest om de voorwaarden die u hebt gesteld aan de afkoop van de subsidierelatie te herzien. Daarin betrekken wij ook de reeds verstrekte subsidie, waarvan binnen de overeengekomen garantstelling nog een bedrag van € 1,1 mln. besteedbaar is.

Gedeputeerde Staten van Overijssel,

voorzitter,

secretaris,



## HET Symfonieorkest; een perspectief?



Contra-expertise op het businessplan en het meerjarenperspectief van HET Symfonieorkest, in opdracht van de provincie Overijssel

**Bastiaan Vinkenburg**  
**Daniële Streep**  
**Hanna Marije Booij**

*7 oktober 2015*

## HET Symfonieorkest; een perspectief?

Contra-expertise op het businessplan en het meerjarenperspectief van HET Symfonieorkest, in opdracht van de provincie Overijssel

Inhoud	Pagina
<b>HET Symfonieorkest; een perspectief? Samenvatting van contra-expertise</b>	<b>3</b>
<b>1. Retrospectief: realisatie van het businessplan (2011-2014)</b>	<b>6</b>
1.1 Aanleiding voor nieuw businessplan in 2011	6
1.2 Businessplan strategisch en financieel niet geslaagd	6
1.3 Te ambitieuze en veelzijdige strategie gekozen	7
1.4 Zeer ambitieuze positionering en (inter)nationale allure	8
1.5 Geen groei maar stabiele inkomsten	9
1.6 Kostenstructuur zeer beperkt aangepast	12
1.7 Met ministerie en provincie overeengekomen prestaties geleverd	14
1.8 Resultaten van de projecten teleurstellend	17
<b>2. Perspectief: plannen voor 2015 en verder</b>	<b>18</b>
2.1 Geen perspectief op middellange termijn zonder oplossing op korte termijn	18
2.2 Zorgelijke financiële situatie in 2015	18
2.3 Een nieuwe strategische agenda vanaf 2016	21
2.4 Focus nodig op orkest voor provincie	24
<b>3. Alternatief: denkbare andere businessmodellen</b>	<b>26</b>
3.1 Alternatieven nodig voor behoud van symfonische voorziening	26
3.2 Breder gedeeld uitgangspunt voor minimaal businessmodel	26
3.3 Met aanvulling beperkte symfonische voorziening mogelijk	27
3.4 Variant A. Zelfstandig orkest	27
3.5 Variant B. Eigen orkest met intensieve samenwerking	28
3.6 Variant C. Integratie met andere instelling	29
3.7 Variant D. Stoppen	29
3.8 Artistieke en maatschappelijke waarde als wenkend perspectief	30
<b>Bijlagen</b>	
B.1 Aanleiding en onderzoeksvragen	31
B.2 Onderzoeksverantwoording	34
B.3 Analyse van projecten	40

## **HET Symfonieorkest; een perspectief? Samenvatting van contra-expertise**

HET Symfonieorkest heeft strategische en financiële problemen. Het businessplan van eind 2010 was erop gericht de sterk afnemende publieke financiering te compenseren met eigen inkomsten. Dit plan is in praktijk niet haalbaar gebleken. Op verzoek van de provincie Overijssel heeft Berenschot een contra-expertise verricht op het businessplan uit 2010, de realisatie sinds 2011 en het huidige meerjarenperspectief. Ook hebben wij voor het orkest alternatieve modellen onderzocht.

### **Retrospectief 2011-2014: het businessplan is financieel niet waargemaakt**

Het orkest heeft eind 2010 een businessplan opgesteld. Daarmee werd ingezet op forse verhoging van de eigen inkomsten, als antwoord op de afname van 37% van de rijkssubsidie per 2013. De directie heeft niet gekozen om flink te snijden in de omvang van het orkestbedrijf, zoals andere orkesten deden en die gebruik maakten van de frictiekostenregeling van het ministerie. Het orkest heeft gekozen voor een offensieve en diverse strategie op vele fronten tegelijk. Negen projecten zijn gestart, gericht op het versterken van het verdienvermogen, met name via sponsoring en mecenaat. De uitvoering van de projecten werd bekostigd met een investeringsimpuls vanuit de provincie.

In het businessplan is als uitgangspunt de handhaving van de artistieke kwaliteit en ambities, en daarmee de omvang van het orkest gekozen. Het orkest heeft de prestaties die met de provincie en het rijk zijn overeengekomen, na bijstelling, gerealiseerd. Het aantal en soort activiteiten heeft volgens plan plaatsgevonden. De bezoekersaantallen zijn over het geheel toegenomen. De meeste bezoekers zijn gerealiseerd met maatschappelijke en educatieve activiteiten, niet met symfonische programma's. De publieksinkomsten zijn ondanks hogere bezoekersaantallen gedaald sinds 2011.

De projecten gericht op verdienvermogen hebben veel te weinig financieel resultaat opgeleverd. De eigen inkomsten zijn sinds 2011 enigszins gestegen, maar dat staat in geen verhouding tot de beoogde inkomsten in het businessplan. De inkomsten waren in 2010 veel te hoog ingeschat. Naar onze mening was er toen al sprake van illusies in plaats van ambities in het verdienvermogen. Uit onze analyse van de negen projecten blijkt dat geen van de doelen zijn gerealiseerd.

De artistieke kosten van het orkest, met name personeelslasten, zijn in geringe mate afgenomen. De beheerslasten van de totale organisatie, inclusief de aanverwante stichtingen, zijn daarentegen toegenomen, vooral om de projecten te kunnen uitvoeren. De kosten van de projecten zelf waren hoog en zijn gefinancierd uit de investeringsimpuls en het overbruggingskrediet van de provincie. Een ander deel van die gelden is ingezet om het gat in de begroting te dekken. Een vergelijking met andere, grotere orkesten die de kostenstructuur wel en al eerder hebben aangepast, leert dat ingrijpen wel degelijk mogelijk was. De kosten van dit orkest zijn echter in totaal toegenomen.

Het orkest heeft in onze ogen te veel ambitie op te veel terreinen nagestreefd. Het orkest heeft niet ingezet op een verstandige koers, maar op een te ambitieuze en tevens te veelzijdige strategie. Het orkest heeft verschillende bedrijfsstrategieën tegelijkertijd willen realiseren, terwijl het realiseren van één daarvan al een grote opgave zou zijn geweest. Bovendien zijn grote risico's genomen. Onderbouwing met marktonderzoek, benchmarks, harde cijfers, experts-views hebben we niet aangetroffen. De keuzes van dit orkest zijn wezenlijk anders dan die van andere orkesten in de sector, orkesten die wel in hun kosten hebben gesneden, en de keuzes hebben negatief uitpakten.

## **Situatie in 2015: financiële problemen leiden tot een strategisch dilemma**

Bij het onderzoek is de huidige situatie en het financieel perspectief op de korte termijn betrokken. De situatie is bepaald niet rooskleurig. De provincie heeft begin 2015 met het orkest de afspraak gemaakt dat het orkest de begrotingen zou herzien en sluitend zou krijgen, en dan zou de provincie liquiditeit eerder beschikbaar stellen. In het voorjaar van 2015 heeft het orkest maatregelen moeten nemen die noodzakelijk zijn om op korte termijn te kunnen voortbestaan. Zo is gekozen om al in de programmering voor seizoenen 2015-2016 in te grijpen. Voor 2015 wordt desondanks toch een tekort van € 38.000 verwacht. Het orkest is ook nog niet in staat om binnen de huidige afspraken te komen tot een sluitende begroting 2016. De continuïteit van het orkest is daardoor in het geding.

HET Symfonieorkest voelt zich dan ook voor een dilemma gesteld: aan de ene kant zet het orkest met volle overtuiging in op haar maatschappelijke kant en wordt daarom gewaardeerd, aan de andere kant zijn de financiën dusdanig nijpend dat een actieve rol van het orkest voor de provincie niet langer mogelijk lijkt te zijn. Sterker nog, het orkest denkt dat na ingrijpen er geen symfonisch profiel meer mogelijk is, en te moeten stoppen. Het orkest legt nu de vraag met een 'alles of niets-strategie' neer bij de provincie, omdat eigen initiatief met betrekking tot het genereren van middelen en het opzoeken van kostenbesparende samenwerking met andere partijen niets heeft opgeleverd.

## **Perspectief 2016 en verder: het voorlopige meerjarige groeiperspectief is niet realistisch**

Wij hebben het door het orkest geschetste meerjarenperspectief getoetst. Deze Agenda 2020 is nog *work in progress*. Hieruit blijkt dat het orkest zichzelf nog steeds 'één van de meest vooruitstrevend, ondernemende en innovatieve orkesten van Nederland' beschouwt en ook 'internationaal een voortrekkersrol' ziet liggen. Hoewel de claim te behoren tot de top 3 van orkesten is losgelaten, schetst het orkest opnieuw een behoorlijk ambitieus plan, met nieuw aanbod en meer middelen.

De meerjarenbegroting in de voorlopige versie van september 2015 van de Agenda 2020 toont geen daling van de vaste kosten. De eigen inkomsten zijn begroot om te stijgen naar meer dan € 4 mln. in 2020. De publieksinkomsten in de meerjarenbegroting worden verdubbeld, mede door gemiddeld hogere kaartprijzen, terwijl het aantal bezoekers met 'slechts' 30% stijgt. Er wordt ingezet op € 1 mln. inkomsten uit Muziektheater, een nieuwe markt waarop het orkest nog slechts beperkte ervaring heeft. De extra activiteitenlasten die hiermee gemoeid zijn, zijn op een vergelijkbaar niveau begroot. Dat wil zeggen dat het orkest op deze nieuwe activiteit geen verlies voorziet. Netto marge maken is niet gebruikelijk in podiumkunsten en voor de nabije toekomst niet waarschijnlijk. De overige inkomsten stijgen ook structureel en substantieel in de begroting, terwijl deze de afgelopen jaren ondanks alle inspanningen niet zijn gestegen. Deze meerjarenbegroting lijkt niet realistisch.

Een degelijk onderbouwde en sluitende meerjarenbegroting is essentieel. De stakeholders die wij hebben geraadpleegd, inclusief de toezichthouders, hebben dringend behoefte aan een nieuw, voorzichtig en behoudend plan, uitgaande van een minimale regionale symfonische voorziening. Leidend principe is dat vaste kosten worden gedekt door vaste inkomsten, zoals de rijkssubsidie. Als er geen aanvullende middelen worden gevonden, is er een risico dat het orkest niet meer in aanmerking komt voor rijkssubsidie voor 2017-2020. Wil het orkest de nieuwe cultuurnotaperiode in en vertrouwen krijgen van belangrijke partners, dan zien wij dat er misschien een basisvariant is, maar er geen ruimte voor ambities meer is. Het orkest zal terug moeten naar de provinciale kern. De kostenstructuur en daarmee de meerjarenbegroting moeten dan ook drastisch worden herzien.

## **Minimaal perspectief: een ingrijpende keuze voor een smal businessmodel**

Bestaansrecht voor een regionale symfonische voorziening ligt in het bieden van artistieke waarde, uitgaande van klassieke muziek, en maatschappelijke waarde, met betekenis voor Overijssel, plus een realistische verhouding tussen publieke financiering en verdienvermogen. De redenering die wij hanteren voor een toekomstig minimaal businessmodel, is dat de kostenstructuur wordt afgebouwd tot een niveau waarbij structurele vaste lasten worden afgedekt met structurele vaste inkomsten.

Een basisformatie van 55 fte (vast plus inhuur) lijkt voor een symfonieorkest het minimum, zeker voor het uitvoeren van groot symfonisch werk maar ook voor middelgrote bezetting bij klassieke werken. Dit kan mogelijk worden gerealiseerd door te flexibiliseren en door niet jaarrond orkestwerk te programmeren waardoor met wisselende bezetting kan worden geprogrammeerd. De bezetting is soms groot, vaak klein, plus inzet bij niet-symfonische activiteiten. Dit heeft wel gevolgen voor de artistieke kwaliteit en het aantal en soort symfonische activiteiten. De ondergrens komt erg dichtbij.

Na de financiering van de orkestformatie met het rijksbudget van € 3,5 mln., is er nog € 1 mln. over uit de structurele vaste inkomsten voor alle overige vaste lasten. Er zijn geen voorbeelden bekend van regionale symfonieorkesten die binnen een budget van € 4,5 mln. kunnen opereren. Er zullen dus ook in een minimale variant meer publieke of private middelen moeten worden gevonden. Hierbij is het behalen van de eigen-inkomstennorm die het ministerie van OCW stelt nog een uitdaging. Als vervolgens andere activiteiten en projecten dan de kern worden gewenst, dan moeten hiervoor aparte, aanvullende inkomstenbronnen worden gevonden en met flexibele inzet worden gerealiseerd. Deze activiteiten kunnen bij tegenvallende resultaten worden gestopt. Zo komt er toch, dankzij de basis die is gelegd, kans en ruimte voor innovatieve en/of maatschappelijke activiteiten.

## **Alternatief: er zijn andere manieren om een symfonische voorziening vorm te geven**

Bovenstaand schetsen wij een businessmodel waarmee een minimale regionale symfonische voorziening met aanvullende publieke financiering houdbaar kan zijn. Op verzoek van de provincie hebben wij vier hoofdvarianten met diverse subvarianten geschetst. Een afweging of keuze voor de alternatieven met voor- en nadelen maken we in dit rapport overigens niet. De hoofdvarianten zijn:

- A. Zelfstandig orkest: hierbij gaan we uit van een eigen symfonieorkest met een eigen staf en musici. De subvarianten komen voort uit variatie in de omvang van het dienstverband van een gemiddelde (tutti) musicus. Er zijn ervaringen met subvarianten bij andere regionale orkesten.
- B. Eigen orkest met intensieve samenwerking: hierbij gaan we uit van een eigen symfonieorkest, waarbij staf en/of musici worden uitgewisseld of gedeeld met andere culturele instellingen. De subvarianten variëren in de soort samenwerking, zoals back office of operatie.
- C. Integratie met andere instelling: het orkest kan samengaan met een andere instelling, om zo samen het bestaande palet en mogelijk nieuwe activiteiten te ontwikkelen, en kosten en inkomsten te delen. Mogelijke partijen zijn Het Gelders Orkest en de Nederlandse Reisopera.
- D. Stoppen: als HET Symfonieorkest definitief moet stoppen gaat artistieke, economische en maatschappelijke waarde verloren. Een alternatieve partij kan op het rijksbudget inschrijven.

Het perspectief is breder dan bedrijfseconomisch. Wij raden aan de artistieke en maatschappelijke betekenis van HET Symfonieorkest voor de provincie Overijssel mee te nemen in de afwegingen.

## 1. Retrospectief: realisatie van het businessplan (2011-2014)

### 1.1 Aanleiding voor nieuw businessplan in 2011

Eind 2010 werd zichtbaar dat het kabinet Rutte 1 fors wilde bezuinigen op de cultuursector. HET Symfonieorkest, toen nog Orkest van het Oosten, moest rekening houden met een sterke afname van de rijkssubsidie en het wegvallen van de structurele provinciale subsidie vanaf 2013. Zonder maatregelen of alternatieve inkomsten zou dit leiden tot een jaarlijks tekort van € 1,5 mln. op de exploitatie in de nieuwe cultuurplanperiode 2013-2016. Dit dwong het orkest tot een nieuwe koers.

Om zich voor te bereiden op de toekomst met minder overheidssubsidie, heeft het orkest eind 2010 een innovatief businessplan ontwikkeld. Het orkest was op dat moment een van de kleinste rijksgesubsidieerde orkesten, en koos voor groei. Volgens het businessplan zou het orkest in 2018 op eigen benen moeten kunnen staan, dat wil zeggen niet meer afhankelijk zijn van provinciale subsidie. Het orkest heeft zijn nek flink uitgestoken met de ambitie om veel ondernemender te worden, in kwaliteit het derde orkest van Nederland te willen zijn en, onder meer qua publieksbereik, hogere prestaties te leveren, vooral in de eigen provincie maar ook in het land en het buitenland.

Op basis van het beleidsplan 2013-2016, dat voortbouwt op het businessplan, hebben het ministerie van OCW en de Raad voor Cultuur ervoor gekozen om het orkest de kans te geven en middelen toegekend. Het bedrag was dus 37% lager dan in de periode 2009-2012, en het was ook minder dan het orkest had aangevraagd. De afspraken over te realiseren prestaties zijn in de definitieve overeenkomst door het ministerie naar beneden bijgesteld. Wel is een samenwerkingsbonus verkregen, op basis van een convenant dat het orkest heeft opgesteld met Het Gelders Orkest.

Het businessplan is ook in december 2011 aan Provinciale Staten gepresenteerd. In de financiële onderbouwing van het plan gaf het orkest aan € 4,5 miljoen nodig te hebben voor negen projecten om het verdienvermogen op termijn te verhogen. Verder gaf het orkest aan maximaal € 5 miljoen nodig te hebben voor de overbruggingsfinanciering voor de instandhouding van het orkest t/m 2017. Deze overbrugging was nodig omdat een deel van de rijkssubsidies al in 2013 zou wegvallen, terwijl het orkest pas in 2018 volledig zou kunnen draaien op het nieuwe verdienmodel. De provincie heeft in twee fasen een investeringsimpuls en krediet van in totaal € 8.325.000 toegekend aan het orkest.

### 1.2 Businessplan strategisch en financieel niet geslaagd

Het orkest heeft in het eind 2010 opgestelde businessplan ingezet op forse verhoging van de eigen inkomsten. Er is gekozen voor een offensieve strategie, in plaats van een voorzichtige benadering waarbij de kostenstructuur van het orkest werd aangepast aan de nieuwe financiële werkelijkheid. Het orkest heeft ervoor gekozen om de artistieke ambities niet in te perken maar eerder nog hoger in te zetten. Een groter orkest zou een groter verdienvermogen hebben, was de veronderstelling.

Negen projecten zijn gestart, gericht op het versterken van het verdienvermogen, met name via sponsoring en mecenaat. De uitvoering van de projecten werd bekostigd met een investeringsimpuls vanuit de provincie, om een vliegwiel op gang te brengen om op lange termijn een groot verdienvermogen te creëren. Er is een aparte stichting Patronaat in het leven geroepen die als een *treasury* kon fungeren om het via projecten gecreëerde vermogen te kunnen beheren.

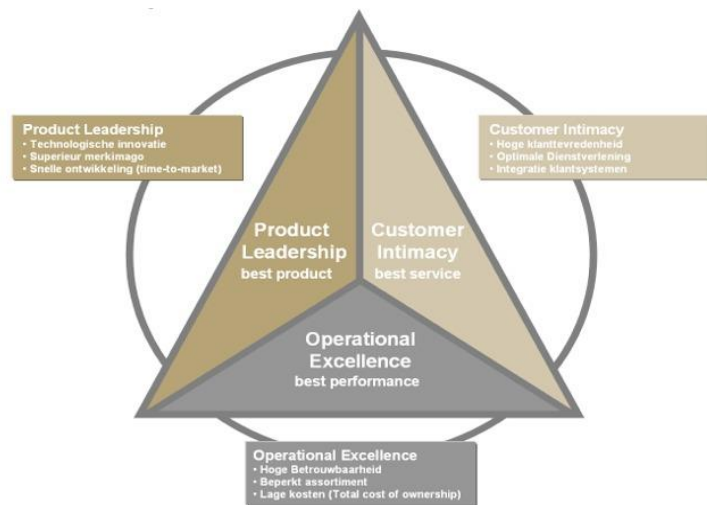
In de volgende paragrafen laten wij zien dat de geraamde inkomsten uit de projecten bij lange na niet zijn gerealiseerd, terwijl de kosten wel zijn gemaakt. Ook laten we zien dat de kostenstructuur van het orkest niet is aangepast aan de vaste inkomsten, wat een strategische keuze van het orkest was. Daardoor is het orkest financieel in zwaar weer gekomen. We laten evenwel ook zien dat de met het ministerie en de provincie afgesproken prestaties tot nog toe ruimschoots worden gehaald en dat het orkest in Overijssel ook maatschappelijk en educatief een rol van betekenis speelt.

### 1.3 Te ambitieuze en veelzijdige strategie gekozen

Naar onze mening heeft het orkest strategisch gezien een verkeerde koers ingezet. De keuze om het in Nederland gebruikelijke bedrijfsmodel van een gesubsidieerd professioneel orkest te vervangen door het bedrijfsmodel van een goede-doelenorganisatie was een aantal stappen te ver. Bovendien ontbrak het aan een degelijk *fall back*-scenario in het geval van tegenvallers. Ook zette het businessplan maar één koers in, zonder dat er minder ambitieuze alternatieven leken te zijn.

Het orkest en de bij de koers betrokken adviseurs hebben in onze ogen niet ingezet op een verstandige strategie maar op een te ambitieuze en tevens te veelzijdige strategie. Volgens het model van Treacy en Wiersema, een theorie die wij onderschrijven, zijn er drie verschillende strategieën die organisaties kunnen hanteren om toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen t.o.v. concurrenten te creëren. Het model onderscheidt de volgende strategieën:

- *Product leadership*: excelleren in ontwikkeling van hoogwaardige en innovatieve producten of diensten;
- *Customer intimacy*: het voortdurend doorbouwen aan intensieve en langdurige klantrelaties;
- *Operational excellence*: het door superieure operatie en uitvoering probleemloos leveren van diensten tegen zo laag mogelijke kosten.



Het is volgens dit model onrealistisch om overal goed in te zijn. Geen enkel bedrijf is in staat om alles te betekenen voor zijn klanten. Marktleiders zijn goed in het focussen op één strategie en het leveren van één waarde aan klanten, wat niet uitsluit dat de overige twee domeinen ook minimaal op orde moeten zijn. Het orkest heeft verschillende bedrijfsstrategieën tegelijkertijd willen realiseren, terwijl het realiseren van één daarvan al een grote opgave zou zijn geweest:

- *Product leadership*: het orkest heeft de ambitie gehad om qua kwaliteit het derde orkest van Nederland te zijn en heeft geen concessies willen doen aan de artistieke kwaliteit, door vast te houden aan een grote vaste orkestformatie en door internationale uitstraling te verwerven. Het ontbrak echter aan voldoende vaste inkomsten om een grote orkestformatie te financieren.

- *Customer intimacy*: het orkest heeft ingezet op brede maatschappelijke verankering bij de bevolking van Overijssel, door in te zetten op een breder palet aan activiteiten. Inderdaad zijn de bezoekersaantallen gestegen, met name op de niet-symfonische activiteiten. Het heeft echter niet geleid tot een hogere bijdrage van het publiek aan het orkest, direct (publieksinkomsten uit kaartverkoop) noch indirect (mecenaat).
- *Operational excellence*: het orkest heeft ingezet op een nieuwe projectorganisatie en op een aantal arbeidsvoorwaardelijke ingrepen. Dit heeft niet zichtbaar geleid tot een hogere efficiëntie, want de beheerslasten en de activiteitenlasten zijn niet afgenomen, en ook niet tot een hogere effectiviteit, want de herziene processen binnen de projecten hebben niet tot betere resultaten geleid. Er zijn, volgens betrokkenen, te veel plannen gemaakt en te weinig plannen uitgevoerd.

#### 1.4 Zeer ambitieuze positionering en (inter)nationale allure

HET Symfonieorkest heeft in het businessplan in 2010, toen nog onder de naam Orkest van het Oosten, de volgende missie geformuleerd:

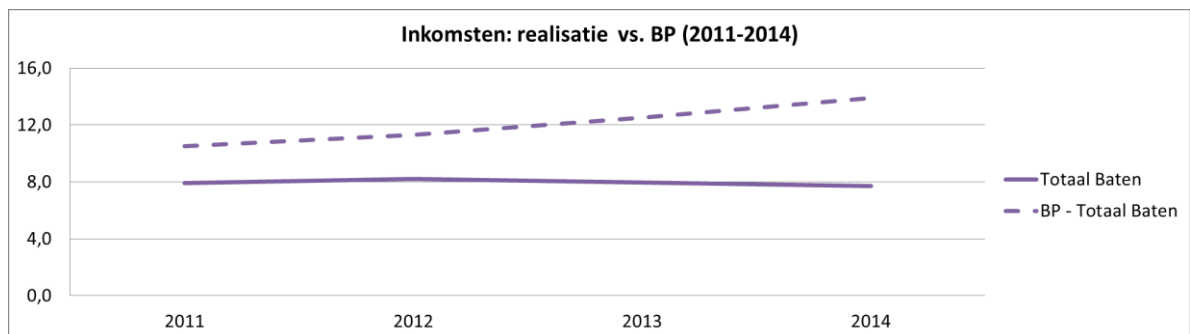
*Het Orkest van het Oosten is een eigentijds symfonieorkest van nationaal kwaliteitsniveau. Als een professionele en moderne culturele ondernemer draagt het orkest bij aan de kwaliteit van de samenleving door het brengen van hoogwaardige klassieke muziek, en streeft het door samenwerking naar meer samenhang en wisselwerking in het culturele leven. Het orkest vult daarmee een rol van betekenis in het Nederlandse muzikaleven en in dat van de provincie Overijssel en de Euregio in het bijzonder.*

Uit deze missie blijkt dat het orkest de ambitie had uit te groeien tot een nationaal toporkest met een internationale allure en tegelijkertijd een verankering in de provincie. Uit actuelere teksten, zoals in het programmaboekje bij de productie *Madama Butterfly* die nu wordt uitgevoerd in samenwerking met de Nederlandse Reisopera en Het Gelders Orkest, blijkt dat het orkest nog steeds zwaartepunten op enerzijds de provincie legt, anderzijds de internationalisering. 'Stevig verankerd in Overijssel waagde het orkest de afgelopen jaren de sprong naar internationaal niveau. Chef-dirigent Jan Willem de Vriend en zijn voorganger Jaap van Zweden speelden daar – ieder op zijn eigen manier – een belangrijke rol in.' Wij merken wel op dat de ambities uit het verleden het orkest geen financieel gewin hebben opgeleverd. Een tournee naar Engeland met de Tweede Symfonie van Mahler heeft het orkest in 2005 bijna de kop gekost, aldus de directeur, die toen net was aangetreden. Ondanks dat het orkest heeft bijgestuurd, houdt het nog steeds aan de ambities vast.

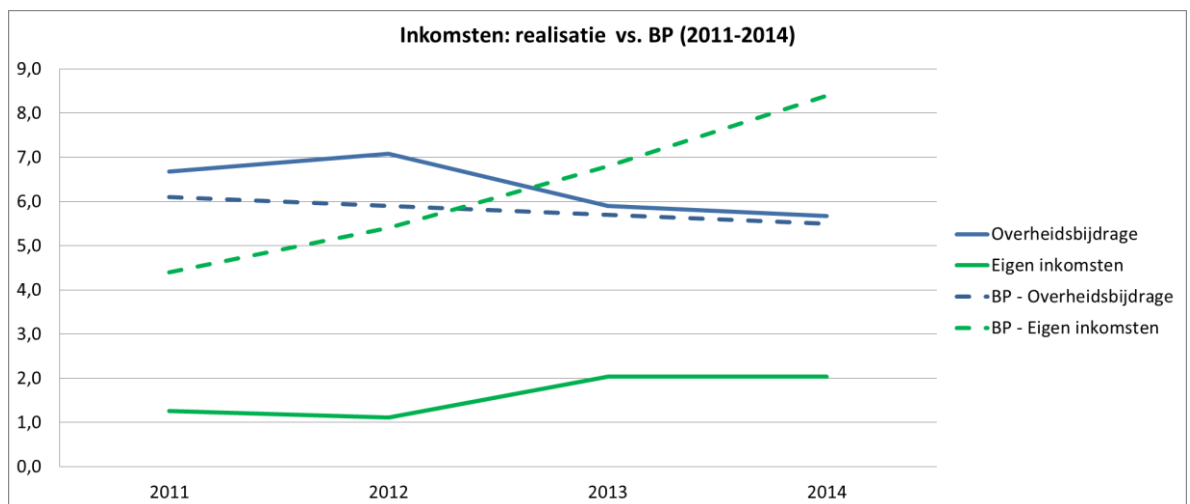
HET Symfonieorkest wijkt met zijn grootse groeistrategie sterk af van andere vergelijkbare regionaal opererende orkesten, zoals het Residentie Orkest en Het Gelders Orkest. Deze orkesten waren in 2012 groter dan HET Symfonieorkest en kozen er, noodgedwongen voor, om te krimpen en te flexibiliseren. Ook hebben beide orkesten veel meer focus op het bedienen van de eigen regio gelegd. In hun missies is geen sprake van nationale, laat staan internationale allure. Wel zetten beide orkesten, evenals HET Symfonieorkest, in op het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het Residentie Orkest stelt in zijn beleidsplan: 'Het Residentie Orkest voorziet als ondernemend symfonieorkest op vernieuwende wijze in de behoefte aan klassieke muziek en klassieke muziekeducatie in Den Haag en de metropoolregio Rotterdam – Den Haag. Het Residentie Orkest versterkt de maatschappelijke samenhang en verstevigt het economisch profiel en het vestigingsklimaat van de stad Den Haag.'

## 1.5 Geen groei maar stabiele inkomsten

Alle door ons gepresenteerde cijfers zijn gebaseerd op het Businessplan (BP) dan wel de geconsolideerde jaarrekeningen, tenzij anders vermeld. De daadwerkelijke inkomsten van het orkest zijn in 2011-2014 ver achterbleven bij de geraamde inkomsten in het businessplan (BP). De totale inkomsten (publiek en privaat) waren voor 2014 begroot op € 14 mln., dat is ten opzichte van 2010, met als inkomsten € 8 mln., een stijging met 75%. De werkelijk gerealiseerde inkomsten zijn echter ongeveer gelijk gebleven, rond € 8 mln. per jaar.



In de onderstaande grafiek zijn de totale inkomsten uitgesplitst naar overheidsbijdrage en eigen inkomsten en is te zien dat met name de eigen inkomsten zijn achtergebleven bij de begroting.

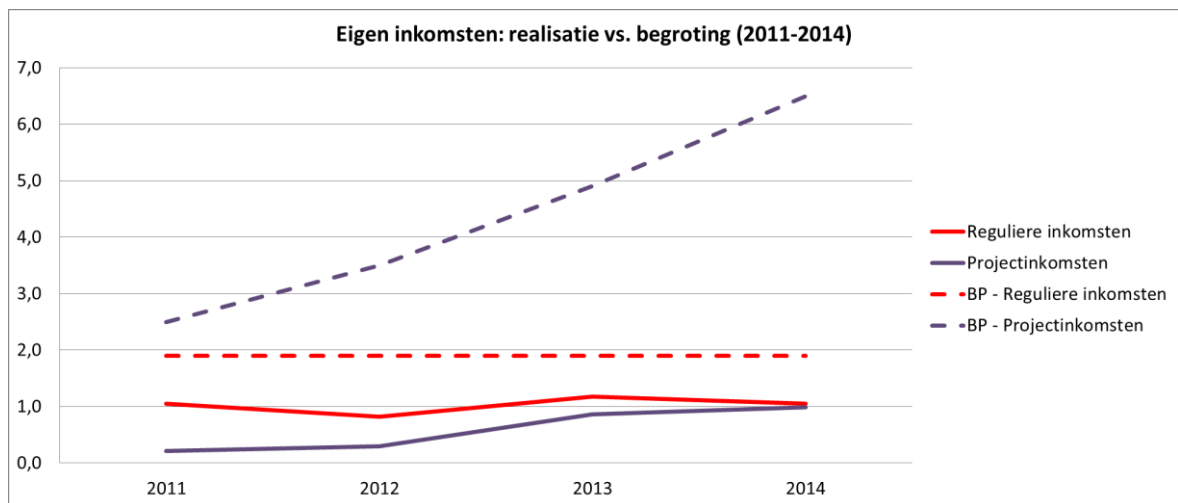


### 1.5.1 Overheidsbijdragen zijn afgenomen zoals was voorzien

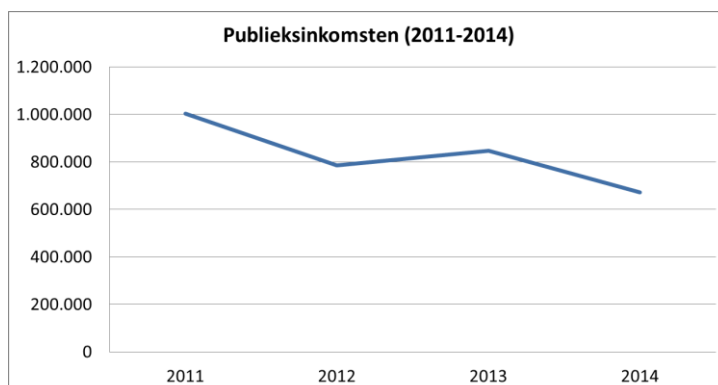
Zoals in de grafiek hierboven is te zien, is een verschuiving opgetreden in de verhouding tussen overheidsbijdrage en eigen inkomsten. De overheidsbijdragen hebben zich zo ontwikkeld als was voorzien in het businessplan. Het Rijk sneed met 37% van € 5,5 mln. naar € 3,5 mln. per jaar. De provincie gaf voorheen jaarlijks € 375.000 subsidie, stopte daarmee maar gaf wel een overbruggingskrediet en een investeringsimpuls van in totaal eenmalig € 8,3 mln., waarvan het tweede gedeelte niet direct maar gefaseerd beschikbaar werd gesteld. De gemeente Enschede heeft een kleine, stabiele bijdrage van € 73.000 en draagt naar eigen zeggen indirect jaarlijks ongeveer € 200.000 bij aan het orkest via de afspraken over de zaalhuur van het Muziekcentrum.

## 1.5.2 Nauwelijks groei in eigen inkomsten

In 2014 is het verschil tussen begroting en realisatie eigen inkomsten opgelopen tot € 6,4 mln. Het verschil wordt met name veroorzaakt door de projecten waarop is ingezet. Reguliere inkomsten zijn publieksinkomsten, overige inkomsten/educatie en indirecte opbrengsten, onder meer uit incidentele projecten. Deze zijn begroot op 2 mln. per jaar, waar deze reguliere inkomsten in werkelijkheid rond € 1 mln. per jaar zijn gebleken. Een deel van de productieinkomsten loopt via Projectmanagement Patronaat HET Symfonieorkest BV, en deze komen niet direct terug in de reguliere inkomsten.



Wanneer we de reguliere inkomsten specificeren naar de publieksinkomsten is te zien dat deze in vier jaar zijn gedaald van € 1 mln. naar € 0,6 mln. Zie onderstaande grafiek, gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekeningen 2011 t/m 2014. Dat de publieksinkomsten zijn gedaald, is deels gepland. Het orkest heeft namelijk de kaartjes en abonnementen in prijs verlaagd, waardoor ze meer bezoeken kunnen trekken. Dit levert geen extra geld op, maar wel een groter bereik. De hoop is dat deze extra mensen dan ook op andere vlakken gaan bijdragen. Zie ook de tegenvallende resultaten van project 3 over alternatieve prijsstelling.



In 2011 zijn er 66 voorstellingen en 68.000 bezoeken gerealiseerd. Vanaf 2013 is een flinke stijging gerealiseerd in zowel bezoeken en voorstellingen. Dit zijn met name voorstellingen van ensembles.

Daarnaast heeft het orkest buiten de zalen meer bezoekers getrokken, bijvoorbeeld bij festivals en openluchtconcerten. Ondanks de stijging van de bezoekers zijn de publieksinkomsten gedaald.

	2011		2012		2013		2014	
	activiteiten	bezoeken	activiteiten	bezoeken	activiteiten	bezoeken	activiteiten	bezoeken
Voorstellingen / concerten	66	67.926	74	76.597	163	117.675	176	140.177

In vergelijking zijn de publieksinkomsten van Het Gelders Orkest aanzienlijk hoger dan van HET Symfonieorkest. Het Gelders Orkest heeft in de steden Arnhem, Apeldoorn en Nijmegen meer grote zalen ter beschikking en een groter potentieel publiek te bedienen. De bezoekpotentie van HET Symfonieorkest is geringer, al lijken de huidige bezoekersaantallen hoog.

Regio / Orkest	aantal inwoners	aantal concertzaal-stoelen
Enschede	158.553	1.050
Zwolle	123.861	900
Deventer	98.540	750
<b>HET Symfonieorkest</b>	<b>380.954</b>	<b>2.700</b>
Arnhem	152.293	950
Apeldoorn	158.099	1.300
Nijmegen	170.581	1.450
<b>Het Gelders Orkest</b>	<b>480.973</b>	<b>3.700</b>

### 1.5.3 Te hoge verwachtingen van sponsoring

Het verschil tussen begroting en realisatie voor eigen inkomsten wordt vooral veroorzaakt door het uitblijven van inkomsten uit de twee projecten die als *money maker* waren bestempeld. Sponsoring was er daar één van. De inkomsten uit sponsoring zijn vrijwel niet gerealiseerd. Het orkest is er niet in geslaagd substantiële en structurele sponsors aan zich te verbinden. Zie ook de analyse van dit project in bijlage 3. De ambitie lag vanaf de start onrealistisch hoog. Er werd in het businessplan in 2014 al gerekend met 3 mln. inkomsten en op lange termijn € 5 mln. inkomsten uit sponsoring. De sponsorinkomsten zijn in 2014 volgens het jaarverslag uitgekomen op € 62.100, dat is 2% van de raming uit het plan. Overigens zijn de verwachtingen van het orkest al snel naar beneden bijgesteld.

De totale cultuursponsoring in Nederland is de afgelopen jaren stabiel gebleven rond € 70 tot € 80 mln. per jaar, blijkt uit onderzoek van Ad Maatjens, gepubliceerd in Boekman 103. Hierbij zit de sponsoring van alle culturele instellingen in alle landsdelen. In de Randstad zijn veel meer instellingen, veel meer bezoekers en veel meer bedrijven dan in het oosten. Ook omvat dit bedrag de musea, theaters en concertzalen die door hun fysieke en blijvende aard aantrekkelijker zijn voor sponsors. Alle instellingen zijn op zoek naar sponsors, ook al voor de overheidsbezuinigingen. In 2012 hadden de Nederlandse symfonieorkesten samen een sponsoring van € 2,3 mln. Het was, ook al in 2010, en blijft een illusie dat één provinciaal symfonieorkest in een provincie € 5 mln. van de € 70 mln. aan cultuursponsoring zou kunnen verwerven. Ter vergelijking: Het Gelders Orkest heeft € 68.000 aan sponsorinkomsten gerealiseerd in 2014, waarvan € 40.000 in natura.

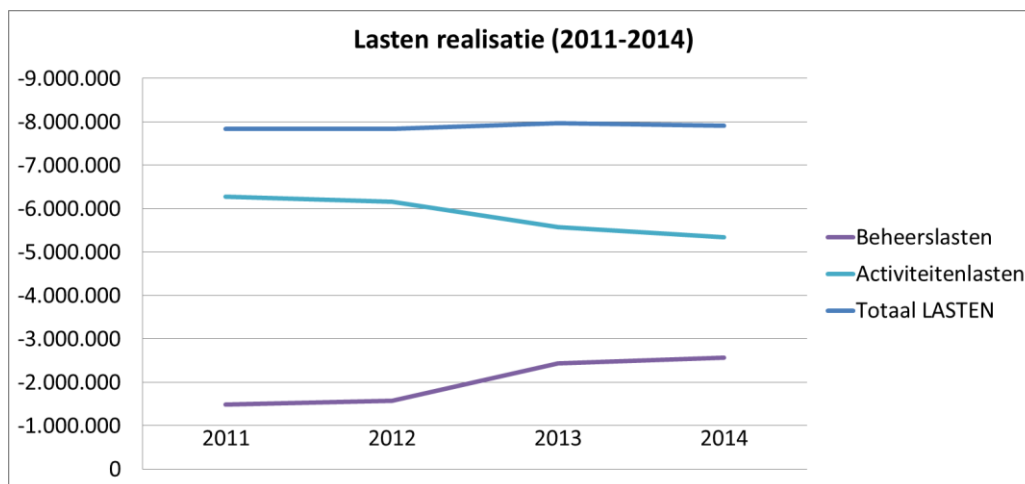
## 1.5.4 Nauwelijks resultaat uit donaties en mecenaat

Het orkest heeft ook fors ingezet op mecenaat, oftewel het werven van giften van particulieren. De raming van het project dat hierop was gericht kwam uit op jaarlijkse inkomsten van € 1.000.000. Daarbij werd geschetst dat 100.000 inwoners van Overijssel bereid zouden zijn om jaarlijks € 10 bij te dragen als vriend van het orkest. Dit is ambitieus, ook gezien het feit dat de concerten van het orkest jaarlijks ongeveer 20.000 tot 25.000 unieke bezoekers trekken. De inkomsten uit mecenaat bedroegen in 2014 volgens het jaarverslag van Stichting Patronaat € 62.500. Zie voor een analyse van dit project de bijlage. In het businessplan was ook ingezet op bijdragen uit Europa, die zijn in de jaren 2011-2014 beperkt gerealiseerd. Overigens heeft het orkest inmiddels een nieuwe fondsenwervingsaanpak in gang gezet, zie daarvoor hoofdstuk 2.

De inkomsten uit mecenaat zijn in onze ogen veel te hoog geraamd in het businessplan. De totale inkomsten uit giften van particulieren aan cultuur bedragen volgens het onderzoek Geven in Nederland jaarlijks tussen € 30 mln. en € 35 mln., dat is al sinds 2005 stabiel. In 2010 was al te voorzien dat, ondanks een intensieve strategie, het draagvlak en de draagkracht van het deel van de bevolking van Overijssel dat interesse heeft voor klassieke muziek niet groot genoeg is om een dergelijke bijdrage te leveren.

## 1.6 Kostenstructuur zeer beperkt aangepast

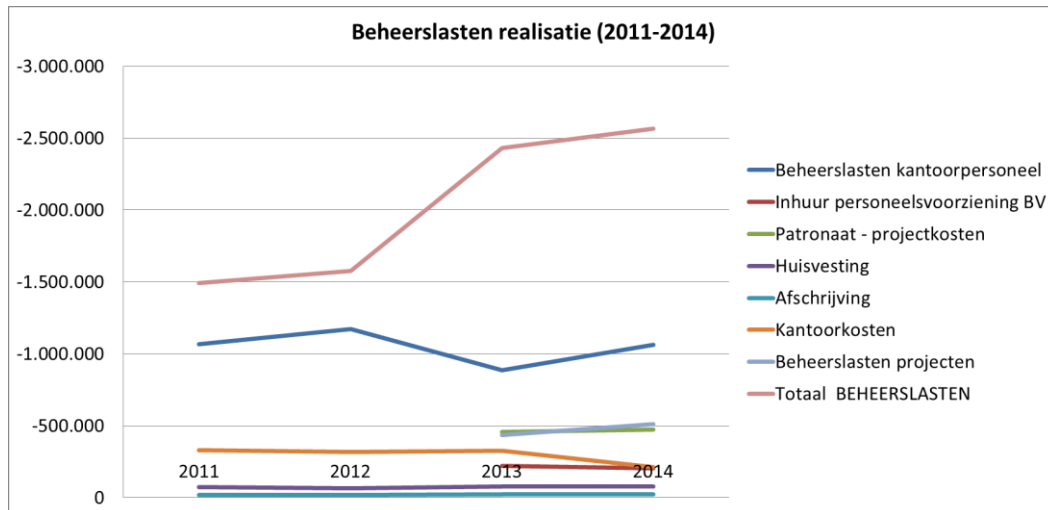
De totale lasten zijn over de vier jaren min of meer gelijk gebleven op € 8 mln. In het businessplan gaat het nauwelijks over kostenreducties. Het orkest heeft ervoor gekozen om niet te gaan voor kostenreductie met 40% (subsidiekorting van rijk en provincie samen). Als enige van vergelijkbare orkesten die een gat in de begroting kregen als gevolg van afnemend budget, heeft HET Symfonieorkest slechts beperkt in de vaste kosten gesneden.



Volledigheidshalve melden we dat Het Gelders Orkest wel fors heeft gesneden in de formatie en ook provinciale bijdrage ontvangt, maar desondanks een negatief exploitatiesaldo van € 344.050 heeft volgens de jaarrekening 2014.

## 1.6.1 Beheerslasten toegenomen

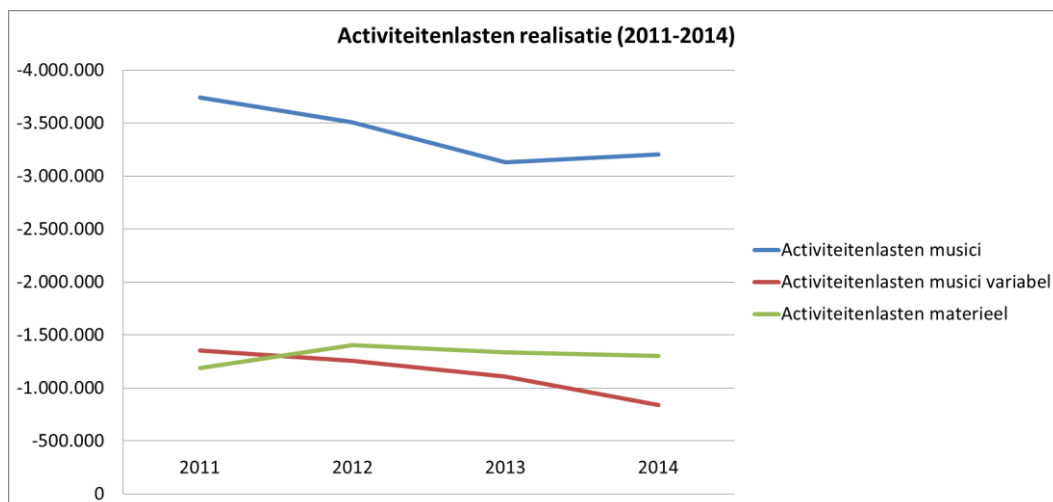
De beheerslasten zijn tussen 2011 en 2014 met € 1 mln. toegenomen. Dit geldt voor de reguliere beheerslasten, die toenamen met € 100.000 maar daarnaast € 510.000 aan beheerslasten projecten en € 474.000 personele lasten Patronaat (in de geconsolideerde jaarrekening). Qua beheerslasten zit het orkest gelijk met Het Gelders Orkest en hoger dan het Residentie Orkest.



## 1.6.2 Activiteitenlasten afgenomen

De activiteitenlasten zijn van 2011 tot 2014 afgenomen met € 935.000, door te snijden in de lasten van de musici, via een beperking van de formatie. Sommige medewerkers hebben deeltijdcontracten gekregen, dit biedt enige beheersbaarheid van de kosten.

Qua activiteitenlasten zit het orkest wat lager dan Het Gelders Orkest en Het Residentie Orkest, al hoewel het geconsolideerd niet veel verschil maakt. De orkestformatie was en is ook kleiner dan die van deze andere twee orkesten.



## 1.7 Met ministerie en provincie overeengekomen prestaties geleverd

Het orkest heeft wat betreft het aantal activiteiten en het daarmee gepaard gaande bereik de norm van het ministerie van OCW fors overtroffen. Het ministerie heeft de prestatienormen bijgesteld naar aanleiding van de kortingen, ten opzichte van het ingediende beleidsplan *Toonaangevend*. De provincie heeft in de uitvoeringsovereenkomst met het orkest echter de prestatieafspraken gehandhaafd op het oorspronkelijke niveau. Het orkest heeft waar het gaat om het aantal reguliere uitvoeringen en de bezoekersaantallen ook de oorspronkelijke norm gehaald. Hoewel het aantal activiteiten op een aantal fronten in 2014 is afgenomen ten opzichte van 2013, geldt dit ook in 2014. Op het gebied van educatie overtreft het orkest zelfs de normen zeer ruim, zonder dat dit moet.

### 1.7.1 Diverse prestatienormen in eerste jaren

Uit onderstaande tabel, afkomstig van het orkest zelf, blijkt dat het totaal aantal gerealiseerde programma's (93) fors hoger uitkomt dan de prestatienorm zoals opgelegd door het ministerie van OCW (53) en ook hoger dan de oorspronkelijke norm van 80 die als norm voor de provincie geldt. Dat is grotendeels te verklaren vanuit het feit dat het aantal programma's voor ensembles twee keer hoger is dan de norm. Dat heeft vermoedelijk te maken met het feit dat het orkest vaker ensembles op commerciële basis inzet. De symfonische programma's in grote en kleine bezetting zijn iets aan de lage kant ten opzichte van de norm.

*Ten opzichte van Het Gelders Orkest dat 138 uitvoeringen in 2013 had en Het Residentie Orkest dat er 102 had, presteert HET Symfonieorkest goed (bron: Cultuur in Beeld 2014).*

Uit de tabel blijkt tevens dat het reguliere aantal uitvoeringen een stuk hoger is dan de norm en dat is er sprake is van groei in 2014. Buiten de regio (Overijssel), in Nederland, heeft het orkest naar eigen zeggen 40 uitvoeringen gegeven, maar deze zijn niet in de tabel die door het orkest zelf is opgeleverd vermeld. In het buitenland zijn ook meer uitvoeringen gegeven dan de norm vereiste. Het orkest raamt dat het aantal concerten in 2015 uit zal komen op 56 en dat daarmee 87.800 bezoekers worden bereikt.

Het aantal operabegeleidingen was in 2013 nul, maar in 2014 heeft het orkest dat wel gedaan, met bovendien een bereik van ruim twee keer zoveel publiek als de norm was. Het aantal koorbegeleidingen is te laag, te weten 3 ten opzichte van de norm van 5. Het orkest verwacht dat het aantal operabegeleidingen in 2015 uit zal komen op 3 en het aantal koorbegeleidingen op 3. Daarmee worden respectievelijk 16.400 en 2.500 mensen bereikt. Voor begeleidingen geldt dat elk orkest sterk afhankelijk is van de programmeringskeuzes die de opera en de koren maken.

*Het aantal begeleidingen ligt bij Het Gelders Orkest en Het Residentie Orkest een stuk hoger met respectievelijk 11 en 20 in 2013.*

Het aantal educatieve activiteiten (70 in 2013 en 42 in 2014) is vele malen hoger dan de norm van 5. Het orkest verwacht dat het aantal educatie-activiteiten in 2015 uit zal komen op 29 en dat daarmee 10.100 bezoekers worden bereikt. De schoolvoorstellingen (104 in 2013 en 76 in 2014) worden uitgevoerd in de standplaats, maar niet in de regio.

*Ten opzichte van Het Gelders Orkest met 24 schoolvoorstellingen en Het Residentie Orkest met 23 voorstellingen in 2013, presteert HET Symfonieorkest bovenmatig.*

Onderstaande tabel geeft de vergelijking van de gerealiseerde prestaties in 2013 en 2014 met het de prestaties per jaar zoals afgesproken met de provincie op basis van het Beleidsplan 2013-2016 en zoals vastgelegd met het ministerie van OCW in de subsidiebeschikking voor 2013-2016.

	Realisatie 2012		Norm provincie o.b.v. Beleidsplan 2013-2016		Norm ministerie OCW, bijgesteld 2013-2016		Realisatie 2013		Realisatie 2014	
	Aantal act.	Aantal bezoeken	Aantal act.	Aantal bezoeken	Aantal act.	Aantal bezoeken	Aantal act.	Aantal bezoeken	Aantal act.	Aantal bezoeken
<b>1. Producties/ programma's</b>										
Grote bezetting			5		3		3		2	
Middelgrote bezetting			25		20		26		26	
Kleine bezetting			20		10		7		7	
Programma's ensembles			30		20		57		58	
<b>2. Voorstellingen/ concerten</b>		<b>76.597</b>	<b>84</b>	<b>111.000</b>	<b>64</b>	<b>74.000</b>	<b>104</b>	<b>117.675</b>	<b>176</b>	<b>140.177</b>
a. In de standplaats	30	44.813	40	60.000	30	45.000	64	117.675	52	75.136
b. In de eigen regio (buiten standplaats)	39	21.383	30	35.000	34	29.000	15	40.370	111	59.972
c. In de rest van Nederland	4	4.201	6	6.000	0	0	0	0	0	0
d. In het buitenland	1	6.200	8	10.000	0	0	25	14.284	13	5.075
<b>3. Schoolvoorstellingen/ concerten</b>			<b>55</b>	<b>22.500</b>	<b>30</b>	<b>9.500</b>	<b>68</b>	<b>20.648</b>	<b>80</b>	<b>22.862</b>
a. In de standplaats	90	10.543	30	12.500	30	9.500	68	20.648	80	22.862
b. In de eigen regio (buiten standplaats)	96	12.403	25	10.000	0	0	0	0	0	0
c. In de rest van Nederland	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d. In het buitenland	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>4. Overige activiteiten</b>										
Educatieve activiteiten	30	2.132	85	4.500	5	50	70	3.975	42	2.361
Koorbegeleidingen	18	9.896	5	2.500	5	2.500	3	1.708	3	1.568
Operabegeleidingen	bij koor	bij koor	2	20.000	1	2.500	0	0	1	4.040
Bijzondere projecten			50	4.000	30	2.500	21	1.708	29	2.790

\* De tv- en radiouitzendingen zijn hierin niet meegenomen

## 1.7.2 Maatschappelijke en educatieve prestaties zijn goed, maar hebben beperkte doelgroep

Het orkest heeft naast artistieke en economische, ook maatschappelijke verantwoordelijkheid willen nemen en heeft daarom geïnvesteerd in educatieve en maatschappelijke projecten. Cultuureducatie is ingezet als investering in ontwikkeling en welzijn van de bevolking, het publiek en de samenleving van de toekomst. Daartoe heeft het orkest een eigen doorlopende leerlijn ontwikkeld, die door meerdere andere culturele instellingen is overgenomen. In het jaarverslag 2014 wordt 'een exponentiële groei' van de projecten genoemd, zowel in kwantiteit als diversiteit. De projecten kennen een groot bereik, ook buiten de provincie en zijn positief geëvalueerd.

Een voorbeeld van deze projecten is een concert waarmee ongeveer 5.500 kinderen, eenmalig ook kinderen uit asielzoekerscentra, zijn bereikt. Ook is in het voortgezet onderwijs een muziekprogramma ontwikkeld dat is opgenomen in het reguliere eindexamenprogramma 'muziek' in havo en vwo. Het heeft de Overijsselse Onderwijsprijs gewonnen. Samen met het Jeugdcultuurfonds Overijssel is daarnaast een project gestart voor kinderen afkomstig uit minder draagkrachtige gezinnen, met als doel hen kennis te laten maken en actief deel te laten nemen aan kunst en cultuur. Kinderen worden niet alleen op de klassieke manier, bijvoorbeeld met musici in de klas, bekend gemaakt met muziek, maar ook via *live stream* verbindingen in de klas zoals tijdens het Kinderboekenweekconcert. Zeer recent kwam het bericht in de media dat het orkest hulp biedt aan vluchtelingen in het kader van de grote vluchtelingenstroom die momenteel op gang komt.

Uit het jaarverslag van juni 2015 komen de volgende data naar voren:

	Begroot gemiddelde 2013-2016		Realisatie 2013		Realisatie 2014	
	Aantal act.	Bezoekers	Aantal act.	Bezoekers	Aantal act.	Bezoekers
<b>Educatieve activiteiten</b>	5	50	70	3.973	43	2.381
<b>Jeugdvoorstelling</b>			68	20.684	9	6.126
<b>Schooluitvoering</b>					72	22.863
<b>Totaal</b>			<b>138</b>	<b>25.657</b>	<b>124</b>	<b>31.370</b>

*\*N.B. radio- en tv-uitzendingen en de vluchtelingenactie zijn niet meegenomen in de aantallen*

Uit bovenstaande grafiek blijkt dat het aantal gerealiseerde educatieve projecten in 2014 is afgenomen ten opzichte van 2013, het jaar waarin een recordaantal projecten werd gerealiseerd. Tegelijkertijd is in 2014 een groot aantal schooluitvoeringen uitgevoerd (gemiddeld 1 keer per week), waar dat in 2013 niet gebeurde. Als de schooluitvoeringen en educatieve activiteiten bij elkaar worden opgeteld, leidt dat tot 115 activiteiten totaal, ten opzichte van 163 in 2013. Dat betekent dat er een daling heeft plaatsgevonden en niet langer sprake is van een 'exponentiële groei'.

Waar de norm van het ministerie van OCW aanvankelijk werd overstegen zonder dat het noodzakelijk was, zakt het aantal activiteiten in 2014, maar is nog altijd hoog. Het is de vraag of het orkest de aangewezen partij is om deze educatieve activiteiten op zich te (blijven) nemen, mede gelet op de (uitblijvende) prestaties wat betreft het aanschrijven van maatschappelijke en educatieve fondsen om deze activiteiten mee te kunnen financieren. Er zijn in Overijssel ook andere aanbieders, sommige gespecialiseerd in cultuureducatie. Het rijk financiert een orkest immers voor een vastgesteld aantal symfonische en niet-symfonische activiteiten en betaalt niet voor *overperformance*.

Daarnaast kan betwijfeld worden of de huidige activiteiten voldoende bijdragen aan het doel 'geliefd' te worden bij elke inwoner van Overijssel. De activiteiten zijn immers sterk gericht op de jeugd en niet op specifieke doelgroepen, zoals hulpbehoevenden en ouderen. Een evaluatie en eventuele herijking van deze strategie zou op zijn plaats zijn.

## 1.8 Resultaten van de projecten teleurstellend

Het orkest heeft ingezet op een vooruitstrevend businessmodel, waarbij het voorbeeld een goede-doelenorganisatie was. Om dit te realiseren zijn negen projecten zijn gestart, gericht op het versterken van het verdienvermogen, met name via sponsoring en mecenaat. Deze twee projecten waren de *money makers*, andere projecten werden beschouwd als randvoorwaardelijk. Het orkest wilde wel de projecten in samenhang uitvoeren, vanwege de onderlinge dynamiek en het effect op elkaar.

In bijlage 3 maken we van alle projecten een uitgebreide analyse, op basis van oorspronkelijke intenties, het verloop en het tot en met 2014 bereikte resultaat. In onze ogen heeft geen van de negen projecten zijn doelstelling bereikt. Er is veel tijd besteed aan het maken van plannen volgens betrokkenen, en minder aan de uitvoering, maar ook waar wel uitvoering heeft plaatsgevonden, was de schaal nog beperkt. De onderzoekende, innovatieve projecten hebben uitgewezen dat er toch minder markt of belangstelling was voor een nieuwe werkwijze. De verbindende projecten hebben wel tot nieuwe samenwerkingsverbanden geleid, maar nog niet op een dergelijke schaal dat hiermee een substantieel hogere effectiviteit of efficiëntie is bewerkstelligd.

Het meest problematisch is dat de *money makers* beide een negatief resultaat hebben gehad, omdat de zeer tegenvallende inkomsten niet opwogen tegen de gemaakte projectkosten. De beoogde inkomsten zijn al snel na de start naar beneden bijgesteld, maar de investeringen zijn desondanks vervolgd. De kosten van de projecten zelf waren hoog en zijn gefinancierd uit de investeringsimpuls en het overbruggingskrediet van de provincie. Een deel van de middelen van de provincie is gebruikt om lasten te dekken in de reguliere begroting, omdat daarvoor immers geen nieuwe inkomsten van derden voor beschikbaar waren. Dit was voorzien in de constructie met het overbruggingskrediet. Het beoogde vliegwiel is niet op gang gekomen, en de investeringen hebben geen, zelfs een negatief rendement gehad.

## 2. Perspectief: plannen voor 2015 en verder

### 2.1 Geen perspectief op middellange termijn zonder oplossing op korte termijn

De provincie heeft ons gevraagd om het door het orkest geschetste meerjarenperspectief te toetsen op onderbouwing. De provincie wil weten of de meerjarenbegroting robuust is en de inkomsten realistisch geraamd zijn. We merken hierbij op dat de meerjarenbegroting die wij hebben getoetst nog *work in progress* is en door het orkest nog niet als leidend financieel perspectief wordt beschouwd. Een degelijk onderbouwde meerjarenbegroting is essentieel, omdat het orkest aangeeft zich zorgen te maken of ingrepen nodig zijn die veroorzaken dat het orkest geen aanvraag meer kan doen voor rijkssubsidie voor de periode 2017-2020. Daarom wil de provincie weten bij welk niveau van omzet en prestaties is nog sprake van een symfonieorkest dat voor rijkssubsidie in aanmerking kan komen. We analyseren in dit hoofdstuk het perspectief voor de middellange termijn, de nieuwe cultuurnotaperiode 2017-2020.

Bij het onderzoek is de huidige situatie en het financieel perspectief op de korte termijn betrokken. De voorgaande jaren hebben immers niet tot een gezond businessmodel geleid. De situatie is bepaald niet rooskleurig. Begin 2015 heeft het orkest maatregelen moeten nemen, ingrepen die onvermijdelijk en noodzakelijk zijn om op korte termijn te kunnen voortbestaan. Dit heeft het orkest ook gedeeld met de financiers en toegelicht in een persbericht in april 2015. Wij analyseren in dit hoofdstuk eerst de huidige situatie en de voorlopige resultaten van de ingrepen. We maken een vergelijking met de (financiële) situatie bij twee andere orkesten die voor vergelijkbare problematiek stonden als gevolg van de rijksbezuinigingen. Alleen als de problematiek op korte termijn kan worden opgelost, komt er immers zicht op enig meerjarenperspectief.

### 2.2 Zorgelijke financiële situatie in 2015

Als we kijken naar de ontwikkeling van het eigen vermogen en de liquide middelen loopt HET Symfonieorkest grote financiële risico's voor de lange en korte termijn. Als HET Symfonieorkest er niet in slaagt om op korte termijn de liquide middelen aan te vullen bestaat er een reëel risico dat er niet meer aan de betalingsverplichtingen kan worden voldaan. De ontwikkeling van het eigen vermogen zal grotendeels afhangen van de mate waarin HET Symfonieorkest in staat is om de begroting voor het lopend jaar 2015 sluitend te krijgen. Daartoe is het noodzakelijk om de lasten verder omlaag te brengen. We laten zien dat dat op deze korte termijn maar beperkt mogelijk is.

#### 2.2.1 Zwakke vermogenspositie met geringe solvabiliteit en liquiditeit

Het eigen vermogen (gezien als de reserves en bestemmingsfondsen) van HET Symfonieorkest en van de stichting Patronaat is in de periode van 31 december 2012 tot en met 31 december 2014 sterk afgenomen, van € 3,7 mln. op 31 december 2012 naar € -0,23 mln. op 31 december 2014. Hoewel een afname van het eigen vermogen was voorzien als gevolg van de investeringen in de projecten, is het geconsolideerde eigen vermogen op 31 december 2014 negatief. Volgens het orkest is het negatief vermogen van de stichting Patronaat mede het gevolg van de besluitvorming bij de provincie over het eerder beschikbaar stellen van gereserveerde middelen (*escrow*). Primair is de oorzaak van het negatief vermogen het gevolg van het uitblijven van private inkomsten.

Om de vermogenspositie te beoordelen en inzicht te krijgen in de financiële gezondheid van het orkest op langere termijn hebben we de solvabiliteit beoordeeld. Een gangbare ondergrens voor de solvabiliteit is 25%-40%. De geconsolideerde solvabiliteit is de afgelopen twee jaar afgenomen van 31% naar -4%. HET Symfonieorkest en de stichting Patronaat hebben gezamenlijk een negatief eigen vermogen. Hiermee is de financiële continuïteit van het orkest op de lange termijn in gevaar.

We zien dat in 2015 gemiddeld € 430.000 liquide middelen beschikbaar zijn. Dit schommelt echter wel van maand tot maand. Zo is de prognose voor oktober 2015 ongeveer € 2.000. De begrote lasten voor 2015 voor het orkest bedragen ongeveer € 6,6 mln. Dit komt neer op ongeveer € 550.000 per maand. Daarbij vertonen de begrote inkomsten en uitgaven ook grote schommelingen over de maanden. Dit varieert van € 50.000 tot € 1.800.000 per maand aan de inkomstenkant, mede als gevolg van het betalingsritme van de bijdrage van het ministerie. Een vergelijkbaar patroon is zichtbaar aan de uitgavenkant. Hiermee is een gemiddelde stand van de liquide middelen van € 430.000 onvoldoende om afwijkingen in de begrote inkomsten en uitgaven op te vangen en komt de financiële continuïteit van het orkest op korte termijn mogelijk in gevaar.

We hebben ook gekeken naar de situatie bij Het Gelders Orkest en Het Residentie Orkest. Deze orkesten hebben wel een structurele teruggang gerealiseerd in vaste kosten, om in de pas te blijven met de structureel beschikbare vaste inkomsten. Ook deze orkesten hebben het financieel nog immer moeilijk. Wel hebben deze orkesten gebruik gemaakt van de frictiekostenregeling van het ministerie van OCW en daarmee hun eigen vermogen kunnen behouden of versterken. Het Residentie Orkest heeft overigens op dit moment een negatief eigen vermogen van circa € 285.000, wat door de directie van het Residentie Orkest wordt afgehandeld als 8% restant van de impact van de bezuinigingen per 2013, omdat de gemeente Den Haag niet heeft bijgedragen aan frictiekosten.

## **2.2.2 Ingrepen in eerste halfjaar 2015 maar nog geen sluitende begrotingen**

De provincie heeft met het orkest in het voorjaar van 2015 de afspraak gemaakt dat liquiditeit naar voren zou worden geschoven, onder voorwaarde dat het orkest de begrotingen zou herzien en sluitend zou krijgen. Er vindt sindsdien intensief overleg plaats tussen provincie en orkest over de herziening van de cijfers. Het orkest heeft de provincie gemeld dat het niet in staat is om binnen de huidige afspraken te komen tot een sluitende begroting 2016, en heeft in augustus 2015 een update verstrekt waarin voor 2016 een negatief saldo staat van € 380.000 en één p.m.-post, te weten de provinciale subsidie. Het orkest voert aan dat de benodigde maatregelen te rigoureus zijn om direct tot een veel positiever resultaat te leiden, en dat het orkest tevens de prestatienormen dan niet meer kan waarmaken.

Ook voor 2015 wordt een tekort verwacht. De oorspronkelijk goedgekeurde begroting voor 2015 is niet meer adequaat, en we hebben ervoor gekozen om te kijken naar de cijfers die op 27 augustus zijn opgeleverd in de toelichting op de cijfers tot en met juni 2015. Daarin is het geraamde tekort over 2015, als forecast, € 38k, wat overeenkomt met het in de update van de begroting 2016 genoemde tekort over 2015 van € 37.983. De forecast over het eerste half jaar is op € 9k na ook uitgekomen, maar dat geeft geen zekerheid over de forecast van het komende half jaar. In de forecast wordt uitgegaan van de begrote bijdrage uit de projecten. Uitgaande van de in het verleden niet gerealiseerde ambities en de tot op heden gerealiseerde inkomsten uit de projecten, zetten wij er vraagtekens bij of de begrote bijdrage zal worden gehaald in de tweede helft van 2015.

Wij hebben diverse documenten ontvangen waarin maatregelen worden vermeld, op verschillende kostenposten in de regelmatig herziene begroting. Het is niet mogelijk om precies zicht te krijgen op de actuele stand van zaken en het direct effect van elk van deze maatregelen. De maatregelen hebben ook gevolgen voor individuen, wat ons terughoudend maakt in het beschrijven hiervan. In algemene termen zijn enkele verschuivingen in niet-artistieke taken te benoemen. Op het gebied van marketing en communicatie is een aantal taken naar het orkest geschoven en is het aantal marketingactiviteiten verminderd. Er worden minder inspanningen verricht voor sponsoring (waarmee de toch al zeer geringe verdienpotentie verder afneemt), en er is een focus op vrienden.

Wij destilleren uit de informatie een kostenbesparing van 10%, dat wil zeggen € 500k, voor 2015 door middel van de volgende maatregelen:

- Reductie van personeelslasten met 10%, onder andere door het niet invullen van bestaande vacatures, wat leidt tot een besparing van € 112k. Het is ons niet duidelijk welk werk hiermee komt te vervallen, en wat dit betekent voor eventuele inkomsten en voor continuïteit van de bedrijfsvoering en de activiteiten. Vervanging van vaste musici door gastspelers leidt in ieder geval niet tot een substantiële besparing, want het verschil in tarief is niet groot genoeg daarvoor.
- Er is een éénmalige vrijval van subsidie B3 van € 168k, als gevolg van personele maatregelen
- Er is een vermindering van juridische kosten en reductie van inhuur van staf voorzieker voor € 50k
- Het orkest heeft een herstel van de subsidie van de provincie ingeboekt voor € 190k, wat in onze ogen niet aansluit bij de wens van de provincie om zelf een sluitende begroting te leveren. Er is echter geen toezegging van de provincie voor een herstel van enig subsidiebedrag, er was bij het indienen van deze begroting zelfs geen sprake van een aanvraag van het orkest hiervoor

Deze bijstellingen op de lopende begroting zijn radicaal en mogelijk niet in dit tempo te realiseren. Dit zorgelijke beeld blijkt ook uit de financiële analyses die de provincie zelf al heeft uitgevoerd.

### **2.2.3 Maatregelen met artistieke gevolgen voor seizoen 2015-2016**

Het orkest heeft sinds begin 2015 een aantal maatregelen op artistiek gebied genomen, die soms direct effect op de kosten hebben, maar meestal meer tijd vergen om tot beter resultaat te leiden. Dat is ook niet verwonderlijk in een orkestbedrijf dat streeft naar duurzaam beleid en meerjarige programmering. Toch is ook gekozen om al in de programmering voor seizoen 2015-2016 in te grijpen. Het orkest heeft een aantal activiteiten waaronder CD-opnames afgezegd.

De meest ingrijpende keuze is het schrappen van symfonische concerten in Deventer en Zwolle, waaronder een uitvoering van de Zesde Symfonie van Mahler in samenwerking met Het Gelders Orkest. Het is waar dat dit verliesgevende activiteiten zijn; de kaartverkoop dekt niet eens de materiële activiteitenlasten. Deze concerten in andere steden in de provincie dan de standplaats behoren echter wel tot de kernactiviteiten van een provinciale symfonische voorziening. Een dergelijk besluit leidt dan ook begrijpelijkerwijs tot verbazing in het veld. Er zijn hierover ook vragen gesteld door een Statenlid, die door de provincie zijn beantwoord. Inmiddels zijn volgens het orkest concerten in deze steden georganiseerd op kleinschaliger en goedkopere locaties.

## 2.2.4 Het dilemma: ambities versus middelen

Met het tekort aan financiële middelen vraagt de directie van het orkest zich hardop af of nakomen van de prestatieafspraken met het ministerie op korte en middellange termijn nog mogelijk is. Het orkest geeft namelijk aan dat met teruglopende middelen gedwongen ontslagen zullen vallen.

Ten eerste heeft het orkest dan een dermate kleine formatie, dat het niet meer in staat is het middel groot symfonisch repertoire te spelen. Het orkest was al niet meer in staat "op eigen kracht" het groot symfonisch repertoire te spelen. Daartoe werd de samenwerking met Het Gelders Orkest gestart en leidt er inmiddels toe dat twee keer per seizoen groot symfonisch repertoire wordt uitgevoerd, aldus het orkest. Wij tekenen daarbij aan dat HET Symfonieorkest onlangs een concert in Zwolle met Het Gelders Orkest heeft afgeblazen, zoals onder de maatregelen is vermeld.

Ten tweede heeft gedwongen ontslag tot gevolg dat de totale productiecapaciteit van het orkest in negatieve zin wordt bijgesteld. Daarmee, zo geeft het orkest aan, is het ook niet meer in staat om op dezelfde schaal educatieprogramma's *en community service* projecten uit te voeren en een bijdrage aan de Overijsselse samenleving te leveren. Bovendien geeft het orkest aan met minder fte geen vertrouwen te hebben in het indienen van een aanvraag bij het ministerie van OCW voor een rijksbijdrage ten behoeve van de cultuurnotaperiode 2017-2020.

HET Symfonieorkest is er, naar eigen zeggen, meer dan in geslaagd de verbinding met de samenleving te intensiveren en verstevigen, maar de daaruit te verwachten groei van private inkomsten heeft zich desondanks nauwelijks of niet ontwikkeld. Daardoor ontstaan, mede afgezet tegen de afspraken die met de provincie zijn gemaakt, knelpunten in de financiering waardoor de liquiditeitspositie ook reeds in de resterende maanden van 2015 nijpend is. De continuïteit van het orkest is daardoor in het geding.

HET Symfonieorkest voelt zich dan ook voor een dilemma gesteld: aan de ene kant zet het orkest met volle overtuiging in op haar maatschappelijke kant en wordt daarom gewaardeerd, aan de andere kant zijn de financiën dusdanig nijpend dat een actieve rol van het orkest voor de provincie niet langer mogelijk lijkt te zijn. Sterker nog, met ingrijpen in de kostenstructuur (en dus het aantal fte) verwacht het orkest te moeten stoppen. Het orkest legt nu de vraag met een 'alles of niets-strategie' neer bij de provincie, omdat eigen initiatief met betrekking tot het genereren van middelen en het opzoeken van kostenbesparende samenwerking met andere partijen niets heeft opgeleverd.

## 2.3 Een nieuwe strategische agenda vanaf 2016

In de vorige paragraaf hebben we de actuele problematiek geschetst en het dilemma dat daaruit resulteert. De provincie heeft ons gevraagd naar de plannen voor 2016 en verder te kijken. Wij hebben ons dan ook gebogen over het meerjarenperspectief. Er blijkt echter binnen het orkest een grote wens om meer dan één meerjarenperspectief te beschouwen, namelijk de zogenaamde Agenda 2020 maar ook een zo minimaal mogelijk overlevingsperspectief, en wat daar tussen zit.

### 2.3.1 Het voortschrijdende perspectief: HET Symfonieorkest 2020

In september 2015 is de laatste versie van het perspectief 2020 afgerond, waarnaar wordt verwezen sinds 2013 als de Agenda 2020. Dit document moet worden beschouwd als *work in progress* om te komen tot een nieuwe koers en een nieuwe aanvraag voor de cultuurnotaperiode 2017-2020.

In dit document wordt ingegaan op de bijgestelde strategie van het orkest. Het orkest stelt dat in dit plan wordt gekeken naar ontwikkelingen in de samenleving en de cultuursector en dat experts worden geraadpleegd bij de totstandkoming van de nieuwe strategie. Er is, volgens het orkest, in dit document nog geen sprake van een afgeronde financiële planning voor de komende jaren.

De beoogde prestaties en de financiële ramingen zijn in de aan ons beschikbaar gestelde versie van september 2015 bijgesteld ten opzichte van het businessplan uit 2010. In deze versie van het document wordt evenwel opnieuw uitgegaan van groei (in inkomsten en evenredig in kosten). Zo zal het aantal voorstellingen (incl. jeugd, begeleidingen en overige voorstellingen) van 389 in 2014 stijgen naar 515 in 2020 en neemt het bereik met ruim 50.000 bezoekers toe. Het bereik van publiek via de media zal in die periode verdubbelen, zo is de verwachting.

Uit de Agenda 2020 blijkt dat het orkest zichzelf nog steeds 'één van de meest vooruitstrevend, ondernemende en innovatieve orkesten van Nederland' beschouwt en ook 'internationaal een voortrekkersrol' ziet liggen. Hoewel de claim te behoren tot de top 3 van orkesten is losgelaten, schetst het orkest nog steeds een behoorlijk ambitieus plan.

### **2.3.2 Huidige meerjarenbegroting zeker niet robuust**

In 2020 zou, volgens de meerjarenbegroting in deze versie van het nieuwe plan, de financiering moeten bestaan uit 50% eigen inkomsten en 50% overheidsbekostiging. Daarvoor zou de beweging in 2010 al zijn ingezet. Het resultaat was in 2014 pas 12,1% aan eigen inkomsten, uitgaande van het aandeel opbrengsten in de totale baten in de niet-geconsolideerde jaarrekening van het orkest. Het ministerie hanteert overigens een andere systematiek voor het berekenen van het eigen-inkomsten-percentage, die als basis dient voor de prestatienorm. Voor 2013 kwam dit uit op 85,8% (cultuur in beeld 2014), volgens dezelfde berekening van het ministerie komt dit uit op 63,3% over 2014. De provinciale bijdrage aan de stichting Patronaat wordt door het ministerie als indirecte private bijdrage aan het orkest gerekend. De berekening door het ministerie van de norm is leidend.

De meerjarenbegroting die in het meerjarenperspectief HET Symfonieorkest 2020 staat, toont nog immer geen daling van de vaste kosten, terwijl er nog geen dekking voor die kosten is vanuit vaste bronnen. Dit uitgangspunt is structureel niet houdbaar zonder aanvullende vaste inkomsten.

De eigen inkomsten zijn begroot om te stijgen van 2014 realisatie € 2,03 mln. via begroting 2016 € 1,87 mln. naar begroting 2020 € 4,26 mln. Dat lijkt niet realistisch. De inkomsten uit de projecten zijn verlaagd van € 7,5 mln. (oorspronkelijk businessplan, raming voor 2016) naar € 0,9 mln. (begroting voor 2016), en op lange termijn van € 8,5 mln. (businessplan voor 2020) naar € 1,6 mln. (begroting voor 2016). Dat klinkt als forse bijstelling maar het is nog altijd veel meer dan realistisch, als wordt gekeken naar wat voor culturele instellingen in Nederland en orkesten in het bijzonder tot nog toe haalbaar is gebleken. De totale cultuursponsoring in Nederland is € 70 mln. tot 80 mln. per jaar, die voor orkesten € 2,3 mln. (2012).

De publieksinkomsten in de meerjarenbegroting worden verdubbeld, terwijl het aantal bezoekers met 'slechts' 30% stijgt. Dit wordt niet onderbouwd. Er zijn geen aanvullende activiteiten voorzien om deze bezoekersaantallen mee te bewerkstelligen. Volgens de wetmatigheid van prijselasticiteit, ook nader onderzocht door de Universiteit Twente in samenwerking met het orkest, geldt dat het aantal kaarten en de prijs omgekeerd evenredig zijn; een herkenbaar beeld voor de cultuursector.

Er wordt ingezet op € 1 mln. inkomsten uit Muziektheater. Dit is een nieuwe markt waarop het orkest nog slechts beperkte ervaring heeft. De activiteitenlasten die hiermee gemoeid zijn, zijn lager begroot dan deze € 1 mln. Dat wil zeggen dat het orkest hierop winst voorziet. Nettowinst maken is niet gebruikelijk in podiumkunsten en voor de nabije toekomst niet waarschijnlijk. Bovendien zoekt het orkest hierbij een nieuwe markt met een nieuw product, opnieuw een zeer risicovolle en onzekere strategie in een zeer moeilijke markt. Dit raden wij zeer af.

Alle overige inkomsten stijgen ook structureel en substantieel in deze versie van de begroting, terwijl deze in de afgelopen jaren ondanks alle inspanningen niet zijn gestegen. Dit lijkt niet realistisch.

### **2.3.3 Relativering van strategische ambities door stakeholders**

Verschillende partijen met wie we hebben gesproken, gaven kaders aan die leidend zouden moeten zijn voor de relativering van de ambities van het orkest, en vereisen een ander, veel beperkter plan.

De Raad voor Cultuur heeft haar zorgen uitgesproken over de toekomstplannen van het orkest. De Raad heeft bijvoorbeeld aangegeven voor het orkest geen toekomst te zien in de richting van het muziektheater. De Raad heeft het plan voor Aurora in 2012 afgewezen, vanwege gebrek aan expertise en een verkoopnetwerk voor opera. De Raad geeft aan geenszins te verwachten daar in het huidige tijdsbestek anders over te zullen oordelen, en ziet een realistisch plan graag tegemoet.

Het ministerie van OCW heeft in het gesprek met ons aangegeven van het orkest uitvoering van de kerntaken te verwachten. Prestaties moeten gehaald worden, maar hoeven niet overtroffen te worden als nu het geval is. Immers, de subsidie is gerelateerd aan de opgelegde norm. Het ministerie ziet de problemen omtrent de exploitatie en zou graag zien dat het orkest de begroting sluitend maakt door in de kostenstructuur in te grijpen. Belangrijk detail is dat het ministerie heeft aangegeven geen middelen meer in het frictiekostenbudget beschikbaar te hebben.

De gemeente Enschede hecht waarde aan haar culturele profiel, omdat cultuur bijdraagt aan een goed vestigingsklimaat. Dat is voor een relatief afgelegen gemeente als Enschede essentieel. Met een levendig cultureel klimaat zullen meer (met name hoog opgeleide) mensen zich willen vestigen of er blijven wonen. Voor de musici die nu verbonden zijn aan het orkest, is het feit dat ze een baan hebben de hoofdreden om zich in Enschede te vestigen. Deze musici brengen niet alleen hun baan, maar ook een culturele infrastructuur op amateurniveau met zich mee, doordat ze muziekles geven en dirigeren voor (jeugd-)orkesten. Zij zijn daarmee dragers van de muziek-educatieve infrastructuur van de gemeente, een zeer belangrijke *spin-off* die de gemeente graag behoudt.

### **2.3.4 Bijstelling gewenst volgens eigen Raden van Toezicht**

Uit de interviews met drie leden van de Raden van Toezicht kwam naar voren dat er weinig vertrouwen is in de huidige versie van het plan. De Agenda is wederom (te) ambitieus en lessen uit het nabije verleden lijken niet te zijn geleerd. Immers, als het orkest een ding heeft geleerd, is het dat de prognoses te optimistisch zijn geweest. Onderbouwing van het financiële plaatje wordt onvoldoende gevonden. De leden vinden het noodzakelijk nu zuinig te begroten en aan te sluiten bij de realiteit, waarin zelfs afschaling i.p.v. groei tot de mogelijkheden kan behoren. De plannen telkens bij te moeten stellen omdat de resultaten tegenvallen, hebben het moreel en de perceptie van het orkest geen goed gedaan. Ook hebben de leden aangegeven dat een aantal activiteiten kan worden afgebouwd.

De Raad van Toezicht van het orkest is van mening dat de ondergrens nog niet is opgezocht, zeker niet in de huidige versie van de Agenda 2020. De ondergrens zal de nieuwe basis moeten zijn, van waaruit indien daar middelen voor zijn, opgeplust kan worden. Met de ondergrens bedoelt de raad de minimale variant die nog mogelijk is binnen de kaders van het ministerie van OCW en de Raad voor Cultuur. Daarbij moeten zowel artistieke als economische maatstaven worden gehanteerd, zoals de prestatieafspraken en de nieuwe, hogere norm voor eigen inkomsten voor 2017-2020.

De Raad van Toezicht van het Patronaat heeft aangegeven dat het onvoldoende is gelukt private middelen op gang te krijgen. De plannen daartoe waren te ambitieus. Na alle inspanningen die zijn gepleegd, is men tot de conclusie gekomen dat het in Overijssel onmogelijk is deze middelen te genereren. Het realiseren van een (zeer) beperkte private basis moet nog steeds nagestreefd worden, maar verder zal toch structurele subsidie (van de provincie) nodig blijven.

### **2.3.5 Minimale eisen aan prestaties en formatie**

Wil het orkest de nieuwe cultuurnotaperiode in en vertrouwen krijgen van belangrijke partners, dan zien wij dat er geen ruimte voor ambities meer is. Het orkest zal terug moeten naar de basis, zowel in omvang als in manier van denken en communiceren. De kostenstructuur en daarmee de meerjarenbegroting moeten drastisch worden aangepast. In de begroting werd tot nog uitgegaan van groei, zij het minder dan voorheen. Dat moet nog behoudender worden, zodat de resultaten mee kunnen vallen in plaats van tegen. Dat zal niet alleen bijdragen aan het financieel beleid, maar ook aan het moreel van orkest(leden) en betrokken (financierende) partijen. Want altijd naar beneden bij moeten stellen, zoals de afgelopen jaren is gebeurd, draagt niet bij aan het vertrouwen.

In 2014 waren er 66 musici, 55 fte in dienst, dus gemiddeld 80% formatie, en daar kwam nog een behoorlijk deel inhuur bij. Er waren 41 symfonische activiteiten in 2014. Voor seizoen 2015/2016 wordt flink ingezet op andersoortige activiteiten, en symfonische concerten in Deventer en Zwolle zijn afgezegd. Het ministerie stelt dat het orkest de ruimte krijgt om zich anders te organiseren en dat een kleinere formatie met meer inhuur een reële optie lijkt. De Raad voor Cultuur is aarzelend, omdat er toch grenzen zijn aan hoe klein de kern van een orkest kan worden. Een bezwaar kan zijn dat het in het oosten moeilijk is om musici die niet in dienst zijn toch regelmatig aan het orkest te binden. Het orkest zal op zoek moeten naar een realistische schaalverkleining.

### **2.4 Focus nodig op orkest voor provincie**

Om op korte termijn te overleven is het noodzakelijk de ambities sterk in te perken. (Inter)nationale allure past daar niet goed bij, focus op de eigen provincie des te meer. Het orkest zal moeten overwegen alle ambities buiten de provincie te laten varen en sterk in te zetten op het bedienen van de Overijsselse reeds bestaande markt met reeds bestaande producten. Wij zien een ambitieuze groei met grootschalig aanbod van producten en op markten, vooral buiten de provincie, waar het orkest nog maar beperkte ervaring heeft als een onrealistische en zeer onverstandige strategie. Aan de hand van de Ansoff-matrix met vier strategieën voor product-marktcombinaties lichten we dit toe.

	Bestaand aanbod	Nieuw aanbod
Bestaande doelgroepen	Marktpenetratie	Productontwikkeling
Nieuwe doelgroepen	Marktontwikkeling	Diversificatie

- *Marktpenetratie*: Er worden meer bestaand aanbod aangeboden aan bestaande doelgroepen. Bijvoorbeeld: herhalingsbezoek stimuleren, dezelfde mensen bezoeken vaker concerten en nemen uit hun eigen omgeving meer bezoekers mee.
- *Marktontwikkeling*: Er wordt nieuwe doelgroepen benaderd met bestaand aanbod. Bijvoorbeeld: de bestaande voorstellingen worden, mogelijk met aanpassingen aan de concertformules, aangeboden aan minder gebruikelijke concertbezoekers zoals jongeren en families.
- *Productontwikkeling*: De huidige doelgroepen worden voorzien van nieuw aanbod. Bijvoorbeeld: de bezoekers krijgen een concert op maat, op een andere plaats of in een andere context.
- *Diversificatie*: Er komt nieuw aanbod waarmee ook andere doelgroepen bereikt worden. Bijvoorbeeld: er wordt een voorstelling ontwikkeld in samenwerking met vluchtelingen. Het aanbieden van muziektheater vinden wij een diversificatiestrategie.

Als we de Ansoff-matrix volgen dan is marktpenetratie (dezelfde doelgroepen bedienen met bestaand aanbod) de minst risicovolle manier om als organisatie te groeien. De 9 projecten van het orkest hebben laten zien dat de meer risicovolle manieren niet tot succesvolle uitkomsten hebben geleid. Deze strategie, gericht op het bedienen van de eigen reeds bestaande markt met bestaande producten, maakt tegelijkertijd *customer intimacy* mogelijk, waarbij de relatie met de bestaande klant centraal wordt gesteld. Hierbij wordt ingezet op het binden van boeien van het publiek en het aangaan van duurzame relaties in plaats van eenmalige bezoeken.

Het orkest heeft ingezet op brede maatschappelijke verankering bij de bevolking van Overijssel door in te zetten op een breder palet aan activiteiten. Inderdaad zijn de bezoekersaantallen gestegen, met name op de niet-symfonische activiteiten. Het orkest neemt als grote maatschappelijke speler haar verantwoordelijkheid voor de klassieke muziek in de regio, zo staat het ook in de Agenda 2020. Het heeft echter niet geleid tot een hogere bijdrage van het publiek aan het orkest, direct (kaartverkoop) noch indirect (mecenaat). Gezien de teleurstellende uitkomsten van de projecten aan de ene kant, maar de toegenomen maatschappelijke verankering aan de andere kant, ligt een combinatie van marktpenetratie en marktontwikkeling, en daarmee het versterken van de band met een breder publiek in de provincie voor de hand, meer dan een strategie met nieuwe producten.

## 3. Alternatief: denkbare andere businessmodellen

### 3.1 Alternatieven nodig voor behoud van symfonische voorziening

We hebben in de vorige hoofdstukken geconstateerd dat het businessmodel uit 2010 niet heeft geleid tot een gezonde bedrijfsvoering bij het orkest, en dat de problemen in 2015 dringend zijn. Het orkest staat nu, aan de vooravond van een nieuwe cultuurnotaperiode maar ook met een acuut probleem, voor de belangrijke strategische keuze voor een nieuw businessmodel.

De provincie heeft ons gevraagd om alternatieven in beeld te brengen voor het huidige businessmodel, dat onvoldoende toekomstvast is gebleken voor de continuïteit van het orkest. In dit hoofdstuk schetsen wij eerst het uitgangspunt dat wij hanteren in de redenering, een uitgangspunt dat wij delen met de Raad voor Cultuur en met leden van de Raad van Toezicht van het orkest. De redenering leidt tot een businessmodel waarmee een minimale regionale symfonische voorziening met aanvullende publieke financiering houdbaar kan zijn. Daarna benoemen wij als alternatieven vier hoofdvarianten die we met verschillende subvarianten nader uitwerken. Een weging van de alternatieven maken we hier niet; daarvoor is de uitwerking op dit moment niet toereikend. De hoofdvarianten zijn:

- A. Zelfstandig orkest
- B. Eigen orkest met intensieve samenwerking
- C. Integratie met andere instelling
- D. Stoppen

### 3.2 Breder gedeeld uitgangspunt voor minimaal businessmodel

De redenering die wij hanteren voor een toekomstig minimaal businessmodel, is dat de kostenstructuur wordt afgebouwd tot een beperkt niveau waarbij structurele vaste lasten worden afgedekt met structurele vaste inkomsten. Dit is een gebruikelijk principe voor orkesten maar ook breder in het bedrijfsleven. De Raad van Toezicht dringt hier ook op aan (zie hoofdstuk 2). Structurele vaste inkomsten zijn subsidie van het rijk (€ 3,5 mln.), subsidie van de gemeente (€ 75.000) en eigen inkomsten uit activiteiten (€ 1 mln., publieks- en projectinkomsten). Subsidie van de provincie is hierbij p.m. verondersteld. Er is dus slechts een basis van ongeveer € 4,6 mln.

Daarbinnen: de activiteitenlasten personeel (dus musici vast en flexibel) afdekken met structurele rijkssubsidie. Dan is er dus € 3,5 mln. beschikbaar voor orkestformatie. Volgens een vuistregel die onder meer door de Raad voor cultuur wordt gehanteerd, kan daar bijna een doorprogrammerend orkest mee worden geformeerd, met 60 (fte) musici die € 60.000 per fte kosten. In ons rekenwerk gaan we uit van € 63.500 per fte (conform de werkelijke lasten bij HET Symfonieorkest en Het Gelders Orkest) en kan met € 3,5 mln. dus een basisorkestformatie van 55 fte worden gefinancierd.

We merken wel op dat orkesten meer activiteitenlasten hebben dan die voor musici zijn, onder meer voor dirigenten en solisten, plus materiële activiteitenlasten zoals zaalhuur en vervoer. Verder zijn er beheerslasten personeel en materieel. Al deze overige kosten kunnen in praktijk niet worden gedekt uit publieksinkomsten en overige eigen inkomsten. Een dergelijke begroting sluit dus nog niet.

### 3.3 Met aanvulling beperkte symfonische voorziening mogelijk

Een basisformatie van 55 fte is voor een symfonieorkest zo ongeveer het minimum, zeker voor het uitvoeren van groot symfonisch werk maar ook voor middelgrote bezetting bij klassieke werken. Voor een symfonie van Beethoven of Brahms is een bezetting van 53 musici het minimum (voor fijnproevers, als volgt in het orkest verdeeld over de secties: 11.8.7.6.3/2.2.2.2/4.2.3.0/1). Dit kan mogelijk worden opgevangen door niet jaarrond orkestwerk te programmeren en door te flexibiliseren, waardoor met wisselende bezetting kan worden geprogrammeerd, soms groot, vaak klein, plus inzet bij niet-symfonische activiteiten. Dit heeft (waarschijnlijk negatieve, maar niet zeker) gevolgen voor de artistieke kwaliteit en het aantal en soort symfonische activiteiten. De Raad voor Cultuur geeft ons aan veel waarde te hechten aan en zich voor de komende cultuurnotaperiode zich een oordeel te vormen over de symfonische programmering. De ondergrens komt erg dichtbij.

Na de financiering van de orkestformatie met het rijksbudget van € 3,5 mln., is er nog € 1 mln. over uit de structurele vaste inkomsten voor alle activiteitenlasten personeel anders dan musici, activiteitenlasten materieel en beheerslasten personeel + materieel. Er zijn geen voorbeelden bekend van regionale symfonieorkesten die binnen een budget van € 4,5 mln. kunnen opereren. Er zullen dus ook in een minimale variant meer publieke of private middelen moeten worden gevonden, of er moet een activiteitenplan voor een voorziening op het gebied van klassieke muziek worden ontwikkeld waarin symfonisch werk een veel kleinere plaats inneemt dan op dit moment wordt bedoeld met een symfonische voorziening door het ministerie en de Raad voor Cultuur. Hierbij is het behalen van de eigen-inkomstennorm die het ministerie stelt voor 2017-2020, van 23,5% eigen inkomsten ten opzichte van de structurele subsidie, nog een uitdaging. Een gedegen plan is nodig.

Als vervolgens andere activiteiten en projecten dan de kern worden geambieerd, dan moeten hiervoor aparte, aanvullende inkomstenbronnen worden gevonden en met flexibele inzet worden gerealiseerd. Deze activiteiten kunnen bij tegenvallende resultaten worden gestopt. Zo komt er toch, dankzij de basis die is gelegd, kans en ruimte voor innovatieve en/of maatschappelijke activiteiten.

### 3.4 Variant A. Zelfstandig orkest

In deze hoofdvariant gaan we uit van een eigen symfonieorkest met een eigen staf en musici. De vijf subvarianten komen voort uit variatie in de omvang van de aanstelling per musicus, uitgedrukt in het percentage aanstelling c.q. het dienstverband van een gemiddelde (tutti) musicus. We gaan dus uit van een beschikbaar budget van € 3,5 mln. voor activiteitenlasten musici, al dan niet in vaste dienst.

- A.1 *100% aanstellingen*: geheel vaste orkestformatie, dan is er geld voor 55 fte vaste musici (€ 63.500 per fte), maar is er geen budget meer voor inhuur van musici.
- A.2 *85% aanstellingen*: daarmee 47 fte musici in dienst en € 500.000 over voor inhuur. Dit model lijkt op de huidige inrichting van het orkest, maar het is wel een kleinere formatie dan orkest + personeelsvoorziening.
- A.3 *70% aanstellingen*: daarmee 41 fte musici in dienst en € 900.000 over voor inhuur. Dit lijkt op het model van het Residentieorkest, maar dan wel aanzienlijk kleiner.
- A.4 *55% aanstellingen*: daarmee 30 fte musici in dienst, € 1.600.000 over voor inhuur. Dit lijkt op het model van Het Gelders Orkest, maar dan wel kleiner.

A.5 *0% vaste formatie*: geen musici in dienst, al het budget is voor inhuur. Dit wordt een projectorkest genoemd, ook wel kaartenbakorkest.

Wij geven over deze 5 varianten een eerste oordeel en laten zien dat er maar 3 te overwegen zijn.

A.1 is niet realistisch, want hiermee verdwijnt elke vorm van flexibiliteit en zit het orkest vast

A.5 lijkt niet wenselijk, omdat het ontbreken van een vaste basis van het orkest leidt tot een afbreuk in artistieke continuïteit en een onzekere (rechts)positie voor de musici. Daardoor is er veel minder binding van musici met het orkest en minder reden om zich te vestigen in Overijssel / Twente.

Van A.2, A.3 en A.4 kunnen voor- en nadelen verder worden onderzocht. We realiseren ons dat in deze varianten de kern klein wordt, en een zeer smalle basis biedt.

### **3.5 Variant B. Eigen orkest met intensieve samenwerking**

In deze hoofdvariant gaan we uit van een eigen symfonieorkest, waarbij staf en/of musici worden uitgewisseld of gedeeld met andere culturele instellingen. De subvarianten komen voort uit variatie in de soort samenwerking en de instelling waarmee dat gebeurt.

B.1 *Eén achterkant* - organisatorische verbinding met andere instelling

In dit model houden de instellingen hun eigen identiteit en musici, maar worden de interne organisaties en de leiding samengevoegd. Zodoende ontstaat een soort *shared service center* voor staftaken. Hiermee kan efficiëntie en synergie worden gerealiseerd, ook op artistiek vlak. Het publiek hoeft er niet zo veel van te merken, al zal de binding van de organisatie met de standplaatsen afnemen. Het is wel de vraag of dit tot veel kostenbesparing leidt, aangezien de meeste lasten bestaan uit activiteitenlasten personeel en materieel, die hierbij nauwelijks afnemen. Meest voor de hand liggende kandidaat is Het Gelders Orkest. Er worden op basis van het samenwerkingsconvenant sinds 2013 enkele taken gecombineerd, maar dit is nog beperkt tot twee staffuncties. Ook met de Nederlandse Reisopera zou organisatorische verbinding kunnen. Het Gelders Orkest werkt in praktijk ook samen met andere regionale orkesten.

B.2 *Eén operatie, twee kernorkesten* - operationele verbinding met ander symfonieorkest

In dit model houden twee orkesten hun eigen identiteit en een kleine kern van musici die bepalend zijn voor de klankkleur en het artistieke profiel, en worden eigen concerten gegeven. De overige musici worden gedeeld en veel operationele activiteiten zoals de grote symfonische concerten en begeleidingen, maar ook niet-symfonische, maatschappelijke en educatieve activiteiten worden samen uitgevoerd. Dit leidt tot hogere efficiency in de operatie en in de interne organisatie. Een groot deel van het publiek zal er niet zo veel van merken, maar het heeft wel artistieke gevolgen. Het vereist nauwkeurige afstemming, veel logistieke coördinatie en handelingen en er is veel onderling vertrouwen nodig.

Kostenbesparing is mogelijk maar heeft direct gevolgen voor artistieke kwaliteit en aantal activiteiten in de verschillende regio's. De voor de hand liggende kandidaat is Het Gelders Orkest, maar we kunnen het Noord Nederlands Orkest als mogelijke partner niet onvermeld laten. Met de Nederlandse Reisopera is in dit model niet veel te winnen, vanwege het afwijkende karakter van de producties. Als HET Symfonieorkest meer kansen ziet in muziektheater, ligt hier wel weer een kans.

## 3.6 Variant C. Integratie met andere instelling

In deze variant gaat het orkest fuseren met een andere instelling, om zodoende samen het bestaande palet en mogelijk nieuwe activiteiten te ontwikkelen, en kosten en inkomsten te delen.

### C.1 *Fusie met Het Gelders Orkest*

Met Het Gelders Orkest wordt in enkele symfonische programma's samengewerkt en er is enige organisatorische uitwisseling. Integratie kan vanuit het perspectief van het landelijk orkestbestel logisch klinken en financieel ook soelaas bieden: één symfonische voorziening voor elk landsdeel buiten de Randstad. Praktisch en politiek gezien zijn er echter vele bezwaren.

### C.2 *Fusie met Noord Nederlands Orkest*

Het ministerie van OCW hanteert in zijn beleid vaak landsdelen, maar we willen de optie niet uitsluiten om met een andere partner in zee te gaan. Daarvoor ligt het Noord Nederlands Orkest geografisch gezien het meest in de richting. Het Noord Nederlands Orkest zou een dependance in Overijssel vormen. Ook hier zijn praktisch en politiek gezien veel bezwaren, en de noodzaak voor het Noord Nederlands Orkest tot een intensieve samenwerking is niet hoog, laat staan een fusie.

### C.3 *Fusie met Nederlandse Reisopera*

Met de Nederlandse Reisopera, die ook standplaats Enschede heeft, wordt in een jaarlijkse productie samengewerkt, waarbij HET Symfonieorkest begeleiding verzorgt, zoals in de nu lopende productie Madama Butterfly, ook samen met Het Gelders Orkest. Binnen het bestel zijn de afspraken zo dat deze begeleiding om niet plaatsvindt. De overige producties zijn verschillend van karakter en daar zou fusie weinig voordeel in opleveren. De mogelijke vormen van samenwerking met de Nederlandse Reisopera worden de komende maanden onderzocht door Hans Verbugt.

### C.4 *Fusie met het Muziekcentrum*

Het orkest heeft zelf gedachten gevormd over verticale ketenintegratie met het Muziekcentrum in Enschede. Hieraan is het project 8 gewijd, gericht op het verbeteren van de zaalexplotatie, waarbij het orkest eigenaar zou worden van het Muziekcentrum. Dit project is niet gerealiseerd. Zie ook de analyse van de projecten in hoofdstuk 1.

## 3.7 Variant D. Stoppen

Het orkest kan besluiten te stoppen en zichzelf liquideren. Ook kan het gebeuren dat het orkest failliet gaat. In het geval dat HET Symfonieorkest stopt (en dan ook geen doorstart maakt), gaat er veel van de opgebouwde identiteit en artistieke, economische en maatschappelijke waarde verloren, en een belangrijke professionele werkgever valt weg. Maar is er wel nog steeds rijksgeld voor een symfonische voorziening in het oosten c.q. in Overijssel beschikbaar. Er is dus een basisfinanciering, er is publiek, er zijn zalen en er zijn ook musici. Er zijn verschillende dingen die zouden kunnen gebeuren, die we verder niet uitwerken:

- Het rijksgeld gaat naar Het Gelders Orkest, dat zijn activiteiten uitbreidt naar Overijssel
- Er ontstaat een nieuwe zelfstandige professionele symfonische voorziening in Overijssel
- Een andere instelling schrijft in op het budget met symfonische en andere activiteiten

### **3.8 Artistieke en maatschappelijke waarde als wenkend perspectief**

We realiseren ons dat dit rapport een somber perspectief schetst voor een zelfstandige symfonische voorziening in Overijssel. Zonder aanvullende publieke financiering of een bijdrage uit onverwachte hoek, is het businessmodel niet sluitend te krijgen. We zijn dan ook zeer kritisch over de overtrokken ambities uit het verleden en nieuwe, niet onderbouwde dromen.

We hechten er wel aan te benoemen dat de toekomst van een orkest meer vraagt dan een bedrijfseconomische analyse. We hebben in dit onderzoek de artistieke waarde van het orkest niet willen en kunnen beoordelen, daar gaan wij ook niet over. We hebben wel inzicht gekregen en willen geven in de maatschappelijke betekenis van HET Symfonieorkest voor de provincie Overijssel, en pleiten ervoor om ook die waarde mee te nemen in de afwegingen die volgen.

## Bijlage 1

**Aanleiding en onderzoeksvragen**

## Aanleiding

### *Een ambitieus businessplan met minder publieke middelen*

Om zich voor te bereiden op een toekomst met minder overheidssubsidie, heeft HET Symfonieorkest in 2011 een innovatief businessplan ontwikkeld. Daarmee zou het orkest in 2018 op eigen benen moeten kunnen staan, dat wil zeggen niet meer afhankelijk zijn van provinciale subsidie. Het orkest heeft toen zijn nek flink uitgestoken met de ambitie om veel ondernemender te worden, in kwaliteit het derde orkest van Nederland te willen zijn en, onder meer qua publieksbereik hogere prestaties te leveren. Tezelfdertijd nam de vierjarige subsidie op rijksniveau sterk af, en de structurele provinciale subsidie werd ingeruild voor een investeringsimpuls. Op basis van het plan hebben het ministerie van OCW en de Raad voor Cultuur ervoor gekozen om het orkest de kans te geven en middelen toegekend. De Raad voor Cultuur gaf een voorzichtig positief advies ten aanzien van de financiën (subsidieadvies 2012, pagina 190): “de raad heeft waardering voor het ondernemerschap dat het orkest al enkele jaren toont. De raad is benieuwd of de doelstelling om het orkest minder afhankelijk te maken van overheidsbijdragen in de komende periode inderdaad een stap dichterbij komt.”

Het businessplan is ook in december 2011 aan Provinciale Staten gepresenteerd. In de financiële onderbouwing van het plan gaf het orkest aan € 4,5 miljoen nodig te hebben voor negen projecten om het verdienvermogen op termijn te verhogen. Verder gaf het orkest aan maximaal € 5 miljoen nodig te hebben voor de overbruggingsfinanciering voor de instandhouding van het orkest t/m 2017. Deze overbrugging was nodig omdat een deel van de rijkssubsidies al in 2013 zou wegvallen, terwijl het orkest pas in 2018 volledig zou kunnen draaien op het nieuwe verdienmodel. De provincie heeft in twee fasen een investeringsimpuls van in totaal € 8.325.000 toegekend aan het orkest.

### *De financiële situatie is inmiddels problematisch*

Recent, halverwege de nieuwe cultuurnotaperiode van het Rijk, heeft het orkest laten weten dat het doel van het businessplan, namelijk per 2018 op eigen benen staan, in het geding is. De financiële situatie is op korte termijn al problematisch. Het orkest heeft de provincie gemeld dat het niet in staat is om binnen de huidige afspraken te komen tot een sluitende begroting 2016. Bezuinigingen die noodzakelijk zijn om tot een sluitende begroting te komen, zouden tot een dermate kleine formatie leiden dat het orkest niet meer in staat is een middelgroot symfonisch repertoire te spelen.

De actuele situatie kan er volgens het orkest toe leiden dat het begin 2016 geen aanvraag bij het Rijk indient voor een plaats in de basisinfrastructuur voor de cultuurnotaperiode 2017-2020. Dit betekent dat het voortbestaan van het orkest niet meer zeker is, wat grote gevolgen heeft voor de provincie in het algemeen en Enschede in het bijzonder. Naast HET Symfonieorkest, staat ook de Nederlandse Reisopera onder druk vanwege problemen de financiële exploitatie rond te krijgen. Dit is voor de provincie reden geweest om, naast dit onderzoek, het orkest en de Nederlandse Reisopera een verkenning voor samenwerking te laten uitvoeren. Doel van die verkenning is beide pilaren onder het provinciale culturele podiumaanbod voor de provincie en Enschede te behouden, omdat deze instellingen zowel in cultureel aanbod als in economische en maatschappelijke zin van grote betekenis zijn.

## Onderzoeksvragen

Om de door het orkest voorgestelde stand van zaken goed te kunnen beoordelen, heeft het college van GS van Overijssel besloten een externe contra-expertise uit laten voeren op het businessplan evenals op het financieel meerjarenperspectief, in relatie tot de realisatie daarvan tot nu toe.

Voor de contra-expertise zijn de volgende onderzoeksvragen meegegeven:

1. *De voortgang van het businessplan:*  
Hoe zijn de middelen ingezet?  
Wat is er wel/niet gelukt en wat is daar de oorzaak van?
2. *De onderbouwing van het door het orkest geschetste meerjarenperspectief:*  
Wat is de robuustheid van de meerjarenbegroting? Zijn de inkomsten realistisch geraamd? Bij welk niveau van omzet en prestaties is nog sprake van een symfonieorkest dat voor rijkssubsidie in aanmerking kan komen? Hoe is de (financiële) situatie bij vergelijkbare andere orkesten (benchmark)?
3. *Welke andere varianten zijn denkbaar indien het huidige businessmodel onvoldoende toekomstvast is voor de continuïteit van het orkest:*  
Bestaan er andere (succesvolle)businessmodellen binnen de culturele sector die van toepassing kunnen zijn voor het orkest? Wat kan samenwerking met andere instellingen opleveren?

## Bijlage 2

Onderzoeksverantwoording

## Onderzoeksverantwoording

Wij hebben in een relatief kort tijdsbestek ons uiterste best gedaan zoveel mogelijk informatie boven tafel te krijgen. Daartoe hebben we deskresearch gedaan, gesprekken gevoerd (deels telefonisch) en een interne bijeenkomst georganiseerd met een aantal experts van Berenschot met zicht op de cultuursector en de orkesten. Op basis van deze informatie is dit document tot stand gekomen.

## Hoor en wederhoor

Wij hechten bij deze contra-expertise aan hoor en wederhoor met het orkest en hebben dit als volgt vormgegeven. Op 1 oktober heeft de directie van het orkest een conceptversie van hoofdstuk 3 met alternatieven ontvangen. De conceptversie van het complete rapport van vrijdag 2 oktober hebben wij voorgelegd aan de provincie als opdrachtgever en de directie en Raden van Toezicht van HET Symfonieorkest. Wij hebben hiermee het orkest de gelegenheid gegeven om de conceptrapportage te beoordelen op feitelijke onjuistheden en om te reageren op de voornaamste conclusies.

Op maandag 5 oktober hebben wij van het orkest een inhoudelijke reactie ontvangen, plus een lijst met feitelijke opmerkingen en een aanvullend overzicht van fondsenaanvragen. We hebben in deze definitieve versie de onjuistheden gecorrigeerd en de informatie uit het overzicht verwerkt in bijlage 3. De inhoudelijke reactie op het conceptrapport hebben wij besproken met de provincie en ten dele verwerkt. De provincie zal het orkest om een definitieve inhoudelijke reactie op het eindrapport verzoeken, mede op basis van de eerstvolgende bespreking tussen de provincie en het orkest.

## Gesprekspartners

- Provincie Overijssel (opdrachtgever)
  - Peter Seesing, adjunct hoofd eenheid Economie en Cultuur
  - Hero Klinker, teamleider eenheid Economie en Cultuur
  - Marieke van Engelen-Kuipers, beleidsmedewerker en accounthouder orkest
  - Rob Küpper, financieel adviseur
  - Harry te Walvaart, senior communicatieadviseur
- HET Symfonieorkest
  - Harm Mannak, directeur
  - Jaco Cornelissen, controller
- Raden van Toezicht
  - Henk Kesler, voorzitter Raad van Toezicht Stichting HET Symfonieorkest
  - Carla Melsbach, voorzitter Raad van Toezicht Stichting Patronaat
  - Herman Hazewinkel, lid van beide Raden van Toezicht

- Gemeente Enschede
  - Ton van Snellenberg, programmamanager Cultuur, Evenementen en Citymarketing
- Raad voor Cultuur
  - Joop Daalmeijer, voorzitter
  - Daphne Wassink, beleidsadviseur muziek
- Ministerie van OCW
  - Doreen van Elst, Afdelingshoofd Sectoraal Beleid, directie Erfgoed en Kunsten
  - Winfried van Veen, accounthouder orkesten
- Diverse sectorkenners, waaronder
  - Marc Altink, directeur Metropole Orkest en opsteller van Businessmodel 2010
  - Dick van der Meer, interimmanager bij o.a. Stichting Omroep Muziek, Het Gelders Orkest, Rotterdams Philharmonisch Orkest en Lucent Danstheater / Dr Anton Philipszaal
  - Roland Kieft, artistiek directeur Het Residentie Orkest
  - Jan-Willem van Giessen, managing consultant Berenschot Kunst & Cultuur

## Documenten

*Beschikbaar gesteld door de provincie Overijssel; geordend naar jaar van publicatie*

*2010*

- Businessplan Orkest van het Oosten

*2011*

- Jaarrapportage 2012
- Jaarrapportages 2012a - reactie provincie
- Jaarrapportages 2012 c
- Jaarrapportage 2012 d
- Jaarrapportage 2012 e
- 2011 - 01 - GS-nota investeringsplan Orkest van het Oosten (2011-0085597)
- 2011 - 02 - Brief bij GS-nota Investeringsplan (2011-0085604)
- 2011 - 03 - GS-nota Ondersteuning Businessplan voor het Orkest van het Oosten (2011-0127706)
- 2011 - 04 - Statenvoorstel bij GS-nota Ondersteuning Businessplan Ovho (2011-0127722)

- 2011 - 04a Ondertekend besluit PS Statenvoorstel Ondersteuning businessplan
- 2011 - 05 - Beslissing GS-nota Ondersteuning Businessplan Ovho (2011-0127706)
- 2011 - 06 - GS-nota Investeringsimpuls eerste fase
- 2011 - 07 - Beslissing GS-nota Investeringsimpuls eerste fase
- 2011 - 08 - Statenvoorstel Investeringsbesluit eerste fase
- 2011 - 09 - Ondertekend besluit PS Statenvoorstel Investeringsbesluit eerste fase
- 2011 - 10 - Subsidiebeschikking Investeringsimpuls Ned. Symf. Ork.-Ovho 5 miljoen

## 2012

- Jaarrapportage 2011
- Jaarrapportages 2011a - reactie provincie
- Begroting 2010 tm 2012, prestatieoverzicht 2009 tm 2011, fin.samenv. 2006-2009, zelfevaluatie 2010, beleidsplan cultuurnota 2009-2012
- Beleidsplan Het Nederlands Symfonieorkest *Toonaangevend* 2013-2016
- Cultuurkaart Enschede 2012 - Marlet
- Min OCW subsidiebesluit basisinfrastructuur 2013-2016 NedSym (2)
- 2012 - 01 - GS-nota Subsidieopties Nederlands Symfonieorkest-Ovho (2012-0021808)
- 2012 - 02 - Beslissing GS-nota Subsidieopties Ned. Symfonieorkest-Ovho (2012-0225146)
- 2012 - 05 - Beslissing GS-nota Be+½indiging structurele subsidie
- 2012 - 06 - GS-nota Tweede fase investeringsimpuls (definitieve afkoop) (2012-0248351)
- 2012 - 07 - Bijlage II bij GS-nota tweede fase investeringsimpuls
- 2012 - 08 - Bijlage II bij Statenvoorstel tweede fase investeringsimpuls
- 2012 - 09 - Brief St. Patronaat Ned. Symfonieorkest m.b.t. afkoop
- 2012 - 10 - Beslissing bij GS-nota tweede fase investeringsimpuls
- 2012 - 11 - Statenvoorstel Tweede fase investeringsimpuls (definitieve afkoop)
- 2012 - 12 - Statenvoorstel met bijlagen tweede fase investeringsimpuls (definitieve afkoop)
- 2012 - 13 - Besluit PS Afkoop structurele subsidie NedSym
- 2012 - 14 - GS Mandaatnota afkoop structurele subsidie NedSym
- 2012 - 15 - GS Mandaatnota 2e investeringsimpuls Nederlands Symfonieorkest
- 2012 - 16 - Overeenkomst afkoop subsidie (provincie - St. Patronaat)

- 2012 - 17 - Beschikking 2e Investeringsimpuls Nederlands Symfonieorkest
- 2012 - 18 - Uitvoeringsovereenkomst afkoop subsidie Ned. Symfonieorkest (provincie - St. Patronaat - HET Symfonieorkest)

## 2014

- Jaarrapportages 2013
- Jaarrapportages 2013b wijzigingsverzoek
- Jaarrapportages 2013a reactie provincie
- Jaarrapportages 2013c
- 2014 - 01 - Position Paper

## 2015

- Jaarrapportages 2014
- Jaarrapportages 2014 – reactie provincie
- EDOP-#3210708-v1 Culturele\_Infrastructuur\_\_sub\_\_2011\_\_Investeringsimpuls\_Ned\_\_Symfonie\_Orkest\_Orkest\_van\_het\_Oosten\_\_tussenrapportage\_2014
- 2015 - 01 - GS-nota Voortgang businessplan en verzoek aanpassing garantstelling
- 2015 - 02 - Beslissing bij GS-nota Voortgang businessplan en verzoek aanpassing garantstelling
- 2015 - 03 - GS Mandaatnota HET Symfonieorkest - aanpassing overeenkomsten
- 2015 - 03a - Aanvullende overeenkomst afkoop
- 2015 - 04 - GS-nota Kwartaalcijfers HET Symfonieorkest
- 2015 - 05 - Beslissing bij GS-nota Kwartaalcijfers HET Symfonieorkest
- 2015 - 06 - GS-nota Stand van zaken HET Symfonieorkest en bestuurlijk proces
- 2015 - 07 - Beslissing bij GS-nota Stand van zaken HET Symfonieorkest en bestuurlijk proces
- 2015 - 10 - GS-nota (tweede versie)
- 2015 - 11 - Beslissing bij GS-nota (tweede versie)
- 2015 - 12 - Brief HET Symfonieorkest
- 2015 - 13 - Brief aan gemeente Enschede met afschrift brief aan PS
- 2015 - 14 - Brief aan OCW met afschrift brief aan PS
- 2015 - 15 - Brief aan PS over voortgang businessplan afkoopsubsidie Het Symfonieorkest
- 2015 - 16 - Bijlage bij GS-nota brief PS beantwoording Statenvragen

- 2015 - 17 - Bijlage bij GS-nota Brief van HET Symfonieorkest van 20 juli 2015
- 2015 - 18 - GS-nota Beantwoording Statenvragen artikel 59 CU
- 2015 - 19 - GS-nota Beantwoording Statenvragen ex art 59 van CU over HET Symfonieorkest
- 2015 - 19a - Statenvragen (behorend bij GS-nota)
- 2015 - 19b - Beantwoording Statenvragen (bijlage bij GS-nota)
- HET Symfonieorkest 2020 Strategiekaart versie 17-09-2015
- Persbericht – 2 april 2015
- Diverse interne analysedocumenten

*Aanvullende documenten, met name originele rekeningen en jaarverslagen, door het orkest:*

- 2014 2015 en 2016 orkest
- Brugstaat begroting 2015 en 2016 maatregelen april 2015
- lange termijn begroting (2020) inclusief liquiditeitsprognose (uitgeklapte variant) - excl provinciale subsidie
- HSO 2011
- HSO 2012
- HSO 2013
- HSO 2014
- Patronaat en Projectmanagement 2012
- Patronaat en Projectmanagement 2013
- Patronaat en Projectmanagement 2014
- Personeels BV 2012
- Personeels BV 2014

*Aanvullende documenten van andere orkesten:*

- Jaarverslagen 2013 en 2014 van Het Gelders Orkest
- Beleidsplan 2013-2016 van Het Gelders Orkest
- Jaarverslagen 2013 en 2014 van Het Residentie Orkest
- Beleidsplan 2013-2016 van Het Residentie Orkest
- Programmaboekje Madama Butterfly, samenwerking Nederlandse Reisopera / HET Symfonieorkest / Het Gelders Orkest, beluisterd op zaterdag 26 september in de Schouwburg Amstelveen

## Bijlage 3

**Analyse van projecten**

## 1. Fondsenwerving met maatschappelijke en educatieve projecten

### *Oorspronkelijke intentie*

Het orkest zou een groot aantal educatieve en maatschappelijke projecten ontwikkelen, om vervolgens te outsourcen via eigen het productiehuis. Veel projecten zouden in ensembles, samengesteld uit orkestleden, worden uitgevoerd. Doel van dit project was het orkest bekend te maken tot in de 'haarvaten' van de provincie Overijssel en een laagdrempelig(er) uitstraling te krijgen richting de samenleving.

Succes van het project moet afgemeten worden aan de publieksaantallen. Daarnaast moeten de projecten beoordeeld worden op zelfvoorzienendheid in financiële zin (kostprijs en reservetoeslag). Dat wil zeggen dat de projecten gefinancierd worden vanuit particuliere bijdragen en gerichte overheidssubsidies. Voorafgaand aan het project zijn potentiële financiers in kaart gebracht.

### *Verloop*

Sinds de start van dit project is er ruim € 350.000 aan fondsen geld binnengehaald. Hiermee werd de realisatie van bijzondere producties tot stand gebracht, die zonder deze steun niet mogelijk waren geweest. Met deze producties is veel (nieuw) publiek bereikt en is extra media aandacht voor het orkest bewerkstelligd. De aan producties gerelateerde fondsenkomsten en uitgaven zijn geboekt in de stichting HET Symfonieorkest.

Door de bezuinigingen in de rijksbijdrage zijn de fondsen echter overstelpt met aanvragen vanuit de gehele sector. Een fondsbijdrage zal over het algemeen dan ook een deel van de kosten van een productie vergoeden, maar niet het gehele project dragen.

### *Uitkomsten*

De kosten van dit project waren geraamd op € 625.000. De baten werden ingeschat op € 725.000. Het opgeteld resultaat (2012, 2013 en 2014) van dit project is een negatief saldo van € 183.900. In juni 2015 was sprake van een negatief saldo ad € 28.459. Uit een nagestuurd overzicht met de resultaten van 60 aanvragen bij fondsen (waaronder EU-fondsen), blijkt dat de opbrengsten sinds 2011 € 682.469 zijn en dat voor een bedrag van € 1.406.500 aan aanvragen is afgewezen.

### *Onze analyse*

De inzet op het creëren van maatschappelijk draagvlak in de provincie door middel van educatieve en maatschappelijke projecten is passend bij de situatie waarin het orkest verkeert. We zien dat vele activiteiten op dit vlak zijn ontwikkeld en gerealiseerd. De fondsenwerving ten behoeve van de uitvoering van deze projecten is echter onvoldoende van de grond gekomen of heeft in ieder geval onvoldoende resultaat gehad. Hierdoor is het resultaat niet € 100.000 positief maar € 200.000 negatief en is er tekort in plaats van dekking.

## 2. Sponsormarketing op professioneel niveau

### *Oorspronkelijke intentie*

Het orkest tuigde een sponsorwervingsorganisatie van hoog niveau op. Dit project heeft tot doel bedrijven te interesseren voor verschillende vormen van sponsoring. 6.000 bedrijven zouden gericht benaderd worden door het orkest. Het project zou succesvol zijn indien in het eerste jaar 2.000 bedrijven sponsoren voor een gemiddeld bedrag van € 1.000 en dus € 200.000 in jaar 1 werd geogost, en daarna was een grote groei voorspeld, tot aan € 5.000.000 per jaar richting 2020.

### *Verloop*

De bereidheid tot sponsoring viel bijzonder tegen. Het orkest schrijft dit zelf toe aan de huidige economische situatie. Het is voor ons zeer de vraag of de verwachtingen vanaf het begin wel realistisch zijn geweest en of er eigenlijk wel bredere bereidheid tot sponsoring van het orkest was. Door de bezuinigingen op cultuur worden veel bedrijven benaderd door vele instellingen voor sponsoring, wat een overvraagde markt tot gevolg heeft. Het bureau Van Dooren Advies (VDA), gespecialiseerd in sponsorwerving in de kunst en cultuursector en voor goede doelen organisaties, is ingezet voor de sponsorwerving in dit project. In 2013 is de samenwerking met VDA geëvalueerd. VDA is vooral gericht op relaties in de Randstad en gaf aan dat er voor algemene sponsoring te weinig raakvlakken zouden zijn. VDA is daarna ingezet op *no cure no pay*-basis. In 2014 zijn de werkzaamheden sponsorwerving ondergebracht bij medewerkers vanuit de staande organisatie. De resultaten blijven zeer tegenvallen, en het orkest wijt dit aan het economisch tij. Inmiddels zijn ruim 300 bedrijven benaderd met een concreet verzoek om tot gesprek te komen en na te gaan of het orkest een bijdrage kan leveren aan de doelstellingen van dat bedrijf. De resultaten van die belactie zijn zeer teleurstellend en bewijst dat de sponsormarkt op slot zit.

### *Uitkomsten*

Kosten van dit project waren geraamd op € 1.370.000, de baten werden ingeschat op een jaarlijkse bijdrage vanaf 2014 van € 3 mln. en groeiend. De beoogde bedragen zijn al snel naar beneden bijgesteld en geraamd op 'slechts' € 1 mln. In 2013 werden, gerelateerd aan het 80 jarig bestaan van het orkest jubileumcertificaten aangeboden aan personen en organisaties. Dit heeft enig positief effect gehad, dat echter niet tot blijvend resultaat heeft geleid. In 2014 waren de sponsorinkomsten van het orkest echter € 62.100. De kosten van het project waren echter hoog. Het opgeteld resultaat (2012, 2013 en 2014) van dit project is een negatief saldo van € 385.500. In juni 2015 was sprake van een negatief saldo ad € 81.775, zeer teleurstellend voor een *money maker*.

### *Onze analyse*

Betrokkenen melden dat er vooral plannen zijn gemaakt, maar dat het voor een deel heeft ontbroken aan praktische uitvoering. Ons valt direct op dat niet 6.000 bedrijven, zoals oorspronkelijk het plan was, maar slechts 300 bedrijven zijn benaderd. Het is overigens zeer de vraag of een brede, generalistische benadering van de sponsormarkt überhaupt een goede wervingsaanpak is. Maar ook gerichtere benadering zal slechts zelden tot resultaat leiden, volgens ons idee bij de potentie van cultuursponsoring. De totale cultuursponsoring in Nederland bedraagt slechts € 80 mln. op jaarbasis, voor orkesten € 2,3 mln. Het orkest kon en kan geen miljoenen hieruit verwachten.

### 3. Tarifiering zitplaatsen, bezoekersinkomsten

#### *Oorspronkelijke intentie*

Dit project is gebaseerd op het *Ryan Air*-stoelmodel, dat wil zeggen dat niet zozeer aan de verkochte stoel maar aan de extra's geld wordt verdiend. Onderdeel van dit model was toepassing van zogeheten *yield management*: hoe eerder men een kaartje koopt, hoe goedkoper het is.

Het orkest stelde zich voor dat 80% van de kaartjes voor een standaardprijs (à € 15,-) werd verkocht en de overige 20% duurder, namelijk ongeveer € 50,- voor welgestelden en bedrijven. Dit was naar voorbeeld van het St. Paul Chamber Orchestra.

#### *Verloop*

In 2012 heeft een afstudeerder bij Universiteit Twente onderzoek gedaan naar de verhouding tussen zaalbezetting en prijsdifferentiatie. In de culturele sector is tarifiering relatief onbekend en *yield management* is alleen bij schaarste mogelijk. Het onderzoek liet zien dat de prijselasticiteit beperkt is en dat het hanteren van hogere tarieven tot uitval van de vraag leidt. Daarmee is deze ambitie niet gerealiseerd.

De bedrijfsprocessen zijn meer en meer geautomatiseerd en er werd een koppeling aangebracht met project 7 (E-marketing) en project 5 (Mecenaat). Hierdoor konden er vanaf 2013 gerichte aanbiedingen worden gedaan aan klanten, afgestemd op specifieke voorkeuren. De rol van het orkest bij de verkoop van abonnementen is vergroot. Losse kaartverkoop wordt via de zalen gerealiseerd.

Met ingang van seizoen 2013/2014 is een verschil aangebracht tussen de concerten op vrijdag en op woensdag in Enschede. De vrijdag blijft een traditioneel concert, terwijl er op de woensdagen meer geëxperimenteerd wordt in zowel de programmering als in de tariefstelling. Doelstelling voor de woensdagconcerten is het bereiken van een groter publiek. Dat is ook gebeurd zonder dat dit een kannibaliserend effect heeft gehad op de publieksomvang voor de vrijdag.

#### *Uitkomsten*

Kosten van dit project waren geraamd op € 1.095.000, de baten werden ingeschat op € 1.000.000. Het opgeteld resultaat (2012, 2013 en 2014) van dit project is niet beschikbaar. In de algemene resultaten van het orkest zien we dat bezoekersaantallen fors zijn gestegen maar de totale publieksinkomsten niet mee zijn gegroeid. Dit project heeft dus voor het orkest geen bijdrage aan de dekking geleverd.

#### *Onze analyse*

Dit project is gebaseerd op een theorie waarvan de bruikbaarheid niet van tevoren, maar pas tijdens de uitvoering is onderzocht. De haalbaarheid bleek toen beperkter dan gedacht. Het had voor de hand gelegen een onderzoek naar de haalbaarheid te doen voorafgaand aan inzet van middelen in het project. Bovendien bestaat er al veel onderzoek en praktijkervaring over de prijselasticiteit in de cultuursector, waaruit blijkt dat verhoging van de kaartprijzen niet tot hogere inkomsten leidt.

Het is onduidelijk of automatisering van de bedrijfsprocessen en koppeling met e-marketing en mecenaat, heeft geleid tot hogere kaartverkoop en of hogere kaartverkoop is toe te schrijven aan deze handelingen.

De actie om onderscheid te maken tussen concerten op woensdag en vrijdag is succesvol gebleken; de publieksomvang is toegenomen.

Of prijsdifferentiatie naar het model van het St. Paul Chamber Orchestra heeft plaatsgevonden en of dat succesvol is geweest, is ons niet bekend. Het lijkt er met andere woorden op dat de genoemde voorbeelden van Ryan Air en het St. Paul Chamber Orchestra wel zijn genoemd als inspirerende en succesvolle voorbeelden, maar dat ze in de uitvoering van het project weer zijn losgelaten. Met name van Ryan Air kun je je afvragen in hoeverre dit een reëel voorbeeld had moeten/kunnen zijn voor een orkest.

#### **4. Innovatieve beleving**

##### *Oorspronkelijke intentie*

De doelstelling van dit project was het aanboren van nieuw publiek en het vergroten van de zichtbaarheid van het orkest. Dit werd onder andere beoogd door het creëren van bijzondere concerten waarbij een extra dimensie werd toegevoegd en er een multidisciplinaire aanpak ontstond: concerten met videokunst, lichtshow, DJ's en VJ's, etc.

Het project was gericht op het verhogen van de attentiewaarde van HET Symfonieorkest en het bereiken van nieuwe doelgroepen. Ooit onderzoek is gebleken dat 4% van de Nederlandse bevolking wel eens een klassiek concert bezoekt, terwijl 50% met enige regelmaat naar klassieke muziek luistert. Daarmee is er sprake van een groeiemarkt, die middels innovatieve concepten moet worden aangeboord.

##### *Verloop*

Een viertal voorbeelden wordt genoemd waarin is geëxperimenteerd met concepten. Denk aan een vierdelige televisieserie *De vriend en zijn helden*, concertregistraties en streaming, waarmee 20.000 kinderen in het klaslokaal werden bereikt. Een ander concept is *after work concerten*. In Enschede is bij een van deze concerten gewerkt met gratis entree in ruil voor registratie van adresgegevens. Bij dit concert maakte 75% van de bezoekers voor het eerst kennis met het orkest. Tijdens *Planets, the Battle* heeft een nieuwe jonge doelgroep kennis gemaakt met klassieke symfonische muziek door middel van een nieuwe eigentijdse concertformule.

##### *Uitkomsten*

Kosten van dit project waren in het businessplan nog p.m., evenals de baten. Het opgeteld resultaat (2012, 2013 en 2014) van dit project is een totaal negatief saldo van € 61.300. In juni 2015 was sprake van een negatief saldo ad € 30.575. Dit is niet verwonderlijk voor een dergelijk investeringsproject.

## *Onze analyse*

Wat opvalt aan dit project is de aanname dat er een groeiemarkt zou zijn die bovendien door middel van innovatieve concepten bereikt moet worden. Ten eerste is het de vraag of er een groeiemarkt is en zo ja, hoe groot die is. Immers, mensen die al dan niet actief klassieke muziek via de radio luisteren, hebben niet een vanzelfsprekende behoefte om naar concerten te gaan. De grootte van de groeiemarkt is dan ook niet op basis van deze cijfers te bepalen. Ten tweede is het de vraag in hoeverre daarvan een afgeleid beeld kan worden geschetst voor de provincie Overijssel (de cijfers zijn vermoedelijk landelijk). Ten derde is het de vraag in hoeverre innovatieve concepten van invloed zijn op het aantrekken van nieuw publiek. Dat wil zeggen: uit de voorbeelden blijkt dat weliswaar nieuw publiek wordt bereikt, maar de vraag is of en zo ja hoe dit eenmalige publiek tot herhalingsbezoek kan worden verleid. Het klinkt toch redelijk dat de innovatieve concepten tot doel moeten hebben om het nieuwe publiek uiteindelijk tot regulier publiek bij meer reguliere activiteiten te verleiden. In het projectplan wordt over deze punten niet uitgeweid.

## **5. Mecenaat, micro- en macromecenaat**

### *Oorspronkelijke intentie*

De jacht op publiek geld werd met dit project geopend door grootschalig in te zetten op mecenaat, dat zowel uit grote gevers (macro) als kleine donateurs (micro) bestaat. Door de maatschappelijke inbedding die het orkest hoopte te creëren met de maatschappelijke en educatieve projecten in de provincie, verwachtte het 'miljoenen' aan particulier kapitaal op te kunnen halen. Doel was een groot deel van de exploitatie te kunnen financieren met behulp van de opgehaalde financiering uit mecenaat. Als het mogelijk zou blijken, werd ook de oprichting van een *endowment fund* (een soort steunfonds) overwogen. Hiervoor werd later de Stichting Patronaat HET Symfonieorkest opgericht.

Bij afronding van het project werd uitgegaan van 100.000 mensen die € 10 doneren, waarmee jaarlijks een totaal van € 1.000.000 werd opgehaald.

### *Verloop*

Voor het opzetten van de strategie is in 2012 en 2013 zowel voor het micro- als het macromecenaat gewerkt met een samenwerkingspartner. Ten behoeve van het micro mecenaat is een klantcontactstrategie met een scala van marketingactiviteiten ontwikkeld. Zo werd een nieuwsbrief opgezet, werden verschillende campagnes ontwikkeld en werd de online omgeving van het orkest geoptimaliseerd. De focus lag daarbij in eerste instantie op dataverrijking: mensen leren kennen en hen vervolgens upgraden. Alle informatie van klanten zou worden geregistreerd, geanalyseerd en vervolgens konden er op de klant afgestemde aanbiedingen worden gedaan.

Voor het macro mecenaat is samenwerking gezocht met een ander adviesbureau. De opgezette proposities zijn verder ontwikkeld en getoetst, waarna de werving is gestart. Daarnaast is het orkest opgenomen in de *charity desk* van verschillende vermogensbanken.

Een aantal mensen, beschikkend over een groot netwerk in de diverse leeftijdscategorieën, heeft zich bereid verklaard een ambassadeursrol voor HET Symfonieorkest op zich te nemen. Vanuit dit netwerk is in 2013 en in 2014 een schenking van € 50.000 ontvangen.

In 2014 heeft een herstructurering van de Stichting Vrienden van HET Symfonieorkest plaatsgevonden. Hierdoor is een directe koppeling tot stand gebracht tussen de inkomsten van de Stichting Vrienden en HET Symfonieorkest.

Ter ere van het 80 jarig bestaan van het orkest in 2013, is eind 2012 een jubileumboek uitgegeven over 100 jaar orkest waarvan 80 jaar geschiedenis. Dit boek is verspreid onder notarissen in Overijssel teneinde legaten ten behoeve van het orkest te stimuleren.

In 2014 is op basis van *no cure no pay* een mecenaatmedewerker aangetrokken, die ruime ervaring heeft op het gebied van major donor aanpak. Deze ervaring is opgedaan bij grote Amerikaanse orkesten en onderzocht wordt in hoeverre de Amerikaanse aanpak zich laat vertalen voor de Nederlandse markt. De resultaten hiervan zijn niet in geld zichtbaar geworden.

In 2015 is een aantal prominente inwoners van Overijssel bereid gevonden de fundraising voor het orkest op zich te nemen. Naar analogie van het Koninklijk Concertgebouw Orkest, worden daartoe alle fundraising activiteiten ondergebracht in de stichting Donateurs HET Symfonieorkest, welke door het orkest wordt gefaciliteerd. Hiermee zijn inmiddels donaties opgehaald, maar nog geen € 100.000, zoals wel eerder werd gemeld door het orkest.

## *Resultaat*

Kosten van dit project waren geraamd op € 595.000, de baten werden ingeschat op jaarlijks € 1.000.000. Het opgeteld resultaat (2012, 2013 en 2014) van dit project is echter een negatief saldo van € 71.200. In juni 2015 was sprake van een negatief saldo ad € 32.615.

## *Onze analyse*

Het orkest heeft tussen de 20.000 en 25.000 unieke bezoekers, waarvan 1.000 abonneement-houders. Indien je 100.000 donateurs zoekt, zijn er dus ruim 75.000 mensen nodig die nog niet tot het publiek van het orkest gerekend werden. Dat betekent dat een nieuwe doelgroep moet worden aangeboord die ruim drie keer zo groot is als het reeds bestaande publiek. Dat is simpelweg geen reële opgave, tenzij een grootscheepse (landelijke) digitale *crowdfunding*-campagne met veel media-aandacht wordt ingezet. Over dergelijke campagnes is ons niets bekend en resultaten op het gebied van micro mecenaat zijn eveneens niet bekend.

Wat betreft de acties op het gebied van macromecenaat is ook niet bekend wat het resultaat is. We weten niet of notarissen bereid zijn gebleken het orkest aan te prijzen als bestemming van legaten en of het aantal legaten is toegenomen. Ondanks het aanstellen van een mecenaatsmedewerker in 2014 blijven de resultaten negatief. De prominente inwoners van de provincie zijn pas sinds 2015 actief. Het is te vroeg hun resultaten te beoordelen, maar op dit moment is 20% gerealiseerd van het target voor één jaar, waarbij niet duidelijk is of de bijdragen eenmalig of structureel zijn.

## 6. Commerciële inzet deel van het orkest, omvormen tot productiehuis

### *Oorspronkelijke intentie*

In dit project wordt inzet van de orkestleden vergroot; in commerciële activiteiten van het orkest, maar ook in organisatorische functies. Het orkest heeft een impresariaat dat opdrachten acquirert en verspreidt onder ensembles die zijn samengesteld uit orkestleden. De bredere inzet en mogelijkheid bij te verdienen, zou bijdragen aan het ondernemende karakter van het orkest (en de leden). In het verdienmodel, (meer werk is meer inkomsten voor musici), is ervan uitgegaan dat musici als accountmanager het orkest vertegenwoordigen.

### *Verloop*

In 2012 werd een nieuwe werktijdenregeling van kracht. Dit maakt het mogelijk musici breder en flexibeler in te zetten. Hiermee is aan een belangrijke randvoorwaarde van het project voldaan. De diverse ensembles van orkest, zoals het Koperkwintet, het barok ensemble BANSO en Lite, werden sindsdien in de markt gezet. Hierdoor werden inkomsten gegenereerd en de zichtbaarheid van het orkest in het algemeen vergroot. Reeds een aantal keren heeft een ensemble tijdens de feestdagen opgetreden op de locatie Hof van Saksen van LandalGreenParks, maar ook werd er tijdens het Ijsbeeldenfestival opgetreden en op tal van andere locaties.

In 2013 is er een promotie CD voor het Lite ensemble gemaakt, die als marketingtool ingezet kan worden. In 2013 is tevens een CD opgenomen met Tania Kross, met wie begin 2014 ook een theatertour is gedaan. Hier stond uiteraard een financiële vergoeding tegenover.

In 2013 en 2014 hebben leden van het orkest de uitvoering van de opera Don Giovanni en la Gazzetta in Zwitserland ondersteund. Dit nieuwe concept is deel van Agenda 2020 en beoogt opera toegankelijker te maken voor een breder publiek dan het traditionele operapubliek. De opera Don Giovanni is in 2015 in Nederland op de markt gebracht. Het succes ervan stimuleert het orkest om deze nieuwe activiteit voort te zetten.

### *Resultaat*

Kosten van dit project waren geraamd op € 555.000. De baten werden ingeschat op € 600.000, dus op jaarbasis een kleine plus. Het opgeteld resultaat (2012, 2013 en 2014) van dit project is een negatief saldo van € 277.200. In juni 2015 was sprake van een negatief saldo ad € 5.029.

### *Onze analyse*

Het maken van CD-opnames is kostbaar en levert meestal niet veel op. Dat heeft onder andere met de muziekrechten te maken waarvoor betaald moet worden. Veel orkesten maken dan ook de afweging of ze gaan voor *product leadership*, waarbij het om (inter-)nationale profilering gaat, of voor *customer intimacy*, waarbij het om binding met de regio draait. Dit project hinkt op beide gedachten en is in beide sporen niet bijster succesvol te noemen. In het geval van HET Symfonieorkest ligt het meer voor de hand geen geld te steken in het produceren van een slecht renderende cd, omdat het de binding met Overijssel niet zal versterken terwijl dat is waar het orkest op koerst.

## 7. E-marketing: verbeteren verkoop en communicatie via internet

### *Oorspronkelijke intentie*

Dit project moest de digitale aanwezigheid van het orkest vergroten, zowel op de eigen website als op de social media. Waarbij het orkest meer doet dan alleen twitter en facebook, maar ook een facebookspel ontwikkelt en een gratis te downloaden 'interactieve' app heeft. De transitie die moest worden doorgevoerd had als kenmerk de focus te verleggen van informatie- naar verkoopgericht.

### *Verloop*

In 2012 zijn de website en de webshop volledig vernieuwd, waardoor de focus is verlegd van informatieverstrekkend naar verkoopgericht. Ook wordt is gewerkt van het vergroten van de zichtbaarheid van het orkest via Facebook en Twitter. Er zijn specifieke e-marketing campagnes ontwikkeld en de verkoop van abonnementen vindt sinds 2013 grotendeels via de website plaats.

De webshop is verder uitgebreid en er worden koppelaanbiedingen van bijvoorbeeld kaarten met cd's gedaan. Er zijn diverse initiatieven ontwikkeld waarbij monitoring plaatsvond op unieke en terugkerende bezoekers, clicks, web shop bezoek, Facebook vrienden, followers op Twitter en het weigeringspercentage van mensen die een digitale nieuwsbrief ontvingen. Bij deze initiatieven is gekozen voor diverse varianten om te monitoren welke acties in het klanten bestand van het orkest het meeste effect sorteren. De website is steeds meer gericht op een totaalbeleving en op multimedia. Middels social media worden de activiteiten van het orkest steeds meer onder de aandacht gebracht en wordt een ander en jonger publiek bereikt. Een aantal musici heeft plaatsgenomen in een werkgroep social media met als doel een kijkje achter de schermen geven bij het orkest. Dit leidt tot een toenemende belangstelling voor het orkest vanuit een nieuwe doelgroep.

### *Resultaat*

Kosten van dit project waren geraamd op € 340.000, de baten werden ingeschat op € 0. Het opgeteld resultaat (2012, 2013 en 2014) van dit project is een negatief saldo van € 210.000.

### *Onze analyse*

Marketing is voorlopig aan verkoop, dus met een dergelijk project moet de verwachting 'winst' zijn. Dit hoeft echter niet terug te zien te zijn in de projectinkomsten, maar dan wel in de publieksinkomsten door toename van kaartverkoop en verkoop van producten via de webshop. Inderdaad zijn overige indirecte inkomsten van het orkest toegenomen. Het ontbreekt ons aan precieze gegevens om de relatie met dit project te kunnen leggen.

Wat betreft de inzet op social media, heeft het orkest op Facebook 2.013 vrienden en heeft het op Twitter 58 volgers. In vergelijking: het Gelders Orkest heeft respectievelijk 4.760 vrienden en 2.309 volgers, het Residentie Orkest heeft 3.562 vrienden en 2.887 volgers. Daarmee kan geconcludeerd worden dat de mediastrategie wat betreft social media nog niet succesvol is, of op z'n minst onvoltooid. De aanname dat toenemende belangstelling ontstaat vanuit een nieuwe doelgroep is ook twijfelachtig gezien de aantallen. Immers, heeft het bestaande publiek interesse in het volgen van het orkest via social media of zijn het nieuwe mensen met interesse in het orkest? Het is eerste lijkt realistischer, want de eerste 'verbinding' komt zelden tot stand op het internet.

## 8. Verbeteren zaalexplotatie: commerciële projecten voor een eigen concertzaal

### *Oorspronkelijke intentie*

Het orkest wilde als hoofdgebruiker van het Muziekcentrum in Enschede de muziekprogrammering van het centrum overnemen. Als het orkest eigenaar zou worden van het centrum, zou het een organisatiebureau inhuren dat voor een hoge bezettingsgraad gedurende de hele dag moet zorgen.

Om het Muziekcentrum aantrekkelijker te maken voor publiek is het van belang dat er meer activiteiten plaatsvinden. HET Symfonieorkest wilde hier graag een rol in spelen, door bijvoorbeeld de exploitatie van de zaal voor zijn rekening te nemen. Als daarvoor goede afspraken kunnen worden gemaakt met de eigenaar (Gemeente Enschede), dan bestaat die bereidheid nog steeds. Stelling van het orkest is dat ook theaters en concertzaal de verbinding met de samenleving moeten leggen niet alleen tijdens de avond voorstelling maar de gehele dag. Cultuurgebouwen zijn van de samenleving, afwachten tot die samenleving de weg ook weet te vinden is geen optie meer.

### *Verloop*

HET Symfonieorkest wilde hier graag een rol in spelen, door de exploitatie van de zaal voor zijn rekening te nemen. Als daarvoor goede afspraken kunnen worden gemaakt met de eigenaar (Gemeente Enschede), dan bestaat die bereidheid nog steeds. Stelling van het orkest is dat ook theaters en concertzaal de verbinding met de samenleving moeten leggen niet alleen tijdens de avond voorstelling maar de gehele dag. Cultuurgebouwen zijn van de samenleving, afwachten tot die samenleving de weg ook weet te vinden is geen optie meer.

### *Resultaat*

Het project zou juist € 200.000 opleveren en niets kosten, volgens de informatie op het projectblad, maar inhuur van een dergelijk organisatiebureau is dan dus niet mee berekend. Waarom het project geld op zou leveren is ook onbekend. Doel van dit project is bovendien ook niet benoemd. Het opgeteld resultaat (2012, 2013 en 2014) van dit project is een negatief saldo van € 200.100, geheel opgebouwd uit personeelskosten, verkoop en extern advies, zonder inkomsten voor dit project.

### *Onze analyse*

Het orkest stelde met dit project ketenintegratie voor: gezelschap en huis samenbrengen. Dat is in Duitsland vrij gangbaar, maar in Nederland veel minder. De theatersector kent wel enkele recente voorbeelden, zoals de samenvoeging van de Koninklijke Schouwburg Den Haag en het Nationaal Toneel. Gezien het beperkt aantal concerten dat het orkest geeft op de locatie Enschede, is dit voor het orkest echter geen vanzelfsprekende stap. Het is, met het oog op ondernemerschap en het genereren van financiële middelen, ons dan ook niet duidelijk met welke reden dit project destijds van start is gegaan.

## 9. Flexibilisering structuur

### *Oorspronkelijke intentie*

Het laatste project betreft het ontwerpen van een passende juridische organisatiestructuur voor het orkest.

### *Verloop*

In 2012 is het nieuwe systeem EVIS geïmplementeerd, In dit systeem worden verschillende aspecten van de bedrijfsvoering gekoppeld: planning, Klant Contact Strategie, sponsoring, sales, etc. Er is een keuze gemaakt om alle relevante data in één CRM systeem onder te brengen. Hiermee worden diverse databronnen die in het verleden gebruikt werden, in een systeem ondergebracht. In 2013 is de basisinrichting van EVIS tegen vergoeding ter beschikking gesteld aan een ander orkest, waardoor een deel van de investeringskosten is terugverdiend. In 2014 zijn nog een aantal aan de implementatie gerelateerde kosten doorbelast.

Flexibilisering van arbeidsvoorwaarden, het opheffen van de B3-status en aanscherping van de werktijdenregeling is bewerkstelligd om daarmee een optimale inzet van de musici mogelijk te maken. Dit is een veranderingsproces en vraagt flexibiliteit van alle medewerkers.

Omdat de nieuwe naam van het orkest een strategische keuze is in het kader van het businessplan, komen de kosten ook ten laste van dit project.

Cultuurverandering die zich het beste laat omschrijven als "Eerst zien en dan geloven", naar "eerst geloven en dan zien".

### *Resultaat*

Het opgeteld resultaat (2012, 2013 en 2014) van dit project is een negatief saldo van € 1.339.500. Het is duidelijk dat een groot deel van het overbruggingskrediet en de investeringsimpuls van de provincie zijn ingezet voor dit project, waar slechts relatief beperkte inkomsten tegenover stonden. In juni 2015 was sprake van een negatief saldo ad € 93.818.

### *Onze analyse*

De aanpassing van de arbeidsvoorwaarden is een goede stap geweest vanuit het oogpunt van flexibilisering. We realiseren ons dat de werknemers hiervoor offers hebben moeten brengen. Het is wel de vraag of het orkest hierbij niet grotere stappen had kunnen zetten. Immers was er hiervoor bij het ministerie frictiebudget beschikbaar.

Inmiddels is de via dit project opgetuigde governance-structuur niet meer up to date. De stichting Patronaat HET Symfonieorkest en de Personeelsvoorziening B.V. zijn niet meer relevant en worden opgeheven. Er is wel een nieuwe stichting Fundraising gestart, met een ander doel.

Wij hebben geen vertrouwen in een bedrijfscultuur met als motto 'eerst geloven, dan zien' voor een orkest dat een duurzaam toekomstbestendig businessmodel nastreeft.