



<b>Onderwerp</b>	<b>Investeringsimpuls voor Het Gelders Orkest</b>	
<b>SIS-nummer</b>	<b>PS2012-91</b>	
<b>Agendering (advies Griffie)</b>	Commissie LCJ 8 februari 2012	Provinciale Staten 29 februari 2012
<b>Behandelwijze</b>	Kaderstellen Controleren x Adviseren PS (door commissie) x Vaststellen (door PS)	
<b>Overleg-/ beslispunten</b>	1 Om HGO voor de eerste termijn (de periode 1 januari 2013 t/m 31 december 2014) een investeringsimpuls van € 3,5 miljoen te verlenen en het businessplan verder aan te scherpen op basis van de aanbevelingen uit de contra expertise. Dit subsidiebedrag is een kapitaalimpuls die nodig is voor een transitie naar een ondernemend orkestbedrijf. Het subsidiebedrag van € 3,5 miljoen komt ten laste van het budget cultuur/cultuurhistorie uit het coalitieakkoord; 2 Aan GS de bevoegdheid te delegeren tot het verstrekken van de onder 1 genoemde subsidie, alsmede alle besluiten te nemen en handelingen te verrichten die daaraan dienstbaar zijn.	
<b>Context</b>	Gedeputeerde Staten stellen voor om een bedrag van € 3,5 miljoen beschikbaar te stellen ten behoeve van een investeringssubsidie voor Het Gelders Orkest (HGO) In juni 2012 kan met de actualisatie van het beleidskader cultuur de nu bestaande structurele subsidie aan HGO van € 350.000,- worden betrokken. Hiermee kan het bedrag van € 3,5 miljoen worden aangevuld tot € 5 miljoen voor de periode 2013-2016. Dit subsidiebedrag is een kapitaalimpuls die nodig is voor een transitie naar een ondernemend orkestbedrijf. Het subsidiebedrag van 3,5 miljoen komt ten laste van het budget cultuur/cultuurhistorie uit het coalitieakkoord	
<b>Opmerkingen Griffie</b>	De Commissie Landelijk gebied, Cultuur en Jeugdzorg wordt er aan herinnerd dat op 8 februari 's ochtends (van 9.00–11.30 uur in Musis Sacrum Arnhem) een werkbezoek gepland staat naar en op uitnodiging van HGO. Zie programma op PS-Plein. Tot nu toe hebben zich pas drie commissieleden aangemeld.	
<b>Openbare samen- vatting van GS</b>		
<b>Meer informatie</b>	naam ambtenaar: Gerard van Veen tel. (026) 359 39 93 mail: g.van.veen@gelderland.nl	



Vergadering d.d.  
Besluit nr.

PROVINCIALE STATEN VAN GELDERLAND

BESLUITEN

- 1 Om Het Gelders Orkest voor de eerste termijn (de periode 1 januari 2013 t/m 31 december 2014) een investeringsimpuls van € 3,5 miljoen te verlenen en het businessplan verder aan te scherpen op basis van de aanbevelingen uit de contra expertise. Dit subsidiebedrag is een kapitaalimpuls die nodig is voor een transitie naar een ondernemend orkestbedrijf. Het subsidiebedrag van € 3,5 miljoen komt ten laste van het budget cultuur/cultuurhistorie uit het coalitieakkoord (PS2011-266);
- 2 Aan Gedeputeerde Staten de bevoegdheid te delegeren tot het verstrekken van de onder 1 genoemde subsidie, alsmede alle besluiten te nemen en handelingen te verrichten die daaraan dienstbaar zijn.

Arnhem, d.d. 24 januari 2012 - zaaknummer 2011-019805

Provinciale Staten van Gelderland

voorzitter

griffier



NB. Op 21 december 2011 hebben Provinciale Staten van Overijssel besloten om het Nederlands Symfonie Orkest/het Orkest van het Oosten in 2011 als eerste fase in de beëindiging van de subsidierelatie een investeringsimpuls van € 5 miljoen te verlenen voor een nieuwe koers op basis van een nieuw financieringsmodel.

### **Het businessplan van HGO**

Het is duidelijk dat beide orkesten op basis van hun huidige samenstelling en takenpakket met een rijkssubsidie van € 3,5 miljoen individueel niet kunnen overleven. Zowel het Nederlands Symfonie Orkest/ Het Orkest van het Oosten als Het Gelders Orkest heeft inmiddels een beroep gedaan op respectievelijk de provincies Overijssel en Gelderland om ondersteuning. Deze ondersteuning is bedoeld om de overgang te kunnen maken naar een orkest dat ruim de helft van haar baten uit opbrengsten (kaartverkoop etc.) en private bijdragen haalt.

Het Gelders Orkest heeft de Provincie Gelderland met overhandiging van het businessplan 2012-2016 verzocht eenmalig bij te dragen aan het orkest met een bedrag van € 12,9 miljoen. In het businessplan van Het Gelders Orkest (HGO) wordt een duurzaam verdienmodel gepresenteerd voor de jaren 2012-2016. De kapitaalimpuls van € 12,9 miljoen wordt ingezet voor de transitie naar een ondernemend orkestbedrijf, een investering in de innovatieagenda en de omslag naar een flexibele organisatie.

Het orkest verwacht na deze transitiefase de huidige provinciale jaarsubsidie van € 350.000, - niet meer nodig te hebben. Om de verdienmodellen en de daaronder liggende aannames te toetsen op haalbaarheid heeft Gedeputeerde Staten opdracht gegeven een contra-expertise uit te voeren op het businessplan van HGO. Hierbij is ook de motie van CDA, D66, PvdA en VVD van 9 november 2011 betrokken waarin GS wordt gevraagd in 2012 met een concreet voorstel te komen waarin de muzikale en financiële situatie van Het Gelders Orkest wordt belicht.

De contra-expertise is uitgevoerd door prof. dr. E. van de Bunt, hoogleraar management en organisatiekunde Vrije Universiteit. De contra-expertise geeft antwoord op de vraag of het businessplan in haar ambities voldoende realistisch is. Onlosmakelijk hiermee verbonden is of het beoogde verdienmodel aansluit bij deze ambities, en welke toekomstmogelijkheden er zijn. De conclusies en aanbevelingen geven antwoord op de vraag in hoeverre het businessplan gerealiseerd kan worden en welke mogelijkheden er zijn. Organisatiedeskundige veranderingen zijn getoetst op haalbaarheid, toegevoegde waarde en bekostiging.

### **Conclusies contra-expertise**

Hieronder zijn de belangrijkste conclusies en aanbevelingen uit het rapport samengevat.

Het werven van inkomsten en de HGO verdien capaciteit is momenteel nog te versnipperd. Daarbij moet de contraprestatie naar partners/stakeholders/sponsors meer gestructureerd worden. Het rapport spreekt zijn zorg uit over de -voor de verdien capaciteit zeer noodzakelijke- groei van het aantal bezoekers.

De omvorming van het orkest moet ook aan de basis plaatsvinden. Musici moeten zich medeverantwoordelijk gaan voelen voor het verdienvermogen van het orkest. Ook nieuwe activiteiten die niet direct horen bij de *core business* van HGO moeten bijdragen aan het genereren van publiciteit en/of verdienvermogen.

HGO moet zijn plaats bevechten bij de jongere generatie o.a. via de scholen. Interactiviteit en wederkerigheid moeten sleutelwoorden zijn in het educatiebeleid. Voor de jonge generatie dient de programmering te vernieuwen waarbij 'hippe' elementen als VJ, DJ, film en dans worden toegevoegd.

HGO zou een meer strategische alliantie met ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten moeten aangaan. Hier liggen vele synergiekansen op muzikaal, artistiek en regionaal niveau. Ook wordt gepleit voor meer zichtbaarheid van het orkest; dit kan variëren van vormen van *guerrilla marketing* in winkelcentra tot het repeteren in de hal van ziekenhuis Rijnstate.

Verhoging van opbrengsten uit sponsorgelden en bij donoren lijkt niet onhaalbaar, maar zal pas na een stevige verandering in structuur en mentaliteit van HGO bestuur en organisatie bereikt kunnen worden.

De vraag of de aan de provincie gevraagde € 12,9 miljoen voldoende door HGO is onderbouwd, wordt door onderzoeker Van de Bunt beantwoord met dat dit voorsnog onvoldoende het geval is. Het advies luidt om voor de periode 2013-2014 een gedeelte van dit bedrag toe te kennen. Vervolgens kan per 1 januari 2015 beslist worden over nadere toekenning van gelden. De vervolginvestering zal afhankelijk moeten zijn van voortgang op het gebied van bezoekersaantallen, verhoging van het verdienvermogen, fondsenwerving en de realisering van sponsor-doelen. Wij zullen daarvoor uw Staten in het laatste kwartaal van 2014 een *midterm review*-rapport doen toekomen.

### **Termijnen**

Het Rijk voert de bezuinigingen van 1 januari 2013 in. De aanvraagprocedure voor de rijkssubsidieregeling 2013-2016 sluit - o.a. vanwege de beoordelingsprocedure van de Raad voor Cultureel per 1 februari 2012. Dit betekent dat de orkesten onder grote druk en in korte tijd hun plannen gereed moeten hebben.

HGO heeft -vanwege deze deadline- voor de aanvraag bij het rijk behoefte aan duidelijkheid over mogelijke aanvullende ondersteuning. Een additionele financiële ondersteuning van het orkest is essentieel voor de ontvankelijkheid van de subsidieaanvraag en daarbij tevens een krachtig signaal richting het rijk van het belang dat de Provincie Gelderland aan het orkest hecht.

Vanwege de genoemde grote belangen voor HGO stellen wij voor om een eerste investeringsimpuls te doen van € 3,5 miljoen voor de periode t/m 31 december 2014. Vervolgens zullen wij in juni 2012 bij de actualisatie van het beleidskader cultuur de nu bestaande structurele subsidie aan HGO van € 350.000,- betrekken. Hiermee kan het bedrag van € 3,5 miljoen worden aangevuld tot € 5 miljoen voor de periode 2013-2016.

Op basis van de bedrijfsresultaten van HGO besluiten wij over een mogelijke tweede investeringstermijn voor de periode 1 januari 2015 t/m 31 december 2016. Hiervoor zijn in de contra-expertise duidelijke indicatoren opgenomen die uitgangspunt zijn voor een midterm review eind 2015. Op basis van deze indicatoren zal worden bekeken of de resultaten aan de verwachting beantwoorden en verdere investering in het orkest verantwoordelijk is.

### **Overwegingen**

- Het Gelders Orkest (HGO) is als symfonisch kwaliteitsorkest een belangrijke pijler onder het muzikaleven in Gelderland.
- De provincie geeft met deze investeringsimpuls een belangrijk signaal af van vertrouwen in HGO en maakt daarmee de weg vrij voor bijdragen van andere investeerders en particulieren.
- Het orkest beschikt vanaf 1 februari 2012 over een innovatief businessplan met een nieuw financieringsmodel.
- Het HGO is van groot belang voor amateurkunst en cultuureducatie in de provincie en daarmee niet alleen een culturele maar ook een maatschappelijke onderneming.

- Het orkest zoekt nauwere samenwerking met andere culturele instellingen in de provincie en verbreedt daarmee zijn draagvlak.

#### **Voorstel**

Wij stellen uw Staten voor om voor de eerste fase - de periode 1 januari 2013 t/m 31 december 2014 - Het Gelders Orkest een investeringsimpuls van € 3,5 miljoen te verlenen en het businessplan verder aan te scherpen op basis van de aanbevelingen uit de contra expertise. Dit subsidiebedrag is een kapitaalimpuls die nodig is voor een transitie naar een ondernemend orkestbedrijf. Het subsidiebedrag van 3,5 miljoen komt ten laste van het budget cultuur/cultuurhistorie uit het coalitieakkoord (PS 2011-266).

#### Voorstel

Gelet op het voorgaande stellen wij u voor het besluit te nemen, als in concept in bijlage I verwoord

Arnhem, [DATUM] - zaaknummer 2011-019805  
Gedeputeerde Staten van Gelderland  
C.G.A. Cornielje - Commissaris van de Koningin  
drs. P.P.L. van Kalmthout - secretaris

+ + + + +

# Duurzaam door innovatie

Businessplan Het Gelders Orkest 2012-2016



**Het Gelders Orkest**  
door horen we

# Executive summary

Het Gelders Orkest staat voor kwaliteit, innovatie, talentontwikkeling en inspiratie. Onze ambitie is drieledig:

- Artistiek: wij willen bij de artistieke top blijven behoren door onze kwaliteit continu te verbeteren en ruimte te bieden aan innovatie.
- Maatschappelijk: wij willen ons publieksbereik en maatschappelijke verankering vergroten en verbreden door educatie, participatie en het bereiken van nieuwe doelgroepen.
- Economisch: wij willen een efficiënt, flexibel en succesvol orkestbedrijf bouwen waar talentvolle mensen zich thuis voelen.

Deze ambities realiseren we in een uitgebreid netwerk van stakeholders en samen met talrijke samenwerkingspartners uit de culturele sector, het maatschappelijke veld en het bedrijfsleven.

Om onze ambities te verwezenlijken, implementeren we van 2012 tot en met 2016 een duurzaam verdienmodel. We hebben samen met experts uit het bedrijfsleven een businessplan ontwikkeld dat leidt tot een duurzaam en succesvol orkestbedrijf ondanks 43% korting op onze rijkssubsidie. Het businessplan kent 4 hoofdlijnen:

- Herijking van het productportfolio en marketingstrategie
  - Productinnovatie: nieuwe producten voor nieuwe markten
  - Productoptimalisatie: marktgerichter en efficiënter programmeren
  - Geconcentreerde spreiding
  - Uitbreiding prijsdifferentiatie
  - Verbetering marketingcommunicatie
  - Partnering
- Efficiency en synergie door optimalisering van samenwerking
  - Samenwerking met Orkest van het Oosten en mogelijk andere orkesten gericht op efficiency en synergie
  - Samenwerking met Theatergroep Kwatta op het gebied van muziektheatervoorstellingen voor kinderen
  - Samenwerking met Orkest de Erepijs op het gebied van contemporaine muziekprojecten en mogelijk zaalhuur en ondersteuning
  - Uitbreiden en optimaliseren van andere samenwerkingsverbanden
- Uitbreiding en professionalisering van werven van private bijdragen
  - Professionalisering van werving en behoud sponsors en donateurs
  - Grootschalige werving van donateurs
  - Implementatie van geefpiramide (al gebruikt bij sponsoring) bij donateurwerving
  - Werving van specifieke filantropische fondsen voor interdisciplinaire producties, educatie en participatie
  - Grote betrokkenheid bij Het Gelders Orkest door continue zichtbaarheid in regio en media
- Transformatie van organisatie gericht op kwaliteit, flexibiliteit en efficiëntie
  - Vergroten flexibiliteit in arbeidspotentieel en arbeidsvoorwaarden
  - Aanpassen expertise en werkprocessen aan ondernemerschap
  - Juridische organisatiestructuur aanpassen gericht op flexibiliteit, risicospreiding en fiscale voordelen
  - Governance in lijn brengen met strategie door uitbreiding business expertise in Raad van Toezicht

Realisatie van ons businessplan vergt een eenmalige kapitaalimpuls van ca. 13 miljoen euro. Deze kapitaalimpuls is nodig voor:

- Transitie naar een ondernemend orkestbedrijf
- Investeren in de innovatieagenda
- Omslag naar een flexibele organisatie



1. Missie en ambities
2. Strategie 2012-2016: naar een duurzaam verdienmodel
  - Productportfolio en marketing
  - Samenwerking
  - Werving van private bijdragen
  - Transformatie van organisatie
3. Financials
  - Realisatie en begroting 2010-2016
  - Eenmalige kapitaalimpuls
4. Bijlagen
  - Details productportfolio
  - Samenwerkingsplan met Orkest van het Oosten
  - Gedetailleerde werkbegroting en kengetallen 2012-2016
  - Implementatieplan

A man in a tuxedo is playing a saxophone in a narrow, cobblestone street at night. The street is illuminated by streetlights, and other musicians in formal attire are visible in the background. The scene is set in a historic building with brick walls and windows.

**Onze missie is**  
de samenleving verrijken door  
mensen te inspireren, verbinden  
en emotioneren met live klassieke  
muziek van topniveau en  
talent te laten groeien en  
schitteren in een solide,  
innovatief en ondernemend  
orkestbedrijf.

# Vanuit onze missie en waarden werken we aan onze artistieke, maatschappelijke en economische ambities

## Onze waarden:

### Kwaliteit

Van publieksbeleving  
Van artistieke prestaties  
Van management en organisatie

### Innovatie

In artisticeiteit  
In cultureel ondernemerschap

### Talentontwikkeling

Van musici en team HGO  
Van studenten en young professionals  
rond HGO

### Inspiratie

Door onze muziek  
Door educatie  
Door participatie

## Onze ambities:

### Artistiek

Wij willen bij de artistieke top blijven behoren door onze kwaliteit continu te verbeteren en ruimte te bieden aan innovatie

### Maatschappelijk

Wij willen ons publieksbereik en maatschappelijke verankering vergroten en verbreden door educatie, participatie en het bereiken van nieuwe doelgroepen

### Economisch

Wij willen een efficiënt, flexibel en succesvol orkestbedrijf bouwen waar talentvolle mensen zich thuis voelen

# Om onze ambities te realiseren werken we samen met culturele, maatschappelijke en economische partners binnen en buiten Gelderland

Om onze artistieke ambities te realiseren verzorgen we concerten en voorstellingen samen met:

- Chefdirigent Antonello Manacorda
- Composer in residence Martijn Padding
- Topsolisten en -dirigenten uit binnen- en buitenland
- Studenten en docenten van ArtEZ, Koninklijk Conservatorium en andere conservatoria
- Introdans, Oostpool, Wintertuin, Reisopera, Modebiënnale, Kwatta, Kröller Müller Museum en tal van andere culturele organisaties



Om onze maatschappelijke ambities te realiseren werken we aan educatie en participatie samen met:

- PO- en VO-scholen, in de regio
- HAN, Universiteit Wageningen, Radboud Universiteit
- Maatschappelijke organisaties als EDU-ART, KCG, Kunstbedrijfven Geldersch Landschap en Gelderse Kastelen, wijkcentra en buurtverenigingen
- Organisaties voor amateurmuziek als muziekscholen en amateurorkesten
- Provincie Gelderland en gemeenten in de regio
- Landelijke en regionale media



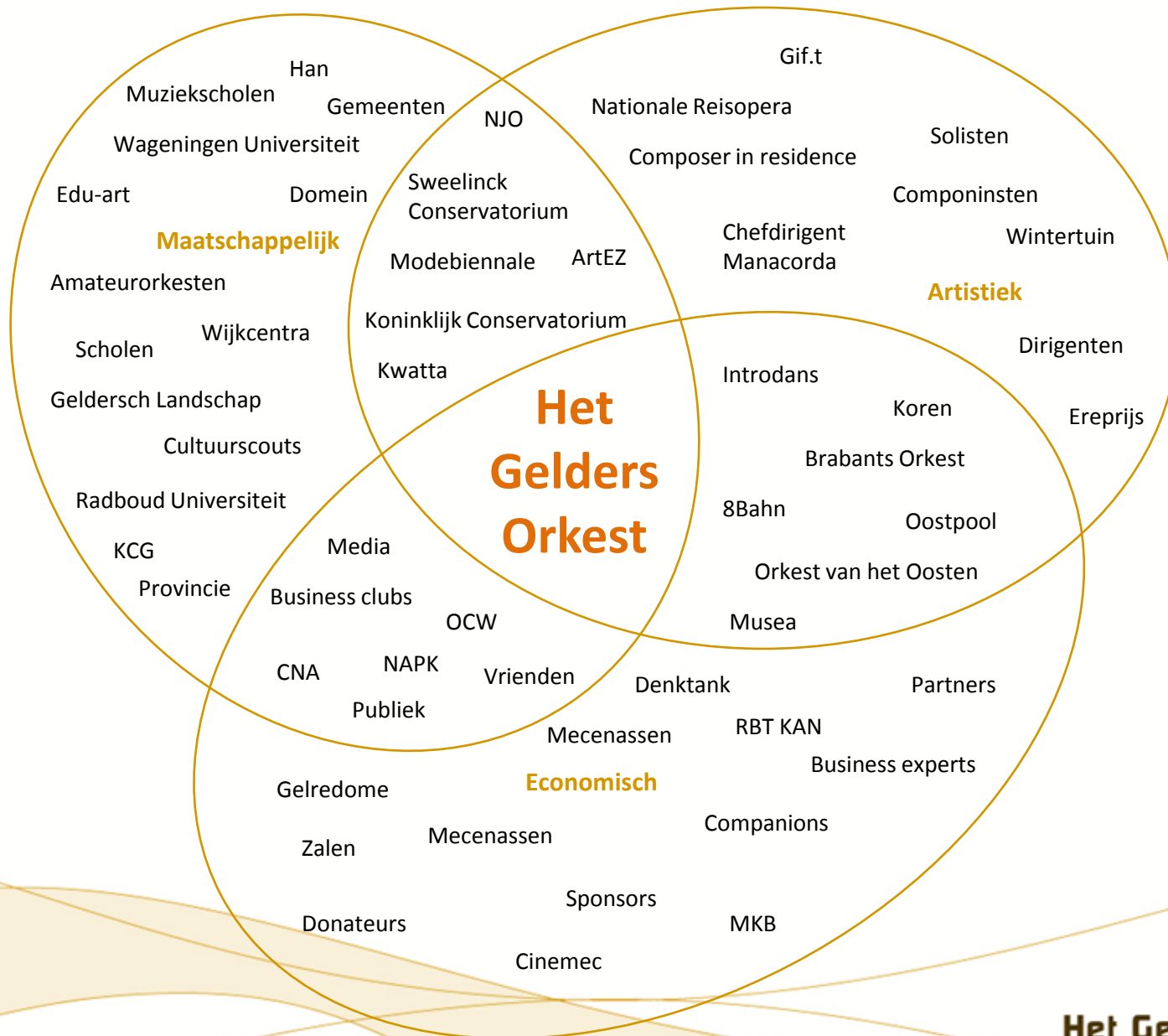
Om onze economische ambities te realiseren ontwikkelen we samenwerkingsverbanden met:

- Commerciële partners als Gelredome, Cinemec, Companions en 8Bahn
- Ca. 45 bedrijven, 2000 vrienden en 50 mecenasen die ons financieel steunen
- Experts uit het bedrijfsleven die ons hun expertise doneren
- Best practice organisaties uit binnen- en buitenland
- Cultuurbedrijven waarmee we efficiency en/of synergie kunnen bereiken, bijv. Orkest van het Oosten, Brabants Orkest, Ereprijs





# Het Gelders Orkest opereert in een uitgebreid netwerk van stakeholders



# Het Gelders Orkest is de hoeksteen van de regionale muzikale infrastructuur. Niet alleen door zijn activiteiten, maar ook door de aanwezigheid van musici in de regio

## Ze geeft fagotles aan amateurs

- Gaf les aan meer dan 30 leerlingen uit Arnhem en omstreken
- Heeft jarenlang lesgegeven aan de Nijmeegse muziekschool

## Ze enthousiasmeert schoolkinderen

- Demonstreert haar fagot op basisscholen als De Toermalijn in Arnhem
- Werkt mee aan de lessen algemene muzikale vorming van de Arnhemse muziekschool Het Domein

## Ze dirigeert bij amateurorkesten

- Leidt ensemble- en blazersrepetities van het Arnhems Interscholair Orkest, Arnhem Sinfonietta en het Apeldoorns Symfonie Orkest

## Ze adviseert een jeugdorkest

- Zit in de Raad van Advies van het Arnhems Interscholair Orkest, een jeugdsymfonieorkest met een jeugdbestuur



**Mette Laugs**  
**Solofagottiste**  
**bij HGO**

## Ze speelt in het Gelders Blaaskwintet

- Geeft vele kamermuziekconcerten per jaar in de regio
- Nam met het kwintet een CD op met werken van o.a. Brahms, Debussy en Andriessen

## Ze soleert bij amateurorkesten

- Speelde als soliste met diverse amateursymfonieorkesten uit de regio, zoals het Apeldoorns Symfonie Orkest en Arnhem Sinfonietta

## Ze coacht amateurensembles

- Is coach van diverse amateur kamermuziekensembles in heel Gelderland, bijvoorbeeld het blaaskwintet uit het Nijmeegs studentenorkest

# De nevenactiviteiten van HGO-musici zijn verrijkend voor musici én regio

## Farinaz Kherad Picheh, violiste:

“Ik geef samen met 2 collega’s workshops op de IMC weekendschool. Daar laat ik kinderen van 10 tot 14 jaar uit sociaal-economische achterstandswijken van Arnhem kennis maken met het muziekvak. Ze vinden het waanzinnig leuk. Een Afghaans meisje is naar een concert komen luisteren en krijgt binnenkort haar eerste vioolles van een collega-violist uit Het Gelders Orkest. Enorm motiverend!”



## Peter van Praagh, altviolist:

“Mijn grote passie naast spelen is programmeren. Ik ben adviseur van de Arnhemse vereniging voor Kamermuziek en programmeer de Internationale Kamermuziekserie in Musis Sacrum. Ik heb contacten met impresariaten, contracteer musici en ensembles en begeleid de musici. Het is fantastisch om zoveel talent en echt grote namen naar Gelderland te kunnen halen. Neem Janine Jansen, Itamar Golan, Daniel Muller Schott, Barnabas Kelemen. Die spelen allemaal de sterren van de hemel hier in Arnhem.”



## Kirsten Jeurissen, hoorniste:

“Ik help wel eens hoorngroepen van (amateur) blaasorkesten bij het uitzoeken van nieuwe instrumenten. Ik leg ze uit waar ze op moeten letten en geef instructies en advies. Ik doe dit onbetaald, maar vind het zeer leuk en nuttig.”

# Inhoudsopgave

## 1. Missie en ambities

## 2. Strategie 2012-2016: naar een duurzaam verdienmodel

- Productportfolio en marketing
- Samenwerking
- Werving van private bijdragen
- Transformatie van organisatie

## 3. Financials

- Realisatie en begroting 2010-2016
- Eenmalige kapitaalimpuls

## 4. Bijlagen

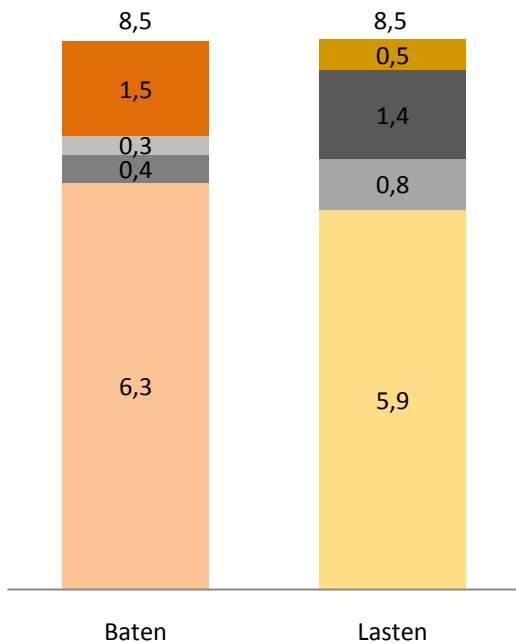
- Details productportfolio
- Samenwerkingsplan met Orkest van het Oosten
- Gedetailleerde werkbegroting en kengetallen 2012-2016
- Implementatieplan



# Dit businessplan leidt tot een duurzaam en succesvol orkestbedrijf ondanks 43% rijkssubsidiekorting. Realisatie vergt een eenmalige kapitaalimpuls van € 13 mln

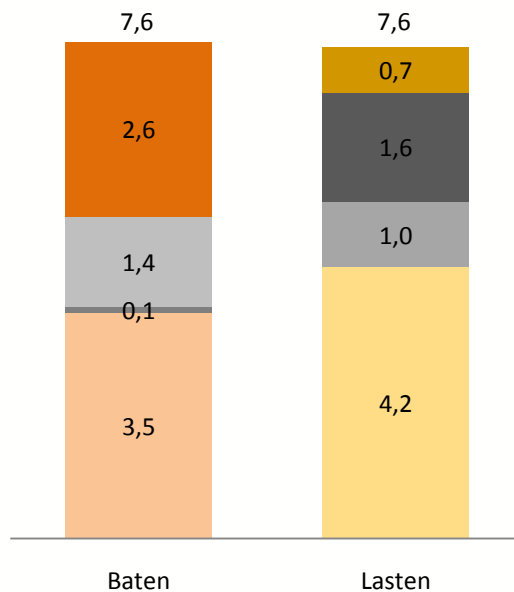
## Baten en lasten in 2010

mln €



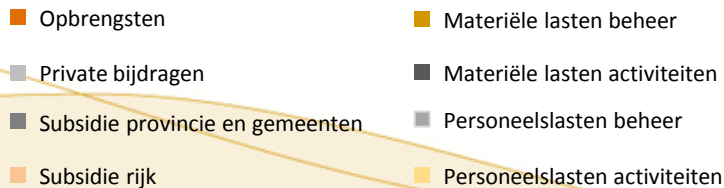
## Baten en lasten in 2016

mln €



## Realisatie vergt een nieuw verdienmodel en een kapitaalimpuls

- Met een nieuw verdienmodel kan Het Gelders Orkest zijn ambities duurzaam verwezenlijken
- Een eenmalige kapitaalimpuls maakt de transitie naar het nieuwe verdienmodel mogelijk



# Hoofddoel voor de komende 5 jaar is een duurzaam verdienmodel implementeren

De strategie voor 2012-2016 is gericht op **herijking van ons verdienmodel** om onze missie en ambities op duurzame wijze te kunnen verwezenlijken

1. Herijken van productportfolio en marketingstrategie
2. Samenwerking optimaliseren met partners uit culturele sector, maatschappelijke veld en bedrijfsleven
3. Werving van private bijdragen uitbreiden
4. Organisatie transformeren gericht op kwaliteit, flexibiliteit en efficiëntie

# Inhoudsopgave

1. Missie en ambities
2. Strategie 2012-2016: naar een duurzaam verdienmodel
  - Productportfolio en marketing
  - Samenwerking
  - Werving van private bijdragen
  - Transformatie van organisatie
3. Financials
  - Realisatie en begroting 2010-2016
  - Eenmalige kapitaalimpuls
4. Bijlagen
  - Details productportfolio
  - Samenwerkingsplan met Orkest van het Oosten
  - Gedetailleerde werkbegroting en kengetallen 2012-2016
  - Implementatieplan

# Herijking van productportfolio en marketingstrategie leidt tot groter verdienvermogen

## Belangrijkste veranderingen in productportfolio en marketing:

- productinnovatie: nieuwe producten voor nieuwe markten
  - Symfonisch: Het Gelders Orkestlab
  - interdisciplinair: Philharmonic Rebelution en Festival
  - Kamermuziek: Ensembleconcerten
- productoptimalisatie: marktgerichter en efficiënter programmeren
  - Implementatie van succesindex bij traditionele concerten
  - Publieksonderzoek bij nieuwe markten
  - Minder repetities per concert door langer doorspelen van producties en het koppelen van producties, bijv. kinderconcerten aan educatieve activiteiten en Het Gelders Orkestlab aan traditionele symfonische concerten
- Geconcentreerde spreiding
  - Symfonische concerten in grote zalen in 4 Gelderse steden, Randstad en Duitse steden
  - Ensembleconcerten in kleine zalen verspreid door provincie
- Uitbreiding prijsdifferentiatie
  - Gemiddelde prijzen verhogen
  - Prijzen voor minder vermogende doelgroepen blijven laag
  - Meer concerten op recettebasis, minder op basis van uitkoop
- Verbetering marketingcommunicatie
  - Fact based
  - Gedifferentieerde kanalen
- Partnering
  - Samenwerking met andere orkesten bij producties in grote bezetting
  - Interdisciplinaire samenwerking met culturele organisaties als Introdans en Kwatta

# In 2016 maakt Het Gelders Orkest 14 producten voor 10 doelgroepen\*

 Nieuw product

 Nieuwe doelgroep

1 **Traditioneel**  
 •50-80  
 •HBO-WO

2 **Jong**  
 •25-50  
 •HBO-WO

3 **Student**  
 •17-25  
 •HBO-WO

4 **Scholier**  
 •6-18  
 •PO-VO

5 **Massa**  
 •8-80

6 **Muziek-Student**  
 •conservatoria

7 **Amateur**

8 **Koor/opera-gezelschap**

9 **Musicus/Impressario**

10 **Bedrijf**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>A</b> Symfonisch	1. Traditioneel concert	✓	✓	✓							✓
	2. Het Gelders Orkestlab	✓	✓	✓							✓
	3. Kinderconcert	✓	✓		✓						✓
	4. Lunchconcert	✓		✓		✓					
<b>B</b> Interdisciplinair	1. Philharmonic rebellion	✓	✓	✓							✓
	2. Festival	✓	✓	✓	✓	✓					✓
<b>C</b> B2B	1. Begeleiding								✓		
	2. CD-opname							✓	✓		
	3. Maatwerk										✓
<b>D</b> Maatschappelijk	1. Schoolconcert / workshop				✓						
	2. Participatieproject							✓			
	3. Talentontwikkeling			✓			✓				
<b>E</b> Kamermuziek	1. Ensembleconcert	✓	✓	✓							✓
	2. Kasteelconcert	✓	✓								

# Inhoudsopgave

1. Missie en ambities
2. Strategie 2012-2016: naar een duurzaam verdienmodel
  - Productportfolio en marketing
  - Samenwerking
  - Werving van private bijdragen
  - Transformatie van organisatie
3. Financials
  - Realisatie en begroting 2010-2016
  - Eenmalige kapitaalimpuls
4. Bijlagen
  - Details productportfolio
  - Samenwerkingsplan met Orkest van het Oosten
  - Gedetailleerde werkbegroting en kengetallen 2012-2016
  - Implementatieplan

## Samenwerking levert efficiency en synergie (1/2)

Partner	Samenwerking	Effect
<ul style="list-style-type: none"><li>Orkest van het Oosten <i>Uitgebreid samenwerkingsplan in bijlage</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Gebruiken van elkaars overcapaciteit</li><li>Talentonwikkeling</li><li>Operabegeleiding</li><li>Ondersteuning (HRM, educatie etc.)</li><li>Organisatie-innovatie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Efficiency winst van € 0,8-1,2 mln (€0,4-0,6 mln per orkest)</li><li>Synergie bij sociale innovatie</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Evt. andere orkesten als Het Brabants Orkest en het Radio Philharmonisch Orkest</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Overcapaciteit</li><li>Talentonwikkeling</li><li>Ondersteuning</li><li>Organisatie-innovatie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Efficiency winst</li><li>Synergie</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Theatergroep Kwatta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Muziektheaterprojecten voor kinderen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Synergie in artistieke innovatie</li><li>Synergie in publieksbereik</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Orkest de Ereprijs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Hedendaagse muziekprojecten</li><li>Huisvesting</li><li>Overhead</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Synergie in artistieke innovatie</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Nationaal Jeugd Orkest</li><li>ArtEz en andere conservatoria</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Talentonwikkeling: (stagebeleid en opzetten van nationale orkestacademie)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Synergie in talentontwikkeling</li><li>zichtbaarheid</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Culturele organisaties als ModeBiennale, Introdans, Oostpool, Gif.t, Wintertuin, musea in regio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>interdisciplinaire projecten</li><li>B2B maatwerk-projecten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Synergie in artistieke innovatie</li><li>Afzetmarkt</li></ul>

## Samenwerking levert efficiency en synergie (2/2)

Partner	Samenwerking	Effect
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zalen als Musis Sacrum, Vereniging, Orpheus, Amphion</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programmering</li><li>• Marketing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Synergie in publieksbereik</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maatschappelijke organisaties als EDU-ART, KCG, Geldersch Landschap</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Activiteiten op het gebied van bijv. educatie en kamermuziek</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zichtbaarheid</li><li>• Publieksbereik</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Commerciële partners als Gelredome, Cinemec, Companions, 8Bahn</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grootschalige festivals</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aanboren nieuwe markt</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bedrijfsleven in regio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expertise delen over ondernemerschap</li><li>• Sponsoring</li><li>• B2B-activiteiten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Synergie in sociale innovatie</li><li>• Zichtbaarheid</li><li>• Afzetmarkt</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Landelijke en regionale media</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Publiciteit / free publicity</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zichtbaarheid</li><li>• Publieksbereik</li></ul>



# Inhoudsopgave

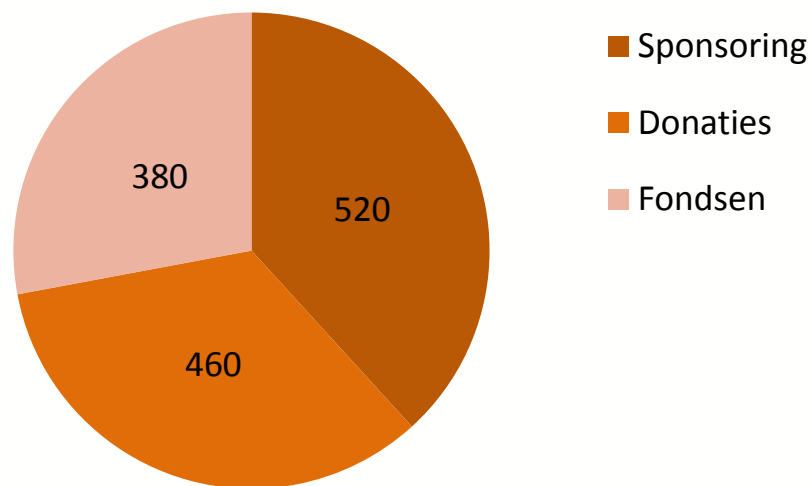
1. Missie en ambities
2. Strategie 2012-2016: naar een duurzaam verdienmodel
  - Productportfolio en marketing
  - Samenwerking
  - Werving van private bijdragen
  - Transformatie van organisatie
3. Financials
  - Realisatie en begroting 2010-2016
  - Eenmalige kapitaalimpuls
4. Bijlagen
  - Details productportfolio
  - Samenwerkingsplan met Orkest van het Oosten
  - Gedetailleerde werkbegroting en kengetallen 2012-2016
  - Implementatieplan

# Private bijdragen leiden in 2016 tot ca. € 1,4 mln inkomsten en ca. € 1 mln netto opbrengst

Private bijdragen bestaan in 2016 voor 38% uit sponsoring, 34% uit donaties en 28% uit filantropische fondsen

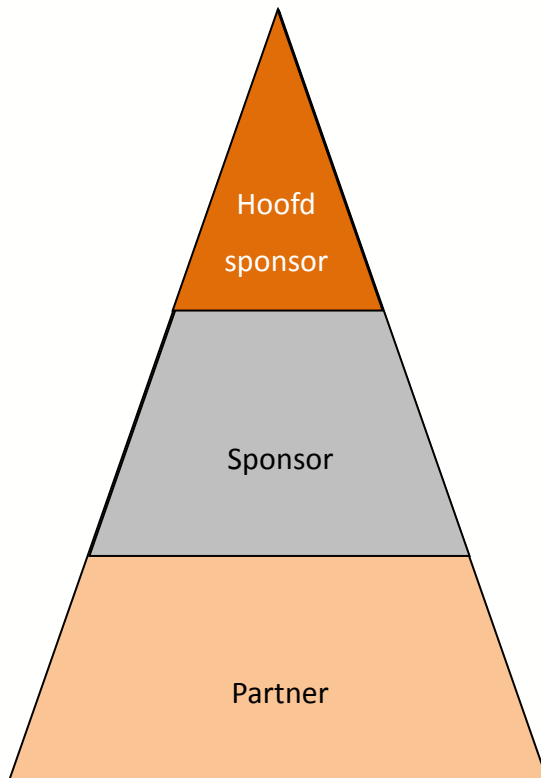
De netto opbrengst uit private bijdragen bedraagt ca. € 1 mln

Inkomsten per categorie private bijdragen in € x 1000



- Totale inkomsten uit private bijdragen bedragen ca. € 1,4 mln
- Bijkomende kosten bedragen ca. €0,4 mln
  - Kosten voor fondsenwerving, werving en behoud van donateurs en sponsors
  - Kosten van tegenprestaties

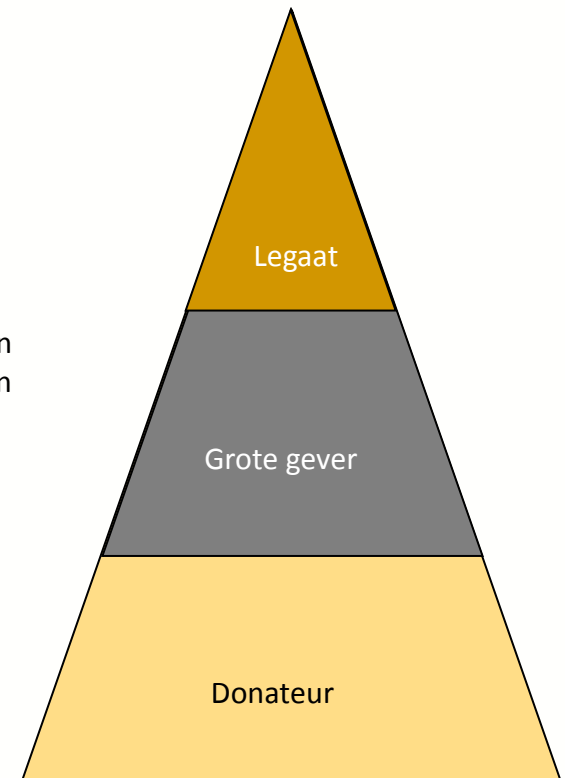
## Om € 1,4 mln uit private bijdragen te genereren, wordt werving van sponsors, donateurs en fondsen geprofessionaliseerd



**Toename van private bijdragen van € 0,3 mln in 2010 tot € 1,4 mln in 2016 door:**

- Professionalisering van werving en behoud sponsors en donateurs
- Grootschalige werving van donateurs
- Implementatie van geefpiramide (al gebruikt bij sponsoring) bij donateurwerving
- Werving van specifieke filantropische fondsen voor interdisciplinaire producties, educatie en participatie
- Grote betrokkenheid bij Het Gelders Orkest door continue zichtbaarheid in regio en media

HGO wordt nu gesteund door meer dan 2000 vrienden/donateurs, ca. 50 mecenasen en 45 sponsors



# Inhoudsopgave

1. Missie en ambities
2. Strategie 2012-2016: naar een duurzaam verdienmodel
  - Productportfolio en marketing
  - Samenwerking
  - Werving van private bijdragen
  - **Transformatie van organisatie**
3. Financials
  - Realisatie en begroting 2010-2016
  - Eenmalige kapitaalimpuls
4. Bijlagen
  - Details productportfolio
  - Samenwerkingsplan met Orkest van het Oosten
  - Gedetailleerde werkbegroting en kengetallen 2012-2016
  - Implementatieplan

# De organisatie wordt toegerust voor het nieuwe verdienmodel

1. Vergroten flexibiliteit
  - Herijken verhouding vast en flexibel arbeidspotentieel van musici en overhead
  - Vernieuwen arbeidsvoorwaarden musici
2. Aanpassen expertise en werkprocessen
  - Marketing en communicatie
  - Fondsenwerving
  - Programmering en planning
3. Juridische structuur aanpassen gericht op
  - Flexibiliteit
  - Risicospreiding
  - Fiscale voordelen
4. Governance in lijn brengen met strategie
  - Uitbreiding business expertise in Raad van Toezicht

Ondernemingsrechtelijke, arbeidsrechtelijke en fiscale details worden momenteel uitgewerkt met externen

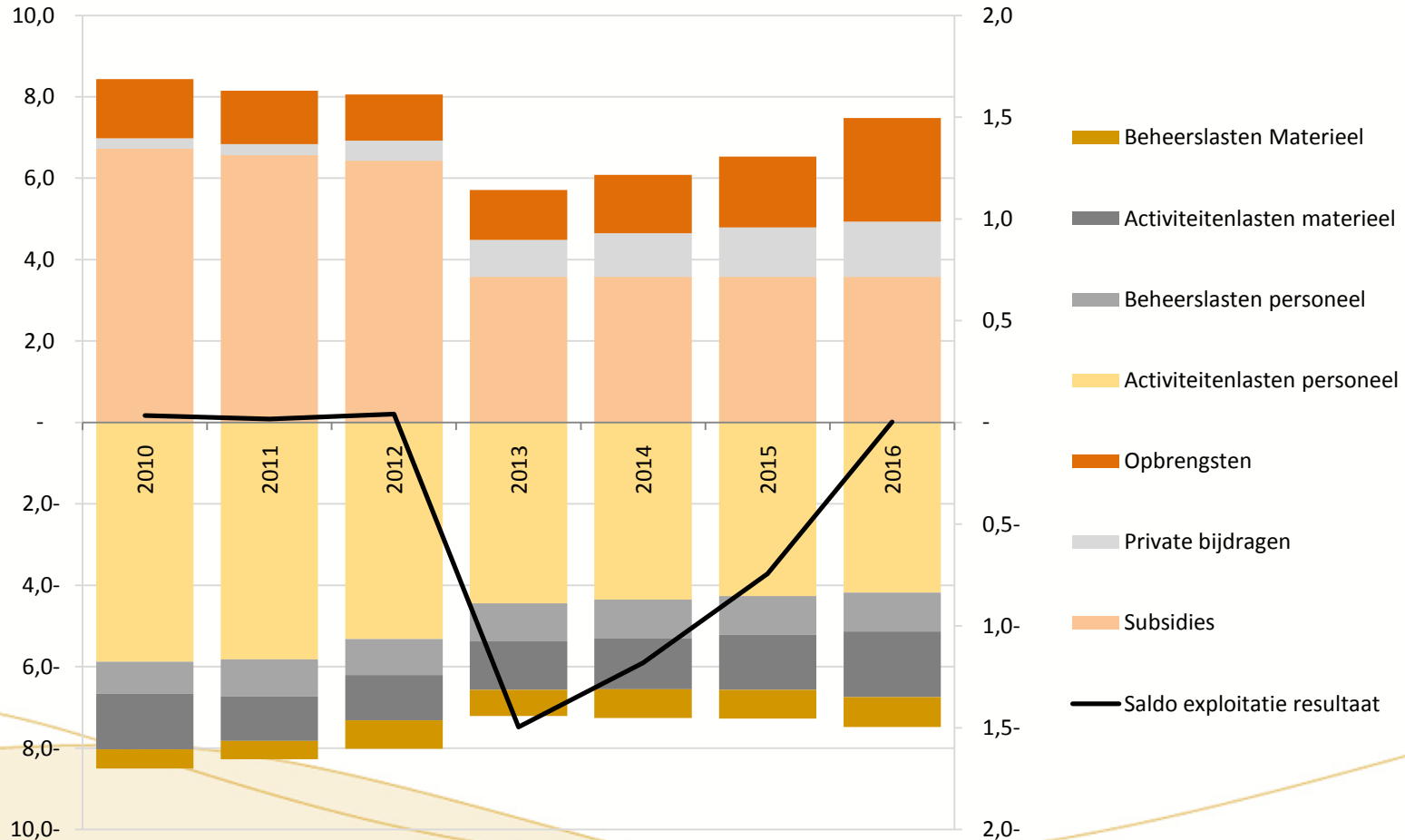
# Inhoudsopgave

1. Missie en ambities
2. Strategie 2012-2016: naar een duurzaam verdienmodel
  - Productportfolio en marketing
  - Samenwerking
  - Werving van private bijdragen
  - Transformatie van organisatie
3. Financials
  - Realisatie en begroting 2010-2016
  - Eenmalige kapitaalimpuls
4. Bijlagen
  - Details productportfolio
  - Samenwerkingsplan met Orkest van het Oosten
  - Gedetailleerde werkbegroting en kengetallen 2012-2016
  - Implementatieplan

# Het nieuwe verdienmodel brengt Het Gelders Orkest op een sluitende begroting in 2016 ondanks 43% rijkssubsidiekorting; aanloopverliezen bedragen € 3,4 mln

Werkelijke (2010), verwachte (2011) en begrote (2012-2016) inkomsten en uitgaven\*

mln €



25 \* Exclusief transitiekosten

## Om dit businessplan uit te voeren is een eenmalige kapitaalimpuls nodig van ca. € 13 mln

Doel kapitaalimpuls	Omvang in € mln
1. Transitie naar ondernemend orkestbedrijf <ul style="list-style-type: none"><li>• Herijken productportfolio en marketing</li><li>• Professionalisering werving private bijdragen</li><li>• Werving nieuwe medewerkers</li><li>• Ondersteuning businessplan/juridische zaken</li><li>• Additionele scholing</li><li>• Reductie ondernemingsrisico</li><li>• Reductie ww-risico</li></ul>	5,2
2. Investeren in innovatieagenda <ul style="list-style-type: none"><li>• Ontwikkeling en implementatie nieuwe formats</li><li>• Sociale innovatie (systemen, processen, samenwerking)</li></ul>	0,8
3. Omslag naar flexibele organisatie <ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilisering personeelsbestand</li></ul>	6,9
<b>Totaal</b>	<b>12,9</b>



A photograph of three women in black dresses standing on a staircase. The woman on the left is looking at the woman in the middle, who is holding a violin. The woman on the right is looking towards the camera. In the foreground, three violins are lying on the floor. The background is a textured wall with a staircase on the right side.

## Contactgegevens

### Het Gelders Orkest

026 789 0130

### George Wiegel

Algemeen directeur

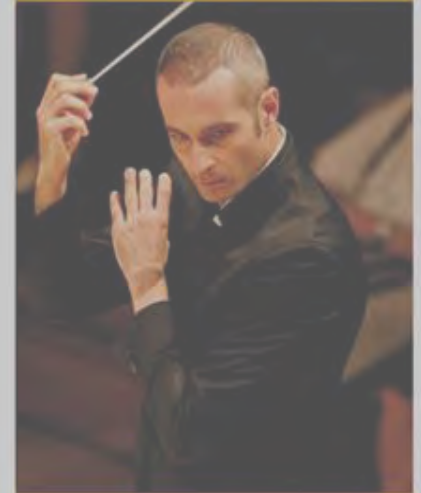
[george.wiegel@hetgeldersorkest.nl](mailto:george.wiegel@hetgeldersorkest.nl)

### Maartje Broekhans

Adjunct directeur / zakelijk manager

[maartje.broekhans@hetgeldersorkest.nl](mailto:maartje.broekhans@hetgeldersorkest.nl)

# Bijlagen



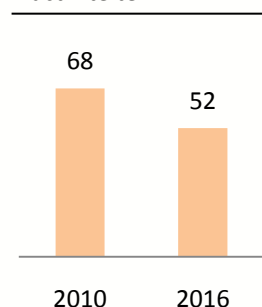
Het Gelders Orkest  
daar horen we

# Inhoudsopgave

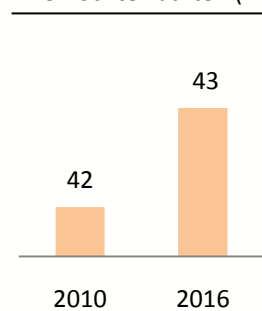
1. Missie en ambities
2. Strategie 2012-2016: naar een duurzaam verdienmodel
  - Productportfolio en marketing
  - Samenwerking
  - Werving van private bijdragen
  - Transformatie van organisatie
3. Financials
  - Realisatie en begroting 2010-2016
  - Eenmalige kapitaalimpuls
4. Bijlagen
  - Details productportfolio
  - Samenwerkingsplan met Orkest van het Oosten
  - Gedetailleerde werkbegroting en kengetallen 2012-2016
  - Implementatieplan

## Kengetallen

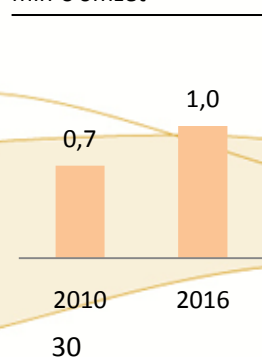
# activiteiten



# verkochte kaarten (x1000)



mln € omzet



## Kenmerken

**Activiteit:**

- Concert van ca. 1,5 uur met pauze
- In concertzaal
- Grote, medium of kleine bezetting
- Symfonisch repertoire
- Dirigent en/of solist

**Doelgroepen:**

- Primair
  - Traditioneel
  - Bedrijf
- Secundair
  - Jong
  - Student

**Uitgangspunten:**

- 12 producties per jaar, gemiddeld 4,3 concerten per productie
  - 4 producties met 7 concerten per productie verspreid over 2 weken
  - 8 producties met 3 concerten per productie verspreid over 1 week
- Gebalanceerde mix van repertoire en symfonische orkestbezetting
  - 26 concerten in medium bezetting
  - 20 concerten in grote bezetting (o.a. door samenwerking)
  - 6 concerten in kleine bezetting
- 800 verkochte kaarten per concert

## Strategie

**product:**

- productoptimalisatie: marktgericht programmeren door implementatie succesindex
- Meer concerten per productie

**Prijs:**

- Prijsdifferentiatie uitbreiden
- Gemiddelde kaartprijs stijgt van €20 naar €40
- Toegangsprijzen voor studenten en lage rang stijgen minimaal
- Meer concerten op recette-basis, minder op uitkoop-basis

**Plaats:**

- Concertlocaties Gelderland beperken tot grote zalen: Arnhem, Nijmegen, Doetinchem, Apeldoorn
- Introductie nieuwe concertlocaties in Duitsland

**Promotie:**

- Behoud marktpenetratie Arnhem (ca. 75%)
- Gerichte marktwerking Apeldoorn, Nijmegen en Doetinchem
- Nieuwe markt aanboren in randgemeenten en Duits grensgebied

**Samenwerking:**

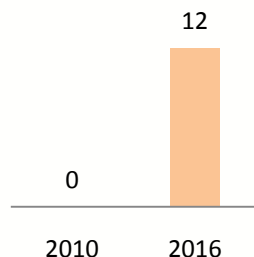
- Met andere orkesten bij grote producties (zie bijlage)

**Partnering:**

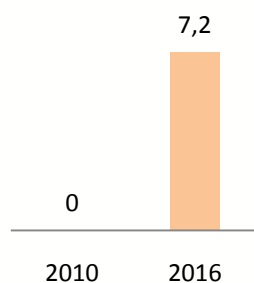
- Orkest van het Oosten e.a.
- Dirigenten, solisten

## Kengetallen

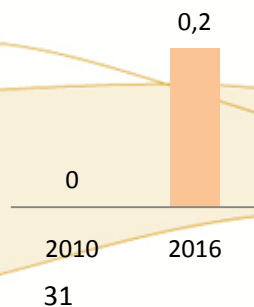
# activiteiten



# verkochte kaarten (x1000)



mln € omzet



## Kenmerken

### Activiteit:

- Concert van ca. 1 uur zonder pauze
- Gericht op beleving, sfeer, ontmoeting, 'net even anders dan je denkt'
- Medium of grote orkestbezetting
- Symfonisch repertoire
- Dirigent en/of solist
- Combinatie met inleiding/borrel in sfeer van concert

### Doelgroepen:

- Primair
  - Jong
  - Bedrijf
- Secundair
  - Student
  - Traditioneel

### Uitgangspunten:

- 6 producties per jaar, 2 concerten per productie
- Repertoire is deel van programma traditioneel concert; geen aparte repetities nodig
- 500 verkochte kaarten per concert

## Strategie

### product:

- productinnovatie: repertoire van traditioneel concert in format gericht op doelgroep 25-50

### Prijs:

- Gemiddelde kaartprijs €25; bijstelling mogelijk
- Korting voor studenten

### Plaats:

- Arnhem en Nijmegen, uitbreiding mogelijk

### Promotie:

- Guerilla-marketing
- Salesforce van ambassadeurs uit doelgroep via bestaande netwerken
- Social media en free publicity

### Partnering:

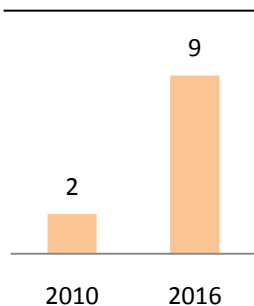
- Zalen
- Horeca
- Business clubs
- Young professional netwerken
- Marketing & sales experts jonge doelgroep

# A Symfonisch

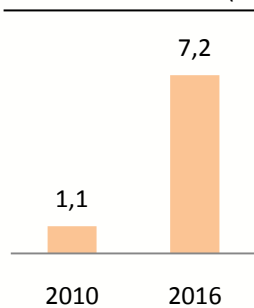
## 3 Kinderconcert

### Kengetallen

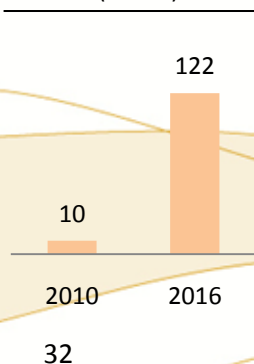
# activiteiten



# verkochte kaarten (x1000)



€ omzet (x1000)



### Kenmerken

#### Activiteit:

- Concert van 30-45 min. zonder pauze
- Combinatie van muziek, vertelling, theater
- Kleine of medium orkestbezetting
- Bestaand repertoire in speelse vorm
- Dirigent en/of verteller
- Combinatie mogelijk met kinderactiviteit (bijv. verkleeden)

#### Doelgroepen:

- Primair
  - Scholier (6-14)
- Secundair
  - Jong (ouders)
  - Traditioneel (grootouders)
  - Bedrijf

#### Uitgangspunten:

- 3 producties per jaar, 3 concerten per productie
- 500 verkochte kaarten per concert
- Gemiddeld 2 volwassenen per kind
- Medium of kleine orkestbezetting
- producties uitsluitend in combinatie met schoolconcerten i.v.m. efficiency

### Strategie

#### product:

- productoptimalisatie: format, keuze periode, dag en tijd optimaliseren

#### Prijs:

- Kinderen € 10
- Volwassenen € 20

#### Plaats:

- Medium bezetting in Arnhem, Nijmegen, Doetinchem en Apeldoorn
- Kleine bezetting op andere locaties in regio

#### Promotie:

- Gerichte marktwerking ouders met kinderen en grootouders met kleinkinderen

#### Partnering:

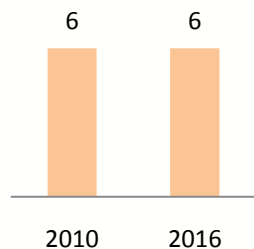
- Culturele organisaties gespecialiseerd in kinderen, zoals Theatergroep Kwatta
  - Muziekscholen
  - Jeugdorkesten
  - Scholen
  - Kinderopvangbedrijven



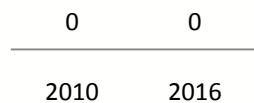
# A Symfonisch 4 Lunchconcert

## Kengetallen

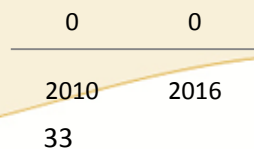
# activiteiten



# verkochte kaarten



€ omzet



## Kenmerken

### Activiteit:

- Concert van ca. 20 min. zonder pauze
- Woensdag 12.30 uur
- Voorproefje van traditioneel concert
- Medium of grote orkestbezetting
- Symfonisch repertoire
- Dirigent en/of solist
- Informele sfeer

### Doelgroepen:

- Primair
  - Massa
- Secundair
  - Traditioneel
  - Student

### Uitgangspunten:

- 6 lunchconcerten per jaar aansluitend aan ochtendrepetitie orkest

## Strategie

### product:

- Continueren succesformule; steevast volle zaal

### Prijs:

- Gratis toegankelijk
- Evt. experimenteren met vrijwillige bijdrage

### Plaats:

- Arnhem, Musis Sacrum (repetitielocatie orkest)

### Promotie:

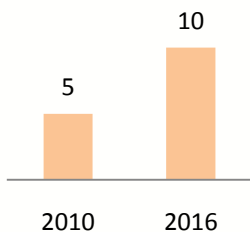
- Meer richten op nieuw publiek (doelgroep massa) i.p.v. traditionele doelgroep
- Kaartverkoop onder bezoekers lunchconcerten vergroten door promotie betaalde concerten

### Partnering:

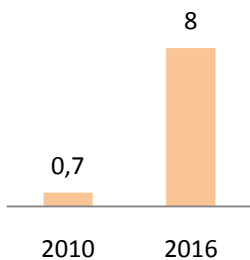
- Vereniging Vrienden van HGO
- Bedrijven en organisaties in omgeving van Musis Sacrum

## Kengetallen

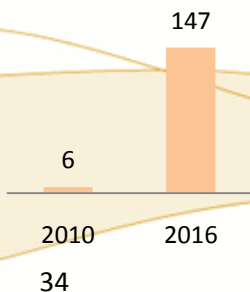
# activiteiten



# verkochte kaarten (x1000)



€ omzet (x1000)



## Kenmerken

**Activiteit:**

- Voorstelling van 1-2 uur, met of zonder pauze
- Wisselende locaties
- Interdisciplinaire producties (muziek, dans, film, literatuur, VJ, DJ, gastronomie etc.)
- producties met nationale uitstraling, sterk gericht op beleving en innovatie

**Doelgroepen:**

- Primair
  - Traditioneel
  - Jong
  - Student
- Secundair
  - Bedrijf

**Uitgangspunten:**

- producties vinden uitsluitend doorgang bij voldoende additionele projectfinanciering
- 2 producties per jaar, 5 voorstellingen per productie
- 800 verkochte kaarten per voorstelling
- Uitvoering door externe fondsenwervers en projectleiders

## Strategie

**product:**

- productoptimalisatie: na experimenten in 2010 en 2011 formule grootschaliger uitrollen
- productinnovatie: elke productie is nieuw qua vorm, samenwerkingsverbanden en artistieke inhoud

**Prijs:**

- Gedifferentieerd €15-40

**Plaats:**

- Wisselende locaties in Gelderland en daarbuiten

**Promotie:**

- Inzet van diverse kanalen, guerilla marketing, sales force
- Gericht op nieuw publiek o.a. via betreffende samenwerkingspartners
- Nadruk op free publicity

**Samenwerking:**

- Samenwerkingspartners dragen bij aan bereiken van nieuw publiek en artistieke innovatie

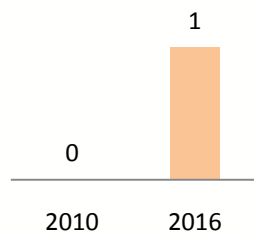
**Partnering:**

- Culturele partners uit andere disciplines, bijv. Introdans, Oostpool, Wintertuin, 8Bahn
- Commerciële partners
- Sponsors en fondsen
- Media

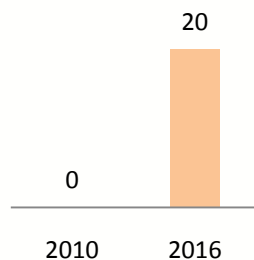


## Kengetallen

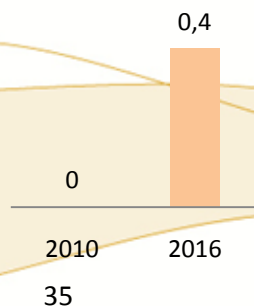
# activiteiten



# verkochte kaarten (x1000)



mln € omzet



## Kenmerken

### Activiteit:

- Grootschalige commerciële productie voor massa-consument
- Gericht op beleving, gekoppeld aan artiesten met grote bekendheid onder brede publiek
- Op grote festivallocaties als stadions
- Producties met (inter)nationale uitstraling

### Doelgroepen:

- Primair  
– Massa

### Uitgangspunten:

- Producties vinden uitsluitend doorgang bij acceptabel risicoprofiel
- 1 productie per jaar, 1-3 voorstellingen per productie
- 20.000 verkochte kaarten per productie
- Uitvoering door betrouwbare evenementenorganisatie
- Doelen zijn omzet en zichtbaarheid

## Strategie

### product:

- productinnovatie: vanaf 2012 experimenteren met schaalgrootten, samenwerkingspartners en formules
- Bijv. Commerciële opera's (Companions), Top2000 (Gelredome), Dance-festival

### Prijs:

- Gedifferentieerd; waarschijnlijk op basis van uitkoop

### Plaats:

- Wisselende locaties in Gelderland en daarbuiten

### Promotie:

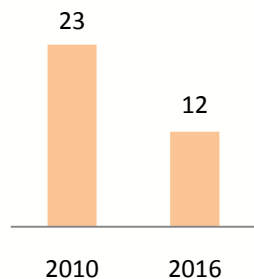
- Door evenementenorganisatie gericht op massa
- Promotie orkest via free publicity

### Partnering:

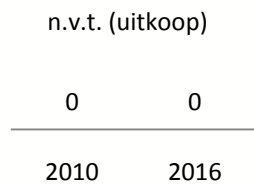
- Samenwerkingspartners dragen bij aan schaalgrootte, innovatieve productiemethoden in klassieke muziek en bereiken van nieuw publiek

## Kengetallen

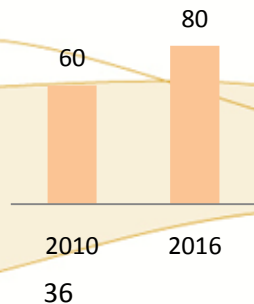
## # activiteiten



## # verkochte kaarten



## € omzet (x1000)



## Kenmerken

**Activiteit:**

- Begeleiding van koorconcerten
- Begeleiding van opera

**Doelgroepen:**

- Primair
  - Koren
  - Operagezelschappen

**Uitgangspunten:**

- 4 koorbegeleidingen
  - 1 concert per productie
  - Uitsluitend indien rendabel
- 1 operabegeleiding
  - Ca. 8 uitvoeringen per productie
  - Om niet op voorschrift van OCW

## Strategie

**product:**

- productbestending voor operabegeleiding
- productoptimalisatie voor koorbegeleidingen

**Prijs:**

- Operabegeleiding: €0 (voorschrift OCW)
- Koorbegeleiding afhankelijk van bezetting, minimaal kostprijs

**Plaats:**

- Operabegeleiding: heel Nederland
- Koorbegeleiding: wisselende locaties in Gelderland

**Promotie:**

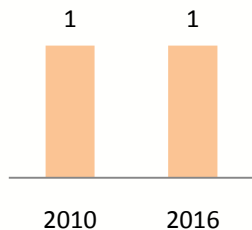
- In eerste instantie uitsluitend vraaggericht

**Partnering:**

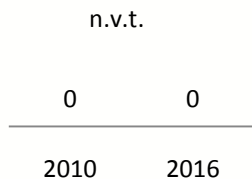
- Koorbegeleiding: koren
- Operabegeleiding: Nationale Reisopera en Orkest van het Oosten

## Kengetallen

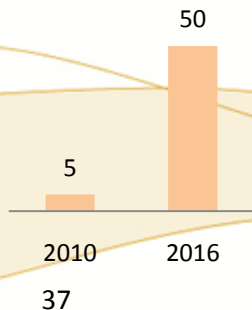
## # activiteiten



## # verkochte kaarten



## € omzet (x 1000)



## Kenmerken

**Activiteit:**

- Inhuur door musici voor CD-opname

**Doelgroepen:**

- Primair
  - Musicus/impressario
- Secundair
  - Koren
  - Operagezelschappen

**Uitgangspunten:**

- Maatwerk per opname
  - Uitsluitend indien aan minimale kwaliteitseisen is voldaan
  - Uitsluitend indien rendabel

## Strategie

**product:**

- productinnovatie: experimenteren of aanbieden van orkest voor CD-opnames tot rendabel verdienmodel leidt

**Prijs:**

- Afhankelijk van bezetting en aantal repetities, uitsluitend indien rendabel

**Plaats:**

- Arnhem

**Promotie:**

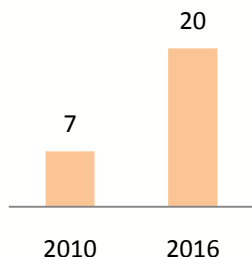
- Via netwerk orkest (solisten, dirigenten, impresario's)

**Partnering:**

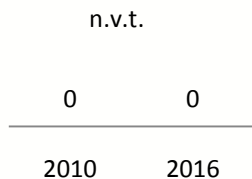
- Musici, dirigenten en impressariaten
- Koren en operagezelschappen

### Kengetallen

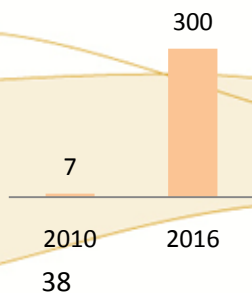
# activiteiten



# verkochte kaarten



€ omzet (x 1000)



### Kenmerken

#### Activiteit:

- Inzet van orkest, ensemble of individuele musici uit orkest voor opdrachtgevers in regio
- Voor maatschappelijke, culturele of commerciële activiteiten

#### Doelgroepen:

- Primair
  - Bedrijven
  - Organisaties
- Secundair
  - Donateurs

#### Uitgangspunten:

- Bij maatschappelijke en culturele activiteiten minimaal kostendekkend
- Bij commerciële activiteiten uitsluitend indien rendabel
- Doelen zijn zichtbaarheid en rendement

### Strategie

#### product:

- productoptimalisatie: inzet van bestaande (Het Gelders Blaaskwintet / Strijkkwintet) en nieuwe ensembles voor relevante opdrachtgevers

#### Prijs:

- Afhankelijk van bezetting, doel en tijdsbesteding

#### Plaats:

- Gelderland

#### Promotie:

- Via uitgebreid netwerk in regio

#### Partnering:

- Divers, bijv. bedrijven, maatschappelijke organisaties, grote donateurs etc.

# D 1 Maatschappelijk Educatie

## Kengetallen

# activiteiten

n.t.b.

0 0

2010 2016

# verkochte kaarten

n.t.b.

0 0

2010 2016

€ omzet

n.t.b.

0 0

2010 2016

39

## Kenmerken

### Activiteit:

- Schoolconcerten
- Workshops
- Kijkjes achter de schermen

### Doelgroepen:

- Primair
  - Scholier

### Uitgangspunten:

- In samenwerking met Orkest van het Oosten en mogelijk Theatergroep Kwatta
- Verdienmodel op basis van efficiency door samenwerking, schaalgrootte en additionele fondsenwerving

## Strategie

### product:

- Optimalisering van succesvol product

### Prijs:

- N.t.b.

### Plaats:

- Door heel Gelderland

### Promotie:

- Gericht op scholen

### Partnering:

- Orkest van het Oosten
- Theatergroep Kwatta
- Scholen
- Vervoerbedrijven
- Projectfondsen
- Projectponsors

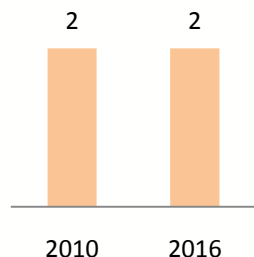
Deze propositie wordt momenteel uitgewerkt met het Orkest van het Oosten; educatie wordt onderdeel van het samenwerkingsplan

# D Maatschappelijk

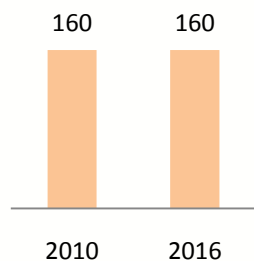
## 2 Participatie

### Kengetallen

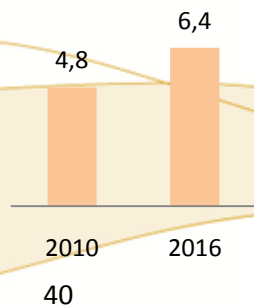
# activiteiten



# verkochte kaarten



€ omzet (x1000)



### Kenmerken

#### Activiteit:

- Project waarbij amateur-musici onder begeleiding van HGO-musici symfonieorkest vormen en in voorprogramma van traditioneel symfonisch concert spelen

#### Doelgroepen:

- Primair
  - Amateurmusici uit regio

#### Uitgangspunten:

- 2 projecten per jaar, elk bestaand uit een aantal repetities/workshops en 1 concert
- Uitsluitend indien rendabel

### Strategie

#### product:

- productoptimalisatie: bestaande succesvolle formule rendabeler maken

#### Prijs:

- Ca. € 40

#### Plaats:

- Arnhem en Nijmegen

#### Promotie:

- Promotie voor deelname aan participatieproject gericht op amateurmusici in regio
- Kaartverkoop HGO concerten onder deelnemers vergroten door promotie concerten

#### Partnering:

- Amateurorkest en –organisaties zoals HRFSTWND

## Kengetallen

# activiteiten

n.v.t.

0 0

2010 2016

# verkochte kaarten

n.v.t.

0 0

2010 2016

€ omzet

n.v.t.

0 0

2010 2016

41

## Kenmerken

### Activiteit:

- Inzet van studenten in orkest en organisatie HGO
- Stages voor conservatoriumstudenten in orkest
- Stages voor bachelor- en masterstudenten in organisatie (economie, communicatie, fysiotherapie etc.)
- Compositieopdrachten voor jonge componisten in het kader van artistieke innovatie
- Ervaringsplaatsen voor jonge dirigenten/directiestudenten

### Doelgroepen:

- Primair
  - Conservatoriumstudenten
  - HBO- en WO-studenten
- Secundair
  - Young professionals

### Uitgangspunten:

- Continu talent scouten voor artistieke en bedrijfseconomische processen
- Op zoek naar nieuwe mogelijkheden om talent in te zetten voor Het Gelders Orkest

## Strategie

### product:

- productinnovatie:
  - Talent inzetten op minder voor de hand liggende plekken (bijv. studenten fysiotherapie tijdens operaproject)
  - Experimenteren met nieuwe samenwerkingsvormen om talent aan HGO te binden (bijv. Nationaal Jeugdorkest, nieuwe masteropleiding orkestdirectie)

### Plaats:

- Onbeperkt, studenten uit hele wereld, met nadruk op regio

### Promotie:

- Talent scouten door directe samenwerking met conservatoria, universiteiten en andere partners

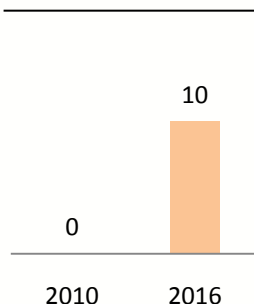
### Partnering:

- Aantal samenwerkingspartners uitbreiden, bijv. NJO voor nationale orkestacademie, ArtEz ,Koninklijk Conservatorium , HAN en Radboud Universiteit voor stage-overeenkomsten etc.
- Orkest van het Oosten

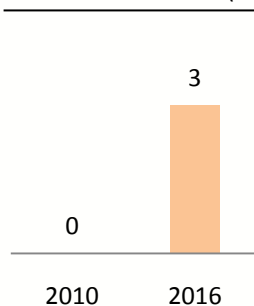
Uitwerking samen met het Orkest van het Oosten; talentontwikkeling wordt onderdeel van samenwerkingsplan

### Kengetallen

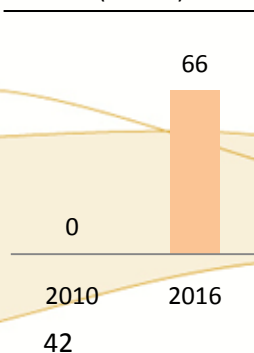
# activiteiten



# verkochte kaarten (x 1000)



€ omzet (x 1000)



### Kenmerken

#### Activiteit:

- Concert van ca. 1,5 uur met pauze
- In kleine concertzaal
- Intieme sfeer, mogelijkheid musici te ontmoeten
- Kamermuziekbezetting 12- 35 musici

#### Doelgroepen:

- Primair
  - Traditioneel
  - Bedrijf
- Secundair
  - Jong

#### Uitgangspunten:

- 2 producties met 5 concerten per productie
- 300 verkochte kaarten per concert
- Doel is zichtbaarheid en publieksbereik in regio's zonder symfonische zalen (bijv. Ede, Zutphen, Winterswijk, Tiel, Wageningen)
- Neveneffecten zijn verbetering orkestkwaliteit en verhoging van motivatie door ensemblespel

### Strategie

#### product:

- Productinnovatie: met ensembles van kamerorkestomvang het gat in de markt vullen tussen bestaande kamermuziekseries en symfonische series.

#### Prijs:

- Gemiddelde kaartprijs ca. €22

#### Plaats:

- Voormalige concertlocaties van HGO die niet voldoen aan eisen voor symfonische concerten (bijv. Ede, Zutphen, Winterswijk)
- Andere regio's waar geen symfonische concertlocaties zijn; dus niet in Arnhem i.v.m. verzadigde markt maar bijv. wel in Tiel of Wageningen.

#### Promotie:

- Gericht op bestaand publiek van symfonische en kamermuziekconcerten in betreffende regio's
- Gericht op nieuw publiek via lokale media en lokale netwerken

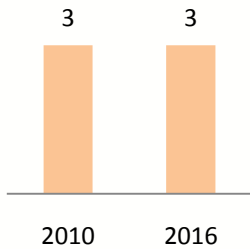
#### Partnering:

- Zalen

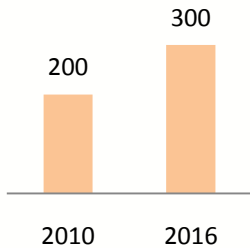


### Kengetallen

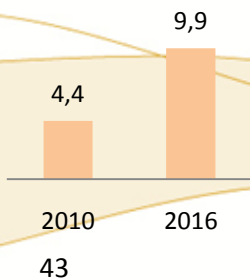
# activiteiten



# verkochte kaarten



€ omzet (x1000)



### Kenmerken

#### Activiteit:

- Concert van ca. 1 uur rond 1 musicus van Het Gelders Orkest
- In kasteel in Gelderland met mogelijkheid tot rondleiding
- Exclusieve, intieme sfeer
- Bezetting 1-2 musici

#### Doelgroepen:

- Primair
  - Traditioneel
- Secundair
  - Jong

#### Uitgangspunten:

- 3 producties, elk bestaand uit 1 concert rond 1 musicus van Het Gelders Orkest
- Doel is zichtbaarheid in landelijke regio's en publieksbereik onder natuur- en architectuurliefhebbers

### Strategie

#### product:

- Bestendiging van succesvol product

#### Prijs:

- Gemiddelde kaartprijs € 33

#### Plaats:

- Kastelen in Gelderland (o.a. Van Gelders Landschap)

#### Promotie:

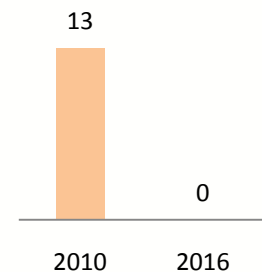
- Gericht op lokaal publiek via lokale media en lokale netwerken
- Gericht op dagjesmensen die vaste klant van Het Gelders Orkest zijn

#### Partnering:

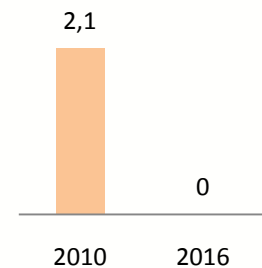
- Geldersch Landschap en Geldersche Kastelen

### Kengetallen

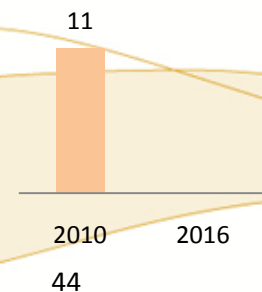
# activiteiten



# verkochte kaarten (x 1000)



€ omzet (x 1000)



### Kenmerken

#### Activiteit:

- Concert van ca. 1,5 uur met pauze
- In kleine concertzaal
- Intieme sfeer, mogelijkheid musici te ontmoeten
- Kleine kamermuziekbezetting 4-6 musici

#### Doelgroepen:

- Primair
  - Traditioneel

#### Uitgangspunten:

- Vooral concerten van Het Gelders Strijkwintet en Het Gelders Blaaskwintet

### Strategie

#### Product:

- Stoppen met aanbieden van product i.v.m. verzadigde markt
  - Belangrijke zalen hebben hun eigen kamermuziekprogrammering
  - Arnhemse Vereniging voor Kamermuziek heeft aantrekkelijk aanbod in dit segment
  - Door lage bezoekersaantallen afgelopen jaren zijn opbrengsten niet in verhouding tot kosten
  - Zichtbaarheid in steden zonder symfonische zalen garanderen door ensembleconcerten in kamerorkestbezetting

Eindrapportage

## **Contra-expertise HGO Business plan**

VDBConsulting, 20 januari 2012

In opdracht van Provincie Gelderland

Prof. Dr P.A.E(Lisa) van de Bunt

N(elleke) Ten Hove, MA

## Inhoudsopgave

### Executive summary

1. Inleiding
  - 1.1 Historische schets
  - 1.2 Onderzoeksvraag
2. Contra-expertise nader gedefinieerd op hoofdlijnen en ambities
  - 2.1 Vitaliteit en verdien capaciteit van de stakeholders
  - 2.2 Veranderbaarheid van HGO
3. Herijking van productportfolio en marketingstrategie
4. Efficiency en synergie door optimalisering van samenwerking
5. Uitbreiding van professionalisering van werven van private bijdragen
6. Transformatie van organisatie gericht op kwaliteit, flexibiliteit en efficiency
7. Resultaten
  - 7.1 Ambities in perspectief
  - 7.2 Hoofdlijnen in perspectief
  - 7.3 Conclusies en aanbevelingen
8. Verantwoording
  - 8.1 Geïnterviewde personen en gesprekspartners
  - 8.2 Overige bronnen

## Executive Summary

Directe aanleiding tot deze contra-expertise is het HGO Businessplan 2012-2016 in de bredere maatschappelijke context van vergaande nationale bezuinigingen in publieke en culturele sector. In dit contra-expertise rapport staan twee meer algemene vragen centraal. De beantwoording van deze en navolgende vragen kon worden gedaan op basis van interviews met betrokkenen en experts, en bronnenonderzoek.

*De eerste algemene vraag betreft: wat is de vitaliteit en de verdien capaciteit van de stakeholders die worden genoemd?* HGO onderneemt diverse activiteiten in samenwerking met stakeholders zoals Vrienden van HGO, sponsors, Stichting Partners, Mecenas en donateurs. Over het algemeen zijn het actieve verenigingen en Stichtingen die HGO moreel en financieel ondersteunen. Naast kleine activiteiten, zoals Vriendentafels, wordt gedacht aan grotere producties met bekende sterren. Werving gebeurt nog teveel ad hoc en is afhankelijk van enkele actieve (bestuurs)leden. Zoals het HGO Businessplan (pag. 20 en 21) aangeeft: dit moet nog verder professionaliseren. De vraag is of de professionalisering moet plaatsvinden op de manier zoals het HGO Businessplan voorstaat. Ook wat betreft de contraprestatie naar partners/leden toe, en de inbedding in de Gelderse samenleving moet nog het nodige gebeuren. In het HGO Businessplan wordt aangegeven dat in 2016 een bedrag van 1,4 miljoen euro uit de markt gehaald moet worden. Door ons geraadpleegde experts beoordelen dit zeker niet als onmogelijk, maar geven wel aan dat dit een scherpe wijziging in structuur en cultuur van bestuur en orkest nodig maakt.

*De tweede algemene vraag wil nagaan waar verantwoorde of juist minder verantwoorde aannames gedaan worden over veranderbaarheid van HGO.* De contouren van de financiële reductieplannen ten aanzien van personeel en materieel zijn duidelijk. De HGO directie heeft besloten de omvang van de personele arbeidscontracten terug te brengen tot 60%. Gedetailleerde uitwerking volgt in april 2012.

Verder is deze contra-expertise gericht op de volgende hoofdlijnen:

**Hoofdpijn 1:** *is herijking van zowel het productportfolio als de marketingstrategie gelijktijdig gewenst en haalbaar; is hier een volgtijdelijke fasering voorzien?*

Dat wil zeggen: aan de herijking van de productportfolio zou een grondige marktanalyse en een daarop gebaseerde marketingstrategie vooraf moeten gaan. Deze opeenvolgende stappen worden in het HGO Businessplan niet expliciet behandeld. Het plan is bij de herijking van de *productportfolio* duidelijk over één element: de bestaande doelgroep voor symfonische concerten moet goed bediend blijven. Deze groep moet waar mogelijk uitgebreid worden. Voor het overleven van HGO moet daarnaast veel tijd, werk en aandacht worden besteed aan verbreding naar potentieel nieuwe, jongere bezoekers. De geïnterviewden plaatsen kritische kanttekeningen bij educatie. Het huidige HGO beleid lijkt meer op marketing dan educatie. De basisscholen en andere educatieve/culturele instellingen moeten zich meer eigenaar gaan voelen van HGO. Wat betreft de *marketingstrategie* is er nog veel potentieel. Er worden krachten gebundeld vanwege schaalvoordelen (drukkosten, mailing), bijvoorbeeld een gezamenlijke brochure van Musis Sacrum en HGO. Dit gezamenlijk naar buiten treden heeft echter ook nadelen. In hoeverre ben je nog herkenbaar? Het gaat namelijk ook om imago en identiteit van HGO en MS afzonderlijk.

**Hoofdpijn 2:** *wat zijn de valkuilen en kansen bij de optimalisering van samenwerking?*

Valkuilen en kansen liggen op het terrein van regionale samenwerking. Enerzijds is het wenselijk om met partners (bijvoorbeeld Nederlands Symphonie Orkest, NedSO) samen te werken, anderzijds kan dat ten koste gaan van de regionale identiteit en binding. In de praktijk blijkt bijvoorbeeld dat er minder bezoekers komen als er een ander orkest van buiten de regio speelt. Ook zijn er valkuilen en dilemma's op financieel gebied. Enerzijds is het verleidelijk om de ticketprijs te verhogen. Anderzijds zal dit in toenemende mate een belemmering gaan vormen voor minder draagkrachtige bezoekers. Het HGO Businessplan (pag 14) schetst een gedifferentieerde strategie zodat geen belemmering hoeft te ontstaan voor laatstgenoemde categorie. Tenslotte een dilemma ten aanzien van de wens van bijvoorbeeld het grote aantal basisscholen in de regio tot 'u vraagt, wij draaien'. Deze aanpak staat haaks op de exclusiviteit die HGO en haar musici willen uitdragen. Wat betreft valkuilen en kansen met betrekking tot regionale samenwerking: er kan worden geconstateerd dat het HGO Businessplan iets te gemakkelijk spreekt over samenwerking met diverse partijen. Samenwerking gaat niet zomaar, vooral niet als er al een langere historie van minder soepele samenwerking met de betreffende partner bestaat. *"It takes two to tango"* dus er zal stevig geïnvesteerd moeten worden in persoonlijke contacten om productieve samenwerking tot stand te brengen. Zodra potentiële partners elkaar vinden op gemeenschappelijk vakgebied (artistiek, logistiek, bestuurlijk, historisch) is de kans op synergie groter.

**Hoofdlijn 3:** *welke ervaring is opgedaan met professionalisering bij de werving van private bedragen (benchmark, do's en don'ts, inventariseren opleidingsmogelijkheden en kosten, regionaal draagvlak)?*

Er is zeker een kapitaalkrchtig publiek. Vooral in de komende jaren zal de groep 50-plussers met een relatief goed inkomen blijven toenemen. Echter, iedereen gaat een appèl doen op die doelgroep. En ze zijn weliswaar kapitaalkrchtig, maar ze zitten er heel erg bovenop. Een incidentele ludieke actie is mogelijk (bijvoorbeeld: bepaal zelf je toegangsprijs), maar structureel goedgevig is deze groep niet. De echt vermogende Nederlanders vormen wel een interessante doelgroep. Bevindingen uit onder meer het onderzoek van Bekkers, Jansen en Wiepking (2010) en gesprekken met terzake deskundige hoogleraren Sanders en Schuyt over vermogende Nederlanders geven waardevolle handreikingen. Relatiegerichte fondswerving zoals stapelfinanciering en cultureel beleggen kan de uitwerking van het HGO Businessplan op dit punt ondersteunen. Enkele suggesties van geïnterviewden over de werving van private bedragen:

- (1) begin met de verandering van samenstelling van het stichtingsbestuur; ga van subsidiebestuur naar bestuur met maatschappelijk draagvlak
- (2) omvormen van gerichtheid op de overheid, naar markt- en filantropische financiering. Kanttekening hierbij: er zal hard aan getrokken moeten worden omdat bedrijven steeds meer "op de kleintjes letten" en omdat er een enorme concurrentieslag om sponsorgelden gaande is
- (3) welke oud musici en oud-bestuursleden zijn er die hier een rol in kunnen spelen?
- (4) welke oudere vrienden of abonneementhouders zijn in de verschillende bestanden te vinden die men attent kan maken op de mogelijkheid geld bij legaat te bestemmen voor HGO
- (5) begroting: bekijk hoeveel van de begroting afgehaald kan worden door het te laten sponsoren, website, drukwerk, maar ook accountantsverklaring, etc. Bedrijven doen dat namelijk liever in natura dan dat het van hun winst afgaat. Kwaliteit blijft kwaliteit
- (6) Inventariseer welke grotere fondsen zich op welzijn en cultuurfondsen richten en acteer daar op.

**Hoofdlijn 4:** *wordt er een verantwoorde keus gemaakt in de organisatiekundige transformatie gericht op kwaliteit, flexibiliteit en efficiency?* In het HGO Businessplan wordt nog geen duidelijke keuze gemaakt ten aanzien van de organisatiekundige transformatie. Wel wordt duidelijk gemaakt dat de personeelslasten in 2016 aanzienlijk minder moeten zijn dan in 2010. Over hoe dat moet gebeuren is op één punt duidelijk: de omvang van het arbeidscontract van de musici wordt teruggebracht naar 60%. Voorkeur van de directie is om het aantal orkestleden niet te verminderen omdat dit de beste garantie is om de identiteit van HGO te bewaren. Aannee is dat de collectiviteit de klank maakt en dat je om repertoire te maken een vast aantal musici nodig hebt. Een kaartenbak met in te huren musici kan hier naar hun mening niet in voorzien.

Het HGO Businessplan (pag. 5 en 23) spreekt wel over innovatie en flexibilisering. Hoe dat moet gebeuren wordt hier nog niet geheel duidelijk. Ook het Rapport van de Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten (2010) is kritisch over de organisatiekundige transformatie. Enerzijds constateert de Visitatiecommissie dat HGO een organisatie is met enthousiaste en betrokken mensen, die met veel liefde voor de klassieke muziek hun werk doen. HGO is bevolgen en heeft vele plannen en ideeën. Anderzijds ontbreekt er een "een punt op de horizon", een duidelijke organisatiekundige richting met tijdpad en prioriteiten. Dit rapport van de Visitatiecommissie dateert uit 2010. Ons onderzoek constateert verbetering op dit punt, maar nog steeds is de focus in de HGO strategie een punt van zorg. Inmiddels zijn de contouren van de organisatiekundige transformatie wel helder, namelijk een stichting waarin het financieel risico klein is door flexibilisering van vaste lasten.

In april 2012 krijgen de HGO medewerkers en de OR uitsluitsel over het formatieplan voor kantoorpersoneel en de inrichting en werkwijze in het flexibele deel van de organisatie. Tenslotte is de Visitatiecommissie positief over de HGO missie. De missie wordt gekenschetst als interessant en is, in combinatie met de genoemde ambitie, veelomvattend. De Visitatiecommissie adviseert de regionale taken zwaarder te laten wegen dan de (inter)nationale kwaliteitsambities. Echter, in ons onderzoek komt naar voren dat juist de (inter) nationale kwaliteitsambities een sterk identiteitsbepalend punt zijn van HGO, met name ook historisch gezien. In de vorige eeuw heeft HGO furore kunnen maken door juist deze internationale ambities na te streven en waar te maken.

Met betrekking tot ambities worden in deze contra-expertise twee hoofdvragen beantwoord:

*Zijn de bovengenoemde hoofdlijnen inderdaad de juiste weg tot de verwezenlijking van de HGO ambities op artistiek, maatschappelijk en economisch vlak?* Op artistiek vlak zeker (zie hierboven). Op maatschappelijk en economisch vlak zijn er nog blinde vlekken aan te wijzen. De kritische kanttekeningen van de geïnterviewden hebben enerzijds betrekking op de samenwerking met Gelderse partners. Anderzijds is men kritisch over het ontbreken van een sluitende onderbouwing van de binnen te halen fondsen en sponsoren. Hier is nadere meer professionele inspanning noodzakelijk.

*In hoeverre dekken deze ambities de belangen van regionale en plaatselijke betrokkenen. Zijn o.a. cultuur, diversiteit, Europese doelen etc. voldoende vertegenwoordigd?* Ook hier geldt dat de aanzet er is, maar dat de uitwerking nog op een aantal punten schetsmatig blijft. De geïnterviewden geven aan dat er bijvoorbeeld kansen liggen in het nabijgelegen Duitse achterland in de vierhoek Arnhem, Nijmegen, Oberhausen, Duisburg. Een gebied dat te ver ligt van de grotere Duitse steden die concerten aanbieden en waar inwoners uit die Duitse regio zeker belangstelling hebben voor concertaanbod in nabijgelegen steden zoals Nijmegen en Arnhem.

#### Resultaten:

- verhoging opbrengst door verhoging kaartprijs: lijkt haalbaar mits doelgroep gedifferentieerd
- verbreding en verjonging publiek: zal een stevige inspanning door het orkest en de organisatie voor gedaan moeten worden
- verhoging opbrengst sponsorgelden, donoren etc. lijkt niet onhaalbaar, maar zal pas na een stevige verandering in bestuurlijke structuur en mentaliteit en een meer professionele organisatie bereikt kunnen worden.
- reductie personele en materiële kosten haalbaar? Lijkt haalbaar omdat de OR akkoord gaat met het voorstel tot omvangvermindering van arbeidscontracten van het personeel. Daarnaast is er een overeenkomst met NedSO om in de backoffice te gaan samenwerken ten behoeve van efficiencyverbetering
- is de gevraagde €12,9 miljoen voor het ombouwtraject 2012- 2016 voldoende onderbouwd? In het HGO Businessplan (pag. 26) wordt de gevraagde € 12.9 miljoen onderbouwd. Naar onze mening wordt de tijdslijn nog onvoldoende uitgewerkt. Nadere specificatie is nodig over welke resultaten langs welke tijdslijn moeten worden bereikt met betrekking tot de punten verhoging bezoekersaantal, vergroting verdienvermogen en realisering van sponsordoeleinden. Wij adviseren om een eerste gedeelte van de € 12.9 miljoen voor de periode 2012-2014 toe te kennen. Vervolgens per 1 januari 2015 te beslissen over nadere toekenning van gelden, na evaluatie in hoeverre op bovengenoemde punten voldoende voortgang is geboekt.
- over bezoekersaantallen nog het volgende: uit de jaarverslagen HGO blijkt dat het bezoekersaantal over de jaren 2007-2010 niet toeneemt maar juist daalt, terwijl men er juist naar streefde het te laten groeien. Met name qua opbrengst van abonnementen is dit toch de “backbone” van het verdienvermogen van het orkest. Dit vervult ons met enige zorg: zal dit in de nabije toekomst dan wel gaan lukken?



## 1. Inleiding

Voor u ligt de eindversie van het contra-expertise rapport naar aanleiding van het Businessplan 'Duurzaam door Innovatie' (2011) voor Het Gelders Orkest (hierna te noemen HGO).

In de periode 6 december 2011 tot 12 januari 2012 hebben gesprekken plaatsgevonden met betrokkenen en experts om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen (par. 8.1). Op deze plaats past een woord van dank voor hun bereidwillige medewerking. Daarnaast is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van documentatie-materiaal. In het laatste hoofdstuk van deze eindrapportage is een lijst opgenomen waarin al onze bronnen worden verantwoord (par. 8.2). Op basis van de thans verzamelde gegevens zijn we in staat om de navolgende eindrapportage te presenteren.

### 1.1 Historische schets

HGO kent een rijke ontstaansgeschiedenis (Lenferink, 1989). Al in 1591 werd in Arnhem het orkest St Caecilia opgericht, nota bene de oudste muziekvereniging van Nederland. Aanvankelijk was de muziek vooral religieus van aard, maar in de eerste helft van de achttiende eeuw kwam de nadruk meer te liggen op operafragmenten, triosonates en symfonieën. Uit St Caecilia en enkele andere verenigingen is in 1889 de *Arnhemse Orchest Vereeniging (AOV)* ontstaan, opgericht voor de Arnhemse gemeenschap.

Door de komst van welgestelde Nederlanders die zich vestigden in de mooie Arnhemse herenhuizen en buitenverblijven, kon het ledental toenemen. Er was behoefte aan exclusiviteit en leden-ballotage werd al vroeg toegepast. Door de hoge kosten voor het lidmaatschap kon men de exclusiviteit handhaven.

In de eerste twee decennia van haar bestaan was de AOV zowel een harmonie- als symfonieorkest.

Er was destijds enige (gezonde) rivaliteit tussen de verschillende muziekstromingen in Arnhem en omstreken. Dat kwam ook naar voren in de missie en visie van de achtereenvolgende chef-dirigenten van de AOV. Enkele historische namen van dirigenten die het orkest mee hebben opgebouwd: aanvankelijk was de populaire Albert Kwast chef-dirigent. Hij had militaire vooropleiding, affiniteit met harmoniemuziek, heeft cultuurspreiding bevorderd. Van 1910-1940 volgde voor AOV een artistiek bloeiende periode onder leiding van Peter Anrooy (gaf kwaliteitsimpuls) en Richard Heuckeroth (aandacht voor kunst). In de jaren twintig opgevolgd door Martin Spanjaard en daarna in de jaren dertig en oorlogsjaren Jaap Spaanderman, een orkestpedagoog met groot overwicht. Een eerste stap werd gezet in de richting van professionalisering van bestuur en organisatie. Ook kwam er een vakbeweging van musici.

In de oorlogsjaren wogen de belangen van de orkestleden zwaar, en het AOV bestuur wilde niet in strijd handelen met de belangen van het Nederlandse volk. Na de Tweede Wereldoorlog werd in 1949 de Stichting Het Gelders Orkest opgericht ten gunste van de provincie Gelderland, dus niet alleen voor Arnhem. Het orkest heeft zich in de naoorlogse jaren kwalitatief sterk kunnen verbeteren. In de periode na 1949 is het verschijnsel vaste dirigent nagenoeg verdwenen en gastdirigenten werden meer regel dan uitzondering. Hierdoor is een groot deel van de artistieke leiding meer in handen gekomen van de HGO directeur. De democratiseringsbeweging van de jaren zestig was voor HGO merkbaar in de oprichting van allerlei inspraakorganen en een conflict over medezeggenschap. In de jaren tachtig ontstond een dualistisch bestel met stemrecht in bestuursorganen. De materiële positie (pensioen, salaris) van de orkestleden verbeterde enigszins maar kwam nog niet op het gewenste niveau van eerstegraads leraren, waarmee musici zich qua beroepsniveau graag vergeleken (Lenferink, 1989). HGO stond achtereenvolgens onder leiding van de dirigenten Jan Out, Carl von Caraguly, Leo Driehuys, Yoav Talmi, Roberto Benzi (1989-1998) en Lawrence Renes (1998-2002). Een bijzonder project was in de jaren negentig de opname van het complete orkestwerk van Igor Markevitsj met dirigent Christopher Lyndon-Gee op zeven CD's.

Van 2003 tot 2009 ontwikkelde het orkest zich verder onder leiding van artistiek adviseur en chef-dirigent Martin Sieghart, ook wel honorair gastdirigent genoemd. Hij maakte met het orkest onder andere CD-opnamen van werk van Gustav Mahler, Franz Schubert en Johannes Brahms. Ook kwam het tot uitvoeringen in de Wiener Musikverein. De vaste gastdirigent was sinds 2002 de Rus Nikolai Alexeev. Onder zijn leiding werd veel muziek van Russische componisten gespeeld. Alexeev had in 2004 de muzikale leiding van het Stravinsky Festival in Arnhem. Ken-Ichiro Kobayashi was ook als vaste dirigent aan Het Gelders Orkest verbonden. Onder zijn leiding maakte HGO in 2007 en 2009 zeer succesvolle tournees door zijn vaderland Japan. Sinds 1 augustus 2011 staat Het Gelders Orkest onder de artistieke leiding van de jonge, Italiaanse chef-dirigent Antonello Manacorda. Het orkest heeft ook andere bekende dirigenten in haar midden gehad. Zo stonden onder anderen Bernard Klee, Jaap van Zweden en Roy Goodman als dirigent voor het orkest. De vaste concertzaal van HGO is Muis Sacrum in Arnhem. Daarnaast wordt regelmatig opgetreden in andere Gelderse concertzalen, zoals De Vereeniging in Nijmegen en Orpheus in Apeldoorn.



Door de recente landelijke bezuinigingen staat ook HGO onder druk en zijn ingrijpende aanpassingen noodzakelijk en urgent. Om het toekomstig beleid te kunnen uitzetten wil HGO zorgvuldige afwegingen maken met betrekking tot mogelijke kansen en bedreigingen. Hoe heeft HGO tot nu toe gepresteerd in de bredere context van de Gelderlandse samenleving, en welke prestaties mogen redelijkerwijs in de toekomst van HGO worden verwacht? Biedt het duurzaam verdienmodel dat in het HGO Businessplan 'Duurzaam door Innovatie' (2011) voor de periode 2012-2016 wordt gepresenteerd hiertoe voldoende handvaten? En wordt hiermee voldoende recht gedaan aan de HGO missie, namelijk het verrijken van de samenleving door mensen te inspireren, verbinden en emotioneren met live klassieke muziek van topniveau, en talent laten groeien en schitteren in een solide, innovatief en ondernemend orkestbedrijf (HGO Business Plan, pag. 11) Deze en gerelateerde vragen dienen in de contra-expertise door VDBCONSULTING te worden beantwoord.

## 1.2 Onderzoeksvraag

Waarom deze contra-expertise? In het HGO Businessplan 'Duurzaam door Innovatie', 2011 wordt een duurzaam verdienmodel gepresenteerd voor de jaren 2012-2016. Deze contra-expertise gaat na in hoeverre een succesvol orkestbedrijf kan worden gerealiseerd op de volgende vier hoofdlijnen:

1. *herijking van de productportfolio en marketingstrategie*
2. *efficiency en synergie door optimalisering van samenwerking*
3. *uitbreiding en professionalisering bij de werving van private bijdragen*
4. *transformatie van organisatie gericht op kwaliteit, flexibiliteit en efficiency*

Vragen die hierbij centraal staan omvatten:

Algemeen:

- Wat is de vitaliteit en de verdien capaciteit van de stakeholders die worden genoemd?
- Waar worden verantwoorde of juist minder verantwoorde aannames gedaan over veranderbaarheid van HGO?

Met betrekking tot de hoofdlijnen

- Hoofdlijn 1: is herijking van zowel het productportfolio als de marketingstrategie gelijktijdig gewenst en haalbaar; is hier een volgtijdelijke fasering voorzien, dat wil zeggen zou de marketingstrategie vooraf moeten gaan aan het vernieuwen van de productportfolio?
- Hoofdlijn 2: wat zijn de valkuilen en kansen bij de optimalisering van samenwerking?
- Hoofdlijn 3: welke ervaring is opgedaan met professionalisering bij de werving van private bedragen (benchmark, do's en don'ts, inventariseren opleidingsmogelijkheden en kosten, regionaal draagvlak)?
- Hoofdlijn 4: wordt er een verantwoorde keus gemaakt in de organisatiekundige transformatie?

Met betrekking tot ambities

- zijn de bovengenoemde hoofdlijnen inderdaad de juiste weg tot de verwezenlijking van de HGO ambities op artistiek, maatschappelijk en economisch vlak?
- in hoeverre dekken deze ambities de belangen van regionale en plaatselijke betrokkenen. Zijn o.a. cultuur, diversiteit, Europese doelen etc. voldoende vertegenwoordigd?

## 2. Contra-expertise nader gedefinieerd op hoofdlijnen en ambities

### 2.1 Vitaliteit en verdien capaciteit van de stakeholders

*Wat betreft de vitaliteit en verdien capaciteit van de stakeholders onderneemt HGO reeds diverse activiteiten. Op de HGO website staat hierover deze uitnodigende tekst: “ Draagt u Het Gelders Orkest een warm hart toe? En wilt u zich verbinden met de musici en de kwaliteit van Het Gelders Orkest, moreel en financieel? Wij begroeten u graag als Vriend, Sponsor, Partner, Mecenass of Donateur van ons orkest. Het Gelders Orkest voelt zich warm gesteund door een grote, actieve Vriendenvereniging, gulle mecenassen en donateurs. Muziek liefhebbers die ons orkest moreel en financieel steunen. Daarnaast verheugt het orkest zich in een groeiende groep Partners en Sponsors, die hun naam graag verbinden aan de kwaliteit van Het Gelders Orkest en die een bijdrage willen leveren aan het culturele klimaat in Gelderland.”*

De volgende stakeholders worden op de HGO website expliciet genoemd:

*Het Gelders Orkest en de aan HGO gelieerde Verenigingen en Stichtingen zijn aangemerkt als Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI, <http://www.hetgeldersorkest.nl/steun-ons-orkest/anbi.jpg/view>)*

*De Vereniging Vrienden van Het Gelders Orkest telt ongeveer 2.000 leden. Muziek liefhebbers die een warme band met Het Gelders Orkest voelen. Voor een jaarlijkse bijdrage van slechts € 33 genieten zij van klinkende voordelen en kunnen zij deelnemen aan de muzikale activiteiten die de Vereniging organiseert.*

*Donateur.* Elke donatie, groot of klein, eenmalig of periodiek, helpt.

*Mecenas.* Naast subsidie zijn private middelen onontbeerlijk voor Het Gelders Orkest om alle ambities te realiseren. Daarom doen wij een beroep op uw betrokkenheid: word Mecenas van Het Gelders Orkest!

*Legaat.* Zo leeft uw betrokkenheid voort! U kunt Het Gelders Orkest ook na uw overlijden blijven steunen met een erfstelling, legaat of door – bij het opmaken van uw testament – een fonds op naam op te richten.

*Sponsor.* Door uw financiële steun aan Het Gelders Orkest levert u een bijdrage aan een goed cultureel klimaat, u geeft uiting aan uw maatschappelijke betrokkenheid en u kunt kiezen uit tal van tegenprestaties om uw verbondenheid met Het Gelders Orkest uit te dragen.

*Stichting Partners van Het Gelders Orkest* biedt u graag de gelegenheid uw onderneming te afficheren door een ‘partnership’ aan te gaan met een regionaal symfonieorkest met internationale faam.

*Vrienden van HGO.* Vrienden van HGO wil de kring van betrokkenen vergroten en HGO financieel steunen. De contributies leveren jaarlijks € 65.000 op. De Vrienden van HGO doen alles zelf en vrijwillig, waaronder het onderhouden van het relatienetwerk. HGO verzorgt de secretariële ledenadministratie. Wat betreft het relatienetwerk van de Vrienden van HGO: er wordt onderscheid gemaakt tussen:

1. de koude kant: bedrijven, die een product terug krijgen
2. de warme kant: vrienden, die contributie betalen en in toenemende mate een extra donatie doen.
3. een nieuwe groep vormen de donateurs die (nog) geen deel uitmaken van de Vrienden van HGO. Dit is een aparte categorie en deze relaties wil HGO rechtstreeks gaan onderhouden.
4. de Stichting Mecenaat, die zorgt voor instrumenten, met notariële acte.

De Vereniging Vrienden van HGO is zeer actief en brengt jaarlijks 6 Nieuwsbrieven uit en belegt 16 vrienden-activiteiten. Deze activiteiten vinden onder andere plaats met de nieuwe dirigent Antonello Manacorda, die zeer communicatief is en vragen beantwoordt van bezoekers. Nabijheid van de musicus is heel belangrijk voor de Vrienden van HGO. De Vrienden van HGO organiseert een Vriendentafel in Musis Sacrum voorafgaand aan een concert, waar vrienden en ook musici samenkomen. Bezoekers vinden dat heel leuk, het is een idee van de musici.

*De Stichting Partners.* De Stichting Partners heeft ten doel de band tussen HGO en de partners te verstevigen. Deze stichting brengt € 60.000 per jaar op, waar een bepaalde prestatie tegenover staat. Ze zorgt dat de partners zich goed voelen en dat het uitbreidt, hetgeen nog niet zo erg lukt. Acquireren gebeurt vanuit het bestuur, af en toe levert dat een donateur op. Echter, als er een directiewisseling plaatsheeft bij het betreffende partnerbedrijf stopt de donatie ook, of biedt het juist nieuwe kansen. Klassieke muziek heeft inherent iets goeds, daarom voelen mensen zich ertoe aangetrokken.

Voorbeeld: slijter in Velp is partner. De gedachte leeft sterk dat het werven moet worden geprofessionaliseerd, ook wat betreft de contraprestatie naar partners moet er wat gebeuren.

### Relatiegericht fondsen werven

Dr Geert Sanders, expert op het gebied van fondswerving door instellingen van maatschappelijk nut en hoogleraar Fondswerving aan Nyenrode Universiteit, pleit voor een relatiegerichte aanpak bij HGO. Het belang van relatiegerichte fondswerving neemt toe naarmate de overheid zich terughoudender gaat opstellen, hetgeen momenteel het geval is. Tevens is er sprake van een *civil society* waarin burgers, particuliere organisaties/fondsen, kerken en bedrijfsleven een eigen verantwoordelijkheid nemen voor het algemeen belang. Bij relatiegericht fondswerving gaat het om veel meer dan alleen het vragen om geld. Fondswerving kan pas succesvol zijn als engagement ontstaat tussen geveer en ontvanger, in dialoog (zie ook hoofdstuk 4 hieronder). Dit engagement moet vervolgens goed worden onderhouden. Aan het werven van fondsen gaat het werven van vrienden vooraf, aldus Sanders (2007). Bij het werven van fondsen kan men de volgende zeven regels van resp. bezinning en actie onderscheiden, zie schema hieronder. Deze regels vormen de ziel van de wervingscampagne, en blijken uit onderzoek zowel in de Amerikaanse als Europese context tot succes te kunnen leiden. Bij de eerste drie regels ligt de focus op de organisatie zelf. Bij de volgende twee regels ligt de focus op haar omgeving, en bij de laatste twee regels ligt de focus op het samenspel tussen externe en interne factoren. Het zich eigen maken van deze regels verloopt geleidelijk. Fondsen werven kan enigszins mechanisch en gekunsteld beginnen (toepassen van de regels naar de letter). Echter, bij een verinnerlijking van beleid door alle HGO betrokkenen (bestuur, leiding, musici, bezoekers, donoren) zal de nieuwe koers naar de geest en vanuit het hart loyaal worden beleefd en nageleefd. Het gaat immers om dienstbaar willen zijn aan de vitaliteit en continuïteit van de organisatie:

regel	bezinning	actie
1	Weet waaraan u en uw instelling beginnen	Voer een haalbaarheids- en planningsonderzoek uit
2	Weet waar uw instelling voor staat	Maak een overtuigend manifest
3	Weet wat uw instelling nodig heeft	Maak een lijst van meest dringende behoeften
4	Weet wie mogelijk donoren voor uw instelling zijn	Maak een goed onderbouwd en realistisch overzicht van interessante kandidaten voor het doen van donaties
5	Weet wie de ambassadeurs voor uw instelling kunnen zijn	Bepaal uw top-tien van gegadigden en nodig hen uit
6	Weet of uw instelling er klaar voor is	Neem op de geëigende momenten de erbij passende initiatieven
7	Weet dat succes voor uw instelling nieuw succes met zich meebrengt	Buit elk behaald succes uit om als aanjager te dienen voor het realiseren van een nieuw succes

### Valkuilen

Relatiegerichte fondswerving heeft in het algemeen weinig kans van slagen als de organisatie te zeer naar binnen gericht is, als een aansprekende missie ontbreekt waarbij de organisatie geen appel doet op haar eigen medewerkers noch op de mensen uit haar omgeving. Een gevaar schuilt ook in het type leiderschap dat meer in dienst staat van eigen genie dan van de continuïteit van de organisatie.

Dit in tegenstelling tot een open missie-gedreven organisatie met een trotse houding, waarvan de leden weten wat haar bestaansgrond is. Tenslotte is er een valkuil mogelijk op medewerkersniveau.

Als medewerkers zich afhankelijk voelen van de leiding, en weinig initiatief tonen vanuit een houding van aangeleerde hulpeloosheid. Daarentegen zou de organisatie –lees ook de HGO organisatie– erop gericht moeten zijn medewerkers te laten groeien vanuit kernwaarden als loyaliteit en onderling vertrouwen. In de dagelijkse praktijk zullen musici, leidinggevend en andere betrokkenen dan meer resultaatgericht zijn, open en donogericht, aldus Sanders in het expert-interview voor dit rapport.

Tenslotte wat betreft private bronnen een te vermelden valkuil: het HGO Businessplan (pag. 20 en 21) vermeldt dat in 2016 uit private bronnen € 1.400.000 gehaald moet worden. Hiervoor is het externe contact met mensen die HGO een warm hart toedragen essentieel (vgl. relatiegerichte fondswerving, Sanders, 2004). Als dat –zoals nu het geval is– verdeeld blijft over zes categorieën (pag. 8 hierboven), leidt dat tot versnippering. Realisering van het gestelde doel van € 1 miljoen netto wordt dan heel moeilijk. Hier moet meer focus worden aangebracht en grondig worden geherstructureerd. HGO realiseert zich dat, zie HGO Businessplan (pag. 21).

## 2.2 Veranderbaarheid van HGO

In het HGO Businessplan (pag. 25) wordt uitgegaan van het terugdringen van de personeelskosten in 2016. De onderbouwing van deze kostenreductie is na het akkoord van de OR helder over het terugbrengen van de arbeidscontracten naar 60%. In het HGO Persbericht van 9 januari j.l. staat hierover te lezen:

*“Het Gelders Orkest is van plan per 1 januari 2013 in zijn vaste personeelsformatie te snijden. Alle 85 musici van het orkest blijven in dienst, zij het grotendeels met een beperkter contract. De twintig arbeidsplaatsen op kantoor worden teruggebracht met circa 40%. Dat gebeurt door natuurlijk verloop en flexibele inzet van personeel; gedwongen ontslagen worden niet uitgesloten. Aanleiding voor de reorganisatie is een afname van de rijkssubsidie per 1 januari 2013 met bijna de helft. In plaats van ruim € 6 miljoen ontvangt het orkest dan nog maar € 3,5 miljoen en vanaf 2017 nog maximaal € 3 miljoen. Met het reorganisatieplan, dat op 1 januari 2013 moet zijn afgerond, reduceert Het Gelders Orkest zijn totale vaste personeelsformatie met bijna een derde (32%). Het Gelders Orkest blijft evenveel concerten geven en maatschappelijke activiteiten verzorgen als andere jaren.”*

De geïnterviewden zijn het erover eens dat afslanken van de huidige orkestbezetting geen toekomst biedt voor HGO. Dit zal volgens de meeste van hen ten koste gaan van de ‘klankkleur’ van het HGO.

Eerder wordt een oplossing gezocht in een meer flexibele ondernemende houding van musici. Zij moeten zich medeverantwoordelijk voelen voor het verhogen van het verdienvermogen van het orkest.

Wij hebben kunnen vaststellen dat er een grote mate van bereidheid tot verandering bij HGO bestaat.

Tegelijk heeft HGO nog moeite met het ‘handen en voeten’ geven aan het HGO Businessplan. Bij de directie heerst een open benadering ten aanzien van nieuw te organiseren activiteiten die niet direct bij de core business van HGO behoren maar die wel bijdragen aan het genereren van publiciteit en/of het verdienvermogen. Deze ondernemende insteek is belangrijk voor de komende jaren. De directie heeft een realistische blik op de toekomst en is veranderingsbereid; trial and error, nieuwe vormen uitproberen en streven naar winstgevendheid.

### 3. Herijking van productportfolio en marketingstrategie

Met betrekking tot hoofdlijn 1: is herijking van zowel het productportfolio als de marketingstrategie gelijktijdig gewenst en haalbaar; is hier een volgtijdelijke fasering voorzien, dat wil zeggen zou de marketingstrategie vooraf moeten gaan aan het vernieuwen van de productportfolio? Het HGO Businessplan is duidelijk over de herijking van de productportfolio: de bestaande doelgroep voor symfonische concerten moeten goed bediend blijven worden. Deze groep moet waar mogelijk uitgebreid worden.

#### *Jeugd, jongeren en educatie*

Voor het overleven van HGO moet veel tijd, werk en aandacht worden besteed aan verbreding naar potentieel nieuwe, jongere bezoekers. Zowel in het HGO Businessplan als op de website van HGO wordt veel aandacht besteed aan het bereiken van de jeugd. HGO doet al veel aan jongeren workshops, componeren in de klas, dit alles in nauwe samenwerking met de scholen voor primair en secundair onderwijs. Ook met het hoger onderwijs worden contacten onderhouden. Kritische kanttekeningen worden door de geïnterviewden geplaatst bij educatie. Het huidige HGO beleid wordt teveel gekenmerkt door éénrichtingsverkeer, het lijkt meer op marketing dan educatie. Er is momenteel overcapaciteit aan kunst in de provincie. Nu komt er per school 13 kilo post van culturele instellingen binnen, afkomstig van onder meer HGO. Het verdwijnt niet zelden in de prullenbak. Daarom, investeer in een warme relatie met scholen. Daar moet HGO zijn plaats in bevechten. De basisscholen moeten zich meer eigenaar gaan voelen van HGO in plaats van object te zijn van een eenzijdige oproep om naar een plek met een speelbeurt te komen. Organiseer een muzikaal trapveldje, à la de Johan Cruyff trapveldjes voor 20.000 kinderen per jaar, daar zijn flink wat musici voor nodig. Interactiviteit is het sleutelwoord; kinderen willen meedoen, voelen, horen. Deze educatieve, interactieve en zintuiglijke elementen zijn ondervertegenwoordigd in de huidige benadering van HGO. Tenslotte kan HGO inspelen op educatieve kansen die landelijk geboden worden. Zo is het programma 'Kinderen Maken Muziek' vorig jaar gelanceerd, een initiatief van onder meer Prinses Maxima. Doel van het programma is dat zo veel mogelijk kinderen in aanraking komen met muziek, een instrument leren bespelen en vanaf het begin ook in groepjes samen muziek maken.

#### *Brede talentontwikkeling*

De scholen zijn niet geïnteresseerd in marketing, wel in een oriëntatie op cultuur, ontplooiing van talenten en beide hersenhelften, meervoudige intelligentie, vergelijk Howard Gardner (2011). In een setting die appelleert aan de Edu Art flyer van het meisje met de 8 capaciteiten: logisch-mathematisch, ruimtelijk, linguïstisch, lichamelijk- motorisch, muzikaal, interpersoonlijk, intrapersoonlijk en naturalistisch. Bouw verder op deze visie op talentontwikkeling. Van de 80 orkestleden zijn er misschien maar 5 of 6 mensen die daar concreet vorm aan kunnen geven. HGO heeft hier niet alle benodigde kennis voor in huis maar kan door inschakeling van een derde partij haar kennis op dit talentgebied verbreden, overigens ook wanneer het gaat om het experimenteren met nieuwe educatieve vormen. Van vergaande samenwerking is momenteel nog geen sprake, d.w.z. het uitwisselen van kennis en ervaringen, identificeren van struikelblokken etc. vindt nog nauwelijks plaats. HGO weet onvoldoende wat de scholen daadwerkelijk vragen en vice versa.

#### *Enkele praktijkvoorbeelden*

*London Sinfonietta*: wat betreft nieuwe educatieve vormen is een vergelijking met hun aanpak leerzaam. Richard McNicol is hierin een spil, hij is een vroegere fluitist, noemt dat animateur. McNicol werkt nu bij Berliner Philharmoniker. Gaat over 'Get closer to the Music'. Van dit Londense orkest leggen 19 orkestleden zich helemaal toe op werk met kinderen. De jeugd is eigenlijk de maatschappelijke voorhoede voor het orkest en helpt het concertpubliek te verjongen. Immers, jongeren zien de schouwburg over het algemeen als te traditioneel. Denk aan nieuwe formats. Beperk de speelduur van een concert en geef toelichting erbij, dan zal het concert jonge mensen meer aanspreken.

*Kinderen componeren zelf*: een week lang werken met kinderen, hun eigen composities laten maken. Daarna speelt het orkest Stravinsky. Kinderen zeggen hoe kan dat, die meneer heeft ons materiaal gebruikt! Een geweldige muzikale leerervaring.

*Bevorder muziekbeleving*: jonge amateur musici die samen spelen met het orkest worden positief ontvangen. Een jonge amateur neemt al gauw een aantal gasten mee naar een uitvoering, dit is publiek dat vervolgens vaker terugkomt. Dezelfde aanzuigende werking kan samenspelen met ARTEZ studenten hebben die een internationale prijs of hoge waardering hebben ontvangen. Durf voor een jonger publiek ook iets aan de zaalopstelling te veranderen. Haal bijvoorbeeld de stoelen uit de zaal, werk met 'cross-overs' zoals jazzmuziek. Dergelijke experimenten verdienen het om te lanceren. De essentie in de reactie van de geïnterviewden luidt: speel in op de beleving en muzikoriëntatie van de jeugd.



*App voor iPod:* student van Hogeschool heeft een App ontwikkeld. Deze App maakt het mogelijk mee te lezen met de partituur en vanuit een andere hoek (webcam) naar het orkest te kijken. Jongeren hoeven zo niet meer 2,5 uur stil te zitten; multitasken spreekt jeugd meer aan. Het is te overwegen (jeugdige) bezoekers hiervoor een kleine bijdrage te vragen.

### *Bereiken van een jong publiek*

Het nieuwe productportfolio biedt aanknopingspunten voor het aantrekken van een nieuw publiek. Het HGO Businessplan (pag. 15) stelt expliciet 'nieuwe producten voor nieuwe markten' te willen ontwikkelen. Met de huidige programmering bereikt HGO onder de noemer 'educatie' al een grote groep jeugdigen. Bij het 'herijkte' productportfolio is de jeugd een nog belangrijker doelgroep. Naast de al bestaande educatieve inspanningen wil HGO een jeugdig publiek naar het orkest trekken door een voor hen aansprekende programmering te bieden. Initiatieven als '*philharmonic rebellion*' en het '*Orkestlab*' worden momenteel al aangeboden. Deze initiatieven verdienen het om verder te worden uitgebouwd. Programmering waarbij 'hippe' elementen als een VJ, DJ, film en dans worden toegevoegd aan de klassieke muziek zijn interessante opties voor de jonge doelgroep. Om aan deze meer experimentele programmering invulling te geven kan de expertise van een regisseur of vormgever worden ingeschakeld. Het bereiken van een jeugdig publiek vraagt een andere benadering. De HGO marketing strategie moet hierop worden aangepast. Een 'frisse' marketing strategie die de nieuwe doelgroep aanspreekt. Daar is nog een slag te slaan. In het algemeen is een meer frequente programmering wenselijk waarbij bijvoorbeeld succesvol gebleken producties (voor jeugdigen) vaker worden herhaald, bijvoorbeeld op een later moment in het seizoen. Speel hier flexibel op in bij programmering, en biedt ruimte voor actuele jeugdige trends.

### *Beleving en zingeving*

Er vindt wel een verandering plaats bij HGO, van redelijk defensief naar een positief energieke houding. Het traditionele beeld is: orkestleden in rok, mensen in de zaal stil, niet klappen in de rust tussen delen. Er moet een innovatieve vorm bedacht worden met meer beleving. HGO realiseert zich dat, zie HGO Businessplan (pag. 31 en 34). Daadwerkelijk buiten de muren van de concertzaal treden, 'je gezicht laten zien', waarbij exclusiviteit niet langer het toverwoord is. Zo wordt een breder publiek bereikt met een grotere ontvankelijkheid. Daarnaast is zingeving en betekenisgeving van belang. Het publiek moet begrijpen waar een stuk over gaat - probeer het verhaal achter de klassieke muziek te vertellen. Bijvoorbeeld het concert op de Amstel in Amsterdam in aanwezigheid van de Koningin: de traditionele afsluiting van de Nationale Viering van de Bevrijding. HGO speelde onder leiding van de jonge Oostenrijkse dirigent Sacha Goetzl met Alain Clark, sopraan Annemarie Kremer en de jonge talentvolle zangeres Wende Snijders.

### *Marketing*

Het rapport van de visitatiecommissie uit 2010 signaleert: "*Marketing lijkt de kern te vormen van de door HGO voorgestane organisatieverandering. Naar oordeel van de commissie dient er eerder sprake te zijn van een veelomvattende, samenhangende en consistente aanpak op alle beleidsterreinen om deze organisatieverandering tot stand te brengen. Er is op dit moment eerder sprake van een professioneel uitgevoerd publiciteitsbeleid, dan van daadwerkelijke marketing*".

Bij marketing gaat het vooral om een bepaalde beleving die een orkest kan overbrengen. Aanspreken en inspelen op de beleving van de verschillende doelgroepen. Om een goede marketingcampagne te kunnen ontwikkelen is het belangrijk om eigen statistieken goed te kennen. HGO realiseert zich dit, zie HGO Businessplan (pag.14). Naar onze mening behoeft dit punt blijvende aandacht. Distilleren van indicatoren als Wie? Wanneer? Hoeveel? Waar? zijn belangrijk om een marketingcampagne te ontwikkelen die aansluit op het beoogde publiek. De trend in marketing richt zich op marktsegmentatie en individualisering, o.a. ondersteund door social media.

Geïnterviewden onderstrepen het belang van sociale netwerken. Een bekende uit de eigen sociale kring kan van grote waarde zijn. Het opbouwen van sociale netwerk relaties met het publiek is van belang. Vrienden van HGO die vrienden uit eigen kring meenemen, ofwel het vrienden-van-vrienden netwerk bevordert bekendheid en saamhorigheid. Daarnaast wordt het belang van ambassadeurs verschillende malen erkend. Wie is/zijn gezicht(en) van HGO? En wie brengen ze mee? Het publiek/ambassadeurs kunnen een belangrijke rol spelen in het mobiliseren van publiek. Ambassadeurs kunnen in de gehele provincie Gelderland een prominente rol spelen voor HGO. Zij krijgen gemakkelijker zaken voor elkaar. Deze indruk wordt door geïnterviewden in ons onderzoek bevestigd.

### *Publiek*

De geïnterviewden denken dat Muis Sacrum na de renovatie meer publiek zal trekken. Beleving is tegenwoordig heel belangrijk. Wanneer dat gerealiseerd is en hoeveel meer bezoekers dit zal trekken is niet

nauwkeurig aan te geven. Men signaleert dat het publiek niet altijd over muzikale kennis beschikt. Bij evaluaties wordt door het publiek nooit geklaagd over valse tonen of verkeerde muziekdelen, maar wel over een vlek in de vloerbedekking of over de kwaliteit van de koffie. In de toekomst moet HGO in kunnen spelen op vragen van nieuw aan te boren publiek, met name het bedrijfsleven. HGO moet dan in staat zijn op flexibele wijze tegemoet te komen aan vragen vanuit de markt. HGO businessplan (pag. 38) besteedt hier aandacht aan. Bijvoorbeeld optreden bij de opening van een bedrijf, bedrijfsfeesten, etc. Met wachttijden van een jaar en een zeer inflexibele planning is dit in de huidige situatie niet mogelijk. Nieuwe (jonge) doelgroepen zullen hier wel om vragen. Tenslotte kan wellicht een breder publiek worden bereikt door het vaker combineren van toneel, dans en muziek. Bijvoorbeeld een combinatie van sprookjes & muziek, dans & orkest. Een mix van artistieke uitingsvormen wordt wel als de toekomst gezien. Het levert mooie producties op. Opera is bij uitstek een mix van toneel en muziek. De publiekswaarde in de zin van bezoekersaantallen dient nader onderzocht te worden.

#### *Operational excellence*

Naast uitstekende muzikale kwaliteit zal in toenemende mate ook gewerkt moeten worden aan “operational excellence”. Er is nog verbetering mogelijk in het logistieke proces zoals programmering, de kwaliteit en de snelheid van het boekingsproces, de verkrijgbaarheid van kaartjes e.d. HGO en de verschillende concertzalen zullen meer met hun tijd mee moeten gaan. Denk aan digitale verkooppunten (digitale kaartverkoop is al geïntroduceerd, zie hieronder), eigen loketten, nieuwe verkooppunten enz. Ondersteund door moderne technologie kan dit voor alle betrokkenen winst en gemak opleveren. De operationele infrastructuur verdient permanente aandacht en verbetering. Hier ligt ook een aanknopingspunt voor samenwerking met partners binnen en buiten de regio Gelderland, mede vanwege beoogde kostenreductie in gezamenlijk belang van de Gelderse gemeenschap.

#### *Prijsstelling*

De Nationale Reisopera, [www.nationalereisopera.nl](http://www.nationalereisopera.nl), heeft de prijs verhoogd met als gevolg een terugloop in publiek. HGO heeft geëxperimenteerd met het zelf bepalen van de prijs door de bezoekers. Gemiddeld werd in deze situatie meer betaald dan de normale kaartprijs. Dit is wel een sympathieke vorm van prijsvorming, maar werkt niet structureel. Volgens een aantal geïnterviewden moet aan de voorkant de prijs worden bepaald. Verschillende aanbieders van klassieke muziek moeten met elkaar afstemmen over de prijsstelling. Dat er verschillen zijn komt voort uit een politieke keuze, want ook een concertzaal als Music Sacrum wordt gedwongen tot eigen ondernemerschap. Het HGO Businessplan (pag.14) geeft aan dat een belangrijk onderdeel van de HGO prijsstrategie is dat prijzen voor minder vermogende doelgroepen laag blijven. HGO geeft aan de *gemiddelde* kaartprijs te verhogen door prijzen meer te differentiëren; prijzen blijven laag waar het nodig is om publiek te werven of vast te houden en worden verhoogd waar de prijselasticiteit dat toelaat.

HGO heeft een gezin/familie georiënteerd aanbod. De prijzen kunnen naar het oordeel van de geïnterviewden niet meer veel omlaag. Men signaleert dat gezinnen nu eenmaal meer uitgeven aan een dagje Efteling dan aan een klassiek concert met het hele gezin. Maar korting voor mensen die vroeg boeken of mensen die partner en/of kinderen meenemen biedt wel goede kansen. Tenslotte valt te denken aan andere formules, met diner, vergelijk Joop van den Ende. Abonnementen zijn er voor een bepaalde groep, 50+’ers. Jongeren nemen doorgaans geen abonnement, past niet in hun leefstijl. Schoolgaande jeugd zal eerder met een van de ouders meekomen. Zo kan men deze jeugdigen naar de zalen trekken. HGO kan hier op inspelen door combi-arrangementen aan te bieden voor het vaste publiek waarbij zij hun kinderen tegen gereduceerd tarief kunnen meenemen.

Verhoging van de kaartprijs is volgens sommige gesprekspartners eigenlijk geen optie. Alleen als HGO elitairder wil worden kun je hier aan denken. Toch zijn er tekenen dat ondanks recessie de kaartprijzen nog wel stapsgewijs verhoogd kunnen worden: de duurste rangen blijken het eerste uitverkocht! Daarnaast kunnen kleinere ensembles in kleinere zaaltjes geprogrammeerd worden. Met het gezelschap introdans speelt men in kleinere locaties vaak met 5 à 10 mensen.

#### *PR-Marketing*

Musis Sacrum en HGO delen een brochure. Dat heeft schaalvoordelen (drukkosten, mailing, etc.). Maar het heeft ook nadelen. In hoeverre is de eigen organisatie nog herkenbaar? Het gaat namelijk ook om imago en identiteit van HGO en MS. Het publiek van HGO en MS hoeft niet teveel te verschillen. HGO en MS hebben sinds 1,5 jaar een gezamenlijke portal waar 24/7 tickets kunnen worden besteld en geprint, vergelijk het online inchecken op Schiphol. Maar fysiek een kaartje kopen na een lunchconcert is bijvoorbeeld niet mogelijk: het loket is dan gesloten. Als dit bij Musis Sacrum niet kan, zou het dan niet mogelijk zijn om de

kaartverkoop op die momenten door vrijwilligers van HGO te laten regelen? Dit biedt tevens mogelijkheden tot werving en informeel versterken van het sociale netwerk. Tenslotte, de gemeente Arnhem wil dat Arnhem culturele hoofdstad wordt van Gelderland, en ondersteunt HGO. Echter, de subsidie aan HGO is gering. De draagkracht van de gemeente is ontoereikend om grote stappen te maken in onder meer PR en marketing.

#### *Betekenisgeving en repertoire*

Uit de gesprekken blijkt dat cohesie en betekenisgeving in de samenleving kan versterken door het verhaal achter klassieke muziek te vertellen. Bijvoorbeeld de zeggingskracht van Brahms en Beethoven is zo groot, dat het waarde heeft voor de samenleving van nu. Probleem is dat de mensen het muzikale idioom niet meer begrijpen (metafoor van bijvoorbeeld vogels, onweer) en missen daardoor de zingeving. Geef daarom voordat je een stuk speelt uitleg. Het historische verhaal erachter; dat raakt mensen. De geïnterviewden vonden over het algemeen dat het repertoire niet fundamenteel moet veranderen. BN-ers erbij betrekken kan wel een enkele keer, zoals Ilse de Lange, maar niet structureel. Andre Rieu past niet bij HGO. Dat is een leuke avond, maar past niet bij het huidige- of het beoogde segment.

#### *HGO bedrijfsvoering*

De geïnterviewden hebben hier een positief oordeel over. Wel wordt er aan toegevoegd dat HGO in de nabije toekomst nog nadrukkelijker naar buiten moet treden. Dit moet nog meer hun *core business* worden. Bijvoorbeeld de huidige, voor de komende 3 jaar aangetrokken chef-dirigent Antonello Manacorda kan een mooi boegbeeld zijn voor HGO. Huidige tijdsgewricht vraagt om meer zichtbaarheid. Dilemma is: hoe maak je het meer 'funky' en hoe enthousiasmeer je publiek, zonder een soort Andre Rieu te worden.

#### *Samenvattend*

Het nieuwe productportfolio biedt voldoende aanknopingspunten voor het bereiken van een jeugdig publiek. Het begin is er. Aan HGO om initiatieven met jong élan te ontwikkelen en deze al doende en experimenterend aan te bieden aan het publiek. Een ontvankelijke en open houding van de orkestleden is hiervoor van groot belang. Wij hebben de indruk gekregen dat deze open houding er in voldoende mate is. HGO zal zich moeten bewijzen bij het in praktijk brengen van de nieuw voorgestelde vormen uit het HGO Businessplan.



## 4. Efficiency en synergie door optimalisering van samenwerking

Met betrekking tot hoofdlijn 2: wat zijn de valkuilen en kansen bij de optimalisering van samenwerking?

Reacties van geïnterviewden:

### *Synergie HGO en Musis Sacrum in het publieksbereik*

De concertzaal Musis Sacrum heeft zijn beperkingen, maar gelukkig heeft de gemeente Arnhem plannen tot verbetering. HGO verzorgt symfonische muziek; Musis Sacrum biedt daarnaast ook klassieke concerten aan zoals pianisten, 20e eeuwse muziek. Het HGO monopolie ligt in symfonische muziek; HGO is hoofdhuurder van MS met 200 dagen per seizoen. Ca. 25 à 30 symfonische concerten per jaar. Deze overeenkomst is zowel een kans als een valkuil. Musis Sacrum biedt daarnaast nog een aantal concerten aan op allerlei gebied, serie 20e eeuwse muziek, ongeveer 35 concerten op jaarbasis. Programmatische afstemming vindt plaats tussen de 3 partners, die klassieke muziek uitvoeren soms gebruikmakend van elkaar, bijvoorbeeld een HGO pianist wordt voor een dag door Musis Sacrum ingehuurd voor een ander soloconcert. De Arnhemse Vereniging voor Kamermuziek biedt 7 concerten en een lidmaatschap van €185. Vanuit Musis Sacrum wordt gesignaleerd dat voor hen de HGO monocultuur soms een valkuil is: er is een soort gedwongen winkelnering. Een ander filharmonisch orkest kan niet worden uitgenodigd. Terwijl juist de vergelijking met een ander orkest boeiend zou kunnen zijn en stimulerend voor HGO. De HGO directie betreurt het dat klassieke concerten door Musis Sacrum voor lagere prijzen worden aangeboden dan HGO vraagt. Men vindt dit oneerlijke concurrentie, die slechts mogelijk wordt gemaakt door subsidie. Daarnaast is het voor het publiek dat in Musis Sacrum lunchconcerten van het HGO bezoekt vaak niet mogelijk om voor een avondconcert kaarten aan het loket te kopen, dit is vaak gesloten. Hier kan optimalisering plaatvinden. In het algemeen wordt door geïnterviewden opgemerkt dat een concertgebouw nog te weinig leeft en bruist. Activiteiten als debatten, tentoonstellingen stimuleren meer leven in het gebouw. Het vergt een verandering in de "mindset" van de zaaleigenaren om dit te bewerkstelligen. De samenwerking tussen Musis Sacrum en HGO op het gebied van de programmering behoeft nadere aandacht. Een suggestie die in de gesprekken opkwam is: scheidt de verantwoordelijkheden voor het programmeren van muziek en de schouwburg. Daar liggen kansen voor verdere profilering.

### *Samenwerking met Nederlands Symphonie Orkest (NedSO), voorheen Orkest van het Oosten*

Commentaar van sommige geïnterviewden: de Staatssecretaris had fusie van het Orkest van het Oosten en HGO kunnen bevorderen. Nu dat niet is gebeurd moet iedereen proberen te overleven met veel minder geld: "Je krijgt teveel om dood te gaan, en te weinig om te blijven leven" en " Een auto met drie wielen rijdt niet".

Het HGO Businessplan (pag. 17) vermeldt de samenwerking met het NedSO. Er is alle reden om samen te werken, zowel wat betreft synergie als efficiency. Immers, kijk naar het repertoire van HGO en NedSO: symfonisch werk is hun beider core business. Echter, steeds vaker wordt HGO gevraagd voor kleinere uitvoeringen, het aantal speelbeurten kan daardoor worden opgevoerd, en dit kan een groeiende bron van inkomsten vormen. Het lijkt een aantal geïnterviewden daarom geen houdbare stelling dat 80 mensen voor symfonie werken en in loondienst moeten zijn. Op inleenbasis is dat heel goed mogelijk. Met name symfonisch werk wordt ruim van tevoren geprogrammeerd. Dus er is tijd en ruimte genoeg om de kern aan te vullen met zzp'ers. Er moet een kleine vaste kern van mensen zijn voor duidelijke binding met het orkest. De directie van HGO heeft evenals de directie van het NedSO een andere keuze gemaakt. Een aantal geïnterviewden is het daarmee eens: voor de klankkleur is het essentieel het HGO orkest bij elkaar te houden en de ca. 80 mensen in dienst te houden. Zij vrezen dat door een fusie de regionale identiteit en binding in gevaar komt. Dit is ook een emotionele waarde. Ter illustratie: Als het NedSO in Arnhem speelt komen er minder bezoekers dan bij een optreden van HGO. HGO en NedSO hebben inmiddels op organisatie en logistiek niveau activiteiten samengevoegd. Een voorbeeld hiervan is de personeelsafdeling. Op deze manier wordt een efficiency slag gemaakt.

Zowel HGO als NedSO zou een meer strategische alliantie met Artez moeten aangaan. Hier liggen vele synergie kansen op muzikaal, artistiek en regionaal niveau . Geef Artez studenten een ander beeld van een modern orkest. Zo treden de rebels op samen met dansers op speelplekken waar ze anders nooit komen. Dat werk verdient uitgebouwd en verrijkt te worden. Samenvattend: dit proces van bezuinigingen en heroriëntatie biedt juist ook creatieve mogelijkheden tot meer synergie.

### *Inbedding in Gelderse samenleving*

Sommigen vragen zich af: wie is nu eigenlijk eigenaar van HGO? De bevolking voelt zich geen eigenaar van het orkest. Wat wordt de Gelderse samenleving er beter van; doet HGO iets voor de bevolking wat anderen niet kunnen?

Dit is een punt van verbetering. Gepleit wordt voor meer zichtbaarheid van het orkest. Hiervoor zijn een heel aantal suggesties gedaan. Bijvoorbeeld door op de website veel meer musici met naam en toenaam uit te lichten, ambassadeurs van HGO aan te stellen, zodat mensen zich meer kunnen identificeren met het orkest door middel van de orkestleden. Maak de musici zichtbaar, eventueel met 06 en mailadres, dit geeft HGO veel meer kleur. Ook het HGO Businessplan is wat dat betreft te onpersoonlijk. HGO wordt gepresenteerd als een bedrijf, maar het is een orkest met levende enthousiaste musici. Doe daar iets mee. Geef de organisatie een gezicht!

HGO heeft al ervaring opgedaan met zogenaamde guerrilla marketing. Bij deze vorm van marketing doken er overal in de stad Arnhem maskers op voor de uitvoering van het Gelders Orkestlab Music & Masks met walsen en polka's van de familie Strauss. De maskers waren bijvoorbeeld op de standbeelden in de stad gehangen, mensen maken daar een foto van, twitteren dat, anderen gaan ermee op de foto en zo ontstaat op onconventionele wijze publiciteit. Ander voorbeeld: Arnhem is benoemd tot 'modestad'; in de etalages is op koopzondag in winkelstraten HGO reclame te zien.

#### *Succesfactoren regionaal orkest*

Sommige geïnterviewden denken genuanceerd over (inter)nationale ambities van regionale orkesten.

Men probeert het Concertgebouw orkest na te doen. Deze ambitie is wel verklaarbaar; in Nederland gelden ook wetten zoals in de voetbalwereld, waar je budget je positie op de landelijke ranglijst bepaalt.

Bij het bepalen van het succes moet niet alleen met een artistieke bril naar kwaliteit voor de regio worden gekeken. Ook wat het Gelderse regio oplevert op zowel maatschappelijk, economisch als cultureel gebied dient meegewogen te worden. Om synergie en draagvlak te bereiken in de regio is het ook zinvol om op bijvoorbeeld een lokale fair gaan staan. Regionaal orkest moet bij uitstek zichtbaar zijn in de regio. Dat is onderscheidend vermogen van HGO. In een aantal gevallen gebeurt dit al, bijvoorbeeld het TV-fragment met Jort Kelder bij een optreden van het Gelders orkest. Dat zou HGO meer moeten doen.

Ten aanzien van regionale sponsors merkt een aantal geïnterviewden op: welk bedrijf wil zich identificeren met het merk HGO, dat vooralsnog een grijze koppen imago heeft? Zij geloven daar niet zo in.

Het bezuinigen op je eigen orkest heb je zelf in de hand, terwijl je bij sponsors e.d. afhankelijk bent van derden. Wat wel kan is een projectmatige aanpak op basis van thema's die in de Gelderse samenleving spelen. Dat zal altijd ander werk zijn dan symfonisch. Bijvoorbeeld repeteren in de hal van het ziekenhuis Rijnstate en wellicht de opening van het nieuwe station Arnhem: Steve Reich door HGO. Een ander voorbeeld is een rol bij de Nijmeegse vierdaagse. Geïnterviewden lijken op dit punt voldoende mogelijkheden te zien.

#### *Synergie in samenwerkingspartners en lokaties*

Het merendeel van de geïnterviewden betwijfelt of het voor HGO raadzaam is om zich ook te richten op activiteiten in het Gelredome. HGO zou dan qua schaalgrootte een flinke stap moeten maken. HGO heeft geen ritme sectie, die wel in te huren is, maar waarmee het een nieuwe klankkleur, vergelijk pag.10 hierboven, van het orkest niet een-twee-drie kan realiseren. Combinaties met aansprekende muzikanten, zangers e.d. kunnen ook op kleinere schaal worden uitgevoerd en brengen minder (financiële) risico's met zich mee. Denk bijvoorbeeld aan de Vereniging in Nijmegen met een capaciteit van 1400 bezoekers. Wat betreft het nieuwe productportfolio zou HGO nog meer kunnen experimenteren met nieuwe vormen buiten de concertzalen, met ruimte voor jeugdige élan. Interactieve optredens met een 'eyeopener'-effect, die HGO van een onverwachte kant laat zien. Het introduceren van andere muziekstijlen zoals bijvoorbeeld jazz en pop zal de jeugdige doelgroep aanspreken. Dit aspect wordt bevestigd en ondersteund door verschillende geïnterviewden.

#### *De betekenis van dialoog*

Voor optimalisering en synergie in de samenwerking is een goede dialoog tussen de donor en HGO van cruciaal belang om tot een duurzame samenwerking te komen. Op belangrijke momenten van succes (bijvoorbeeld jubileum, prijstoekenning) en van tegenslag (bijvoorbeeld crisis, overlijden) zou het voor partijen bijna vanzelfsprekend moeten zijn om de ander erbij te betrekken.

Zo groeit er een grote vertrouwdheid. In deze dialoog is er openheid, en zijn de partners bereid om hun 'masker' af te leggen en te zeggen wat ze denken. Door de flow in de samenwerking en het wederzijds respect ontstaan nieuwe perspectieven en mogelijkheden voor HGO en de samenwerkingspartners. Sanders (2007, p.102) spreekt van een zekere magie in de sociale relatie, en gebruikt in dit verband een toepasselijke muzikale metafoer: "het is alsof ieder zijn deel speelt bij het creëren van een grotere partituur, hoewel niemand de beschikking heeft over alle noten."

## 5. Uitbreiding van professionalisering bij de werving van private bijdragen

Met betrekking tot hoofdlijn 3: welke ervaring is opgedaan met professionalisering van werving (benchmark, do's en don'ts, inventariseren opleidingsmogelijkheden en kosten, regionaal draagvlak)? Enkele reacties van geïnterviewden:

### *Maatschappelijke context van fondswerving*

Bij het zoeken en vinden van de private donors is het van belang om de maatschappelijke context erbij te betrekken, zie pagina 9 hierboven. Het gaat om een maatschappelijk fenomeen dat aan betekenis wint in de huidige geïndustrialiseerde wereld (Schuyt, Bekkers en Smit, 2010). Succesvol fondsen werven hangt ook af van de cultuur in de organisatie. Goede fondswervers in de organisatie zijn dienende leiders; zij staan in dienst van continuïteit. Zonder eigen zichtbaarheid na te streven, creëren ze zodanige condities dat op de juiste momenten in aanwezigheid van de juiste personen de juiste dingen gebeuren. Zo vullen de fondswervers de instellingsleiding en de bestuursvoorzitter aan. Fondswervers zijn de lijm die het hele proces (campagne, dagelijkse regievoering, verantwoording over besteding) bij elkaar houdt. De fondswerver heeft de rol van choreograaf, en er is een zekere magie in het spel van werving. De fondswerver is inventief en heeft een lange adem. Hij/zij moet op cruciale momenten een beroep kunnen doen op de leiding van de organisatie. Tenslotte gaat het om de kunst van het luisteren, om op te vangen wat de kandidaat-donor wel en wat hij/zij juist niet zegt.

### *HGO en fondswerving*

Er is in de Provincie Gelderland zeker een kapitaalkrchtig publiek. Vooral in de komende jaren zal de groep 50-plussers met een relatief goed inkomen blijven toenemen. Echter, iedereen gaat een appèl doen op die doelgroep. En.. ze zijn weliswaar kapitaalkrchtig, maar ze zitten er heel erg bovenop. Je kunt wel een keer een ludieke actie doen (bepaal zelf je toegangsprijs bijvoorbeeld zie pag.13 hierboven), maar structureel goedgevig zijn ze niet. Ook een actie als 'neem je kleinkind gratis mee' is leuk, maar dan gaat het niet om grote bedragen. Participatie ok, maar structureel private bedragen werven is een andere meer serieuze zaak. De echt vermogende Nederlanders is wel een interessante doelgroep. Eén van de respondenten uitte zorg over het handhaven van het exclusieve karakter ten behoeve van vermogenden: slechts 2% van de bevolking gaat naar een concertzaal, 35% luistert wel eens naar klassieke muziek. Dus exclusiviteit is onvoldoende basis om een groter verdienvermogen te creëren. Wervende kracht gaat uit van BN'ers die zich verbinden aan HGO, bijvoorbeeld een muzikale ontmoeting met Wim Kok of Jan Terlouw. Daar komen altijd meer mensen op af. Mensen begeven zich graag in goed gezelschap.

Enkele suggesties ten gunste van HGO fondswerving:

- begin met de verandering van samenstelling van het stichtingsbestuur; ga van subsidiebestuur naar bestuur met maatschappelijk draagvlak
- Omvormen van overheid naar markt en filantropische financiering
- nagaan welke oud musici en oud-bestuursleden hier een rol in kunnen spelen
- Begroting: bekijk hoeveel van de begroting afgehaald kan worden door het te laten sponsoren, website, automatisering, drukkerij, maar ook de accountantsverklaring, etc. Bedrijven doen dat namelijk liever in natura dan dat het van hun winst afgaat. Kwaliteit blijft kwaliteit
- Cultureel beleggen: inventariseer de grotere fondsen die zich op welzijn en cultuurfondsen richten; als HGO enig economisch rendement oplevert kan er een obligatiefonds worden gesticht.
- Bancair potentieel: let op kleinere anonieme/slapende fondsen. Bij ouderwetse banken zoals Postbank, thans ING, en ABN/AMRO heb je een aantal non-profit-rekeningen waar alleen maar rente op rente op komt. Suggestie is om notaris Dirkzwager hiernaar te laten kijken en de derde geldenrekeningen bij advocaten en notarissen daarin mee te nemen.
- Stapelfinanciering: Stapelfinanciering wil zeggen dat verschillende geldstromen naast elkaar bestaan. Organiseer 1x per jaar een groot fundraising event. Laat je sponsoren door een groot restaurant, vaste datum, kijk welke andere events er zijn zodat dat niet overlapt. Zorg ervoor dat HGO bedrijven en sponsors werft. Probeer eigen vermogen te vormen zodat HGO niet direct door het ijs zakt wanneer de subsidiekraan nog verder wordt teruggedraaid.

### *Doelgroep segmentatie*

Vraag een invloedrijke *captain of industry* als voorzitter voor een prestigieuze deelstichting, bijvoorbeeld met een fancy naam als het Gelders Orkest Genootschap 125 jaar historie. Hij moet eerst zelf een ton of half miljoen storten, dan vriendjes nalopen met een gerichte benadering: 'jij zou toch ook een half miljoen storten?' In lijn met doelgroep segmentatie is de studie van Bekkers, Jansen en Wiepking (2010) onder vermogende Nederlanders noemenswaard. Volgens de onderzoekers geven vermogenden aan dat ze het

beleid van goede doelen weinig transparant en open vinden. Het is van belang dat de begunstigde regelmatig rapporteert, ook als het mis gaat. Dan zijn mensen nog meer betrokken en verhoog je juist het commitment.

Vermogenden krijgen veel verzoeken om donaties. Ze gaan hier vaak op in, maar op onpersoonlijke verzoeken worden kleine donaties gedaan. Dit is een belangrijke reden waarom vermogende Nederlanders niet naar vermogen geven. Grotere donaties worden gedaan wanneer de waarden of ideologie van de vermogende aansluiten bij het verzoek, wanneer ze het onderwerp zelf heel belangrijk vinden, bijvoorbeeld gezondheidszorg en groene doelen. Persoonlijke waarden bepalen aan welke goede-doelen-sector vermogenden geven. Verwachte effectiviteit van de besteding van een gift bepaalt aan welke specifieke organisatie door de donateur wordt gegeven: *'Wij gaan met partijen in zee waarmee we echt 1 op 1 een plan kunnen maken en waarvan wij ook echt het vertrouwen hebben dat de samenwerking goed is'* aldus een van de respondenten uit het onderzoek van Bekkers, Jansen en Wiepking (2010).

#### *Belevingswerelden van onderscheiden generaties*

In Nederland is een steeds grotere groep van allengs oudere welvarende mensen aan het ontstaan. Daar liggen kansen voor fondswerving, rekeninghoudend met de levensfase van de mogelijke donor (Sanders, 2007, p.99). De oudere reeds lang gepensioneerde generatie (de zgn. *matures*) zal het meest ontvankelijk zijn voor (grote) donaties, bij leven of via legaten. De generatie van *baby boomers* (middelbare leeftijd en ouder) zal deels nog bewust gemaakt moeten worden van de mogelijkheden die relatiegerichte fondswerving haar te bieden heeft. Omdat in deze leeftijdsgroep nogal veel draagkrachtigen behoren, liggen hier grote kansen om hen als donoren te mobiliseren. Tenslotte de *generaties X en Y*. Ook deze jongeren vormen een belangrijke (toekomstige) doelgroep voor fondsen werving. Door hen reeds op jonge leeftijd in campagnes te benaderen, zullen ze een antenne ontwikkelen voor het wezenlijke belang van donorschap.

#### *Fondsenwervingsbureau*

Tussenkomst van een derde partij, namelijk een wervingsbureau zal kritisch bekeken moeten worden. De wervingsstrategie zal concreet vorm moeten krijgen. Inschakeling van een fondsenwerfer betekent waarschijnlijk niet dat hiermee het 'grote geld' wordt binnengehaald. Door ons geraadpleegde experts melden slechte ervaringen te hebben opgedaan met fondsenwervingsbureaus. Het HGO Businessplan (pag. 20) vermeldt dat er € 0.4 miljoen geïnvesteerd moet worden om € 1.4 miljoen aan sponsorgeld binnen te halen. Dit moet zeer zorgvuldig worden bekeken. Adviezen van deskundigen op dit gebied zoals geïnterviewden Sanders en Schuyt zijn daarbij onontbeerlijk. De fondsenwerfer lijkt wel veilig een rol te kunnen spelen voor een breder publiek met een kleinere portemonnee. Vergelijk de voet van de geefpyramide op pag. 21 van het HGO Businessplan. Maar belangrijker is: eerst zelf het bestuur inrichten op de nieuwe taakstelling van werving van fondsen. Vervolgens iemand aanstellen ter ondersteuning van de bestuursleden, die het eigenlijke werk doen.

#### *Lobbyen in Den Haag; een kunde*

Het succesvol onderhandelen met ambtenaren in Den Haag e.o. is mede afhankelijk van de HGO afgevaardigden. Kies hiervoor een dynamisch tandem met charisma in de persoon van bijvoorbeeld de chef-dirigent (artistiek boegbeeld) en directeur. Samen verschijnen in onderhandelingen wordt gewaardeerd. Een type à la Jan Willem de Vriend (chef-dirigent NEDSO) zou goed passen om het orkest goed over de bühne te krijgen. George Wiegel kent de sector goed. Wellicht is Manacorda ook in te zetten voor zo'n tweehoofdige delegatie bij landelijke onderhandelingen.



## 6. Transformatie van organisatie gericht op kwaliteit, flexibiliteit en efficiency

Met betrekking tot hoofdlijn 4: wordt er een verantwoorde keus gemaakt in de organisatiekundige transformatie?

In het HGO Businessplan wordt nog geen duidelijke keuze gemaakt ten aanzien van de organisatiekundige transformatie. HGO is bezig met de uitwerking van de precieze organisatorische transformatie en plant duidelijkheid hierover te geven in april 2012. Dan krijgen de HGO medewerkers en de OR uitsluitend over het formatieplan voor kantoorpersoneel en de inrichting en werkwijze in het flexibele deel van de organisatie. Wel wordt in het HGO Businessplan duidelijk gemaakt dat de personeelslasten in 2016 aanzienlijk minder moeten zijn dan in 2010. Over hoe dat moet gebeuren is nu een besluit genomen waarbij de omvang van de arbeidscontracten met HGO musici verminderd wordt naar 60%. Hieruit blijkt de voorkeur van de directie om het aantal orkestleden niet te verminderen. Dit lijkt de beste garantie is om de identiteit van HGO te bewaren. Aannee is dat de collectiviteit de klank maakt en dat je om repertoire te maken een vast aantal musici nodig hebt, zie pag. 10 hierboven. Een kaartenbak met in te huren musici kan hier aldus de HGO directie niet in voorzien. Het HGO Businessplan (pag. 5, 17 en 23) spreekt wel van innovatie en flexibilisering. Op het hierboven genoemde punt van vermindering van personeelskosten is dit duidelijk. Wat er verder moet gebeuren is vooralsnog niet geheel duidelijk. In het HGO Persbericht van 9 januari 2012 wordt hierover vermeld: *“ Om na de subsidiekorting een succesvol orkest te blijven en alle ambities te realiseren, heeft Het Gelders Orkest met behulp van mensen uit het bedrijfsleven vorig jaar al een nieuw businessplan gemaakt. Dit plan, waarvan onderdelen al worden uitgevoerd, bestaat op hoofdlijnen uit flexibilisering van de organisatie, diversificatie van activiteiten en marketing, intensievere samenwerking met andere culturele ondernemers en uitbreiding van de werving van private bijdragen. Ook versterkt het orkest samenwerkingsverbanden met (muziek)scholen, universiteiten en maatschappelijke organisaties als amateurorkesten, kunstbedrijven, wijkcentra, de provincie Gelderland en gemeenten in de regio. Wiegel heeft een rotsvast vertrouwen in de toekomst van het orkest. “Onze musici zijn fantastisch en we hebben met Antonello Manacorda een topdirigent als nieuwe chef-dirigent aangetrokken. Ook is er een nieuwe concertreeks voor een jonge doelgroep van start gegaan. Zo geven we 14 februari een Valentijnsconcert in het Arnhemse stadhuis en treedt Het Gelders Orkest in de zomer van dit jaar op met een DJ.”*

Enkele reacties van geïnterviewden: Het HGO Businessplan (pag. 23) voorziet ook in de noodzaak van een organisatieverandering bij het orkest (en naar wij aannemen de bureaumedewerkers) om in meerdere samenstellingen en in meerdere settings inzetbaar te zijn. De geïnterviewden zien eerste tekenen dat dit gebeurt, maar ze signaleren ook dat er nog heel veel meer zal moeten gebeuren. Men is van mening dat overheveling van mensen van de ene naar de andere organisatie niet geforceerd moet gebeuren. Je kunt niet met een *big bang* de organisatie omvormen. Kwaliteit van de mensen en het orkest als geheel lijkt niet het probleem. Daar is de afgelopen jaren heel goed gepresteerd. De omvorming van het orkest naar meer marktgerichtheid kan wel een probleem worden. Het betekent dat er hard gewerkt zal moeten worden aan flexibiliteit en een meer commerciële opstelling. HGO zal zich moeten ontwikkelen tot ondernemer in cultuur. Dat dit soms tegen de eigenheid van het orkest als gevestigde symfonische grootheid in zal gaan is duidelijk, maar onvermijdelijk.

Wat betreft flexibiliteit van de organisatie lijkt dit een sectorbreed probleem te zijn. Culturele organisaties houden de a-flexibele manier van werken voor elkaar in stand. Betrokkenen (dirigenten, zaalhouders, artiesten enz.) lijken niet in staat te zijn om ad hoc en flexibel in te spelen op vragen uit de markt. Dat zal moeten veranderen. HGO staat hier niet alleen in. Kwaliteit van het management wordt door geïnterviewden bij de meeste Nederlandse muziekorganisaties gezien als onder de maat, zeker wat betreft ondernemerschap.

### *(Leeftijdsspecifiek) personeelsbeleid*

- seniors; voor sommige musici is het te zwaar. Altijd op topniveau presteren geeft stress. Varieer daarom werkzaamheden. Bijvoorbeeld; ga langs de scholen. Daar heeft zo'n senior musicus minder stress, en gaat dan gezond met pensioen.
- juniors; kunnen al op jonge leeftijd functioneren in een groter orkest. Hoeven daarom niet meer zo lang te wachten als vroeger
- remplaçanten inhuren is kostbaar, waarom niet gericht werken met stagiaires van de conservatoria, HGO Businessplan besteedt hier aandacht aan (pag. 41)
- ziekteverzuim; je ziet het terug in het ziekteverzuim als je je organisatie meer flexibel, d.w.z. voor meerdere taken en projecten inzetbaar, inricht en je mensen kansen biedt. Mensen worden enthousiast en het regent ideeën.

- Bij HGO is het besluit genomen om arbeidscontract te reduceren naar 60%. Is dat de juiste aanpak? De musici worden dan medeverantwoordelijk gemaakt voor het oplossen van het probleem. Moet je de musici daarvoor de prijs laten betalen? Dit kan kwaliteitseffect hebben op het orkest. NEDSO heeft een andere keuze gemaakt: musici wel te vragen om flexibel te zijn, maar de contracten onaangetast te laten
- Je moet de mensen meenemen in het denken in- en aan verandering; ze moeten aan de bak. Ze moeten begrijpen wat er moet gebeuren als ondernemend orkest.
- Kleine kern en inhuur; dat kan tot op zekere hoogte. Maar veel geïnterviewden zijn van mening dat er geen kaartenbak orkest van gemaakt moet worden. Dat leidt tot verlies van kwaliteit (zie pag 19 hierboven)
- Kaartenbak orkest, d.w.z. outsourcing is een Angelsaksische benadering, bij HGO ( en NEDSO) past beter het Rijnlandse denken in gezamenlijkheid

## 7. Resultaten

Deze contra-expertise wil antwoord geven op de vraag of het huidige HGO Businessplan in haar ambities voldoende realistisch is. Onlosmakelijk hiermee verbonden is of het beoogde verdienmodel aansluit bij deze ambities, en welke toekomstmogelijkheden er zijn. De navolgende conclusies en aanbevelingen geven antwoord op de vraag in hoeverre het HGO Businessplan gerealiseerd kan worden en welke mogelijkheden er zijn. Hiermee worden de in het HGO Businessplan gedefinieerde ambities en hoofdlijnen in perspectief geplaatst. Organisatiekundige veranderingen worden getoetst op haalbaarheid, toegevoegde waarde en bekostiging.

### 7.1 Ambities in perspectief

In hoeverre dekken deze ambities de belangen van regionale en plaatselijke betrokkenen. Zijn o.a. cultuur, diversiteit, Europese doelen etc. voldoende vertegenwoordigd? Qua cultuur wordt in het HGO Businessplan aandacht besteed aan samenwerking met toneel-, opera-, en dansgezelschappen. In het verleden zijn ook al een aantal projecten op dit gebied gerealiseerd. Aan diversiteit wordt voor zover wij hebben kunnen nagaan geen aandacht besteed, noch in het HGO Businessplan noch in gerealiseerde projecten. Aan internationale/Europese doelen wordt wel aandacht besteed. In het buitenland heeft HGO een goede naam opgebouwd. Hierbij zou verder te denken zijn aan het nabijgelegen Duitse achterland. Gezien de internationale historie van HGO (par. 1.1) zal een verdergaande Europese en internationale samenwerking de identiteit van het orkest alleen maar versterken.

### 7.2 Hoofdlijnen in perspectief

Zijn de bovengenoemde hoofdlijnen inderdaad de juiste weg tot de verwezenlijking van de HGO ambities op artistiek, maatschappelijk en economisch vlak? In het HGO Businessplan wordt een aanzet gegeven tot artistieke verbreding. Op maatschappelijk gebied bestaan ook plannen voor draagvlak verbreding. In de komende jaren zal daar veel tijd en aandacht aan moeten worden besteed. Juist ook om de financiële steun die men van de bevolking vraagt voor de komende jaren veilig te stellen. Op economisch vlak richt het HGO Businessplan zich iets te eenzijdig op het verwerven van fondsen en sponsors. Ons inziens zou een bredere maatschappelijke, organisatorische en artistieke inspanning moeten worden gedaan om het eigen verdienvermogen te vergroten.

### 7.3 Conclusies en aanbevelingen

Talrijke ideeën en suggesties zijn tijdens de contra-expertise naar voren gekomen. Deze aanbevelingen worden hier tot slot op hoofdlijnen onderbouwd, mede op basis van het bronnenmateriaal, en voorzien van conclusies. De uitkomsten moeten als indicatief worden gezien.

De voornaamste conclusies en aanbevelingen met betrekking tot de ambities en hoofdlijnen zijn:

#### 1. Vitaliteit en verdien capaciteit van de stakeholders

Uit de gesprekken komt duidelijk naar voren dat het werven van inkomsten en de HGO verdien capaciteit van de stakeholders moet worden geprofessionaliseerd. Momenteel gebeurt dat nog te versnipperd en is de organisatie nog teveel naar binnen gericht. Ook de contraprestatie naar partners/stakeholders/sponsors moet meer gestructureerd worden. De vitaliteit wordt mede bepaald door de bezoekersaantallen. Uit de HGO jaarverslagen blijkt dat het bezoekersaantal over de jaren 2007- 2010 niet is toegenomen maar juist daalt, terwijl men ernaar streefde het te laten groeien. Met name qua opbrengst van abonnementen is dit toch de “backbone” van het verdienvermogen van het orkest. Dit vervult ons met enige zorg: zal dit in de nabije toekomst wel gaan lukken in het perspectief van de stakeholders die nu in beeld zijn?

#### 2. Veranderbaarheid van HGO

De geïnterviewden zijn het erover eens dat afslanken van de huidige orkestbezetting geen toekomst biedt voor HGO. Dit zal volgens de meeste van hen ten koste zal gaan van de ‘klankkleur’ van het HGO. Eerder wordt een oplossing gezocht in een meer flexibele ondernemende houding van musici. Zij moeten zich medeverantwoordelijk voelen voor het verhogen van het verdienvermogen van het orkest. Geconcludeerd kan worden dat er een bereidheid tot verandering is bij HGO. Tegelijkertijd heeft HGO nog moeite met het ‘handen en voeten’ geven aan het HGO Businessplan. Bij de directie heerst een open benadering ten aanzien van nieuw te organiseren activiteiten die niet direct bij de core business van HGO behoren maar die wel bijdragen aan het genereren van publiciteit en/of het verdienvermogen. Deze ondernemende insteek is belangrijk voor de komende jaren. De directie heeft een realistische blik op de toekomst en is veranderingsbereid; trial and error, dingen uitproberen en streven naar winstgevendheid.

### *3. Herijking van productportfolio en marketingstrategie*

Een van de centrale thema's in gesprekken was het bereiken van jongere generaties, onder meer via het onderwijs. Advies is te investeren in een warme relatie met scholen. Daar moet HGO zijn plaats in bevechten. De basisscholen moeten zich meer eigenaar gaan voelen van HGO in plaats van object te zijn van een eenzijdige oproep om naar HGO te komen. Interactiviteit en wederkerigheid zijn de sleutelwoorden; kinderen willen meedoen, voelen, horen en kunnen zo hun (muzikale) talenten ontwikkelen.

Deze educatieve, interactieve en zintuiglijke elementen zijn nu nog relatief ondervertegenwoordigd in het HGO beleid. HGO heeft voor deze brede talentontwikkeling niet alle benodigde kennis in huis. HGO kan door inschakeling van een derde partij wel haar kennis op dit talentgebied en nieuwe educatieve vormen verder uitbouwen.

Voor de jonge generatie dient ook de programmering vernieuwd te worden rondom actuele jeugdige trends. Programmering waarbij 'hippe' elementen als een VJ, DJ, film en dans worden toegevoegd aan de klassieke muziek zijn interessante opties voor de jonge doelgroep. Ofwel, een 'frisse' marketing strategie die de nieuwe doelgroep aanspreekt. Frequente programmering is wenselijk waarbij succesvol gebleken producties (voor jeugdigen) vaker worden herhaald, bijvoorbeeld op een later moment in het seizoen. Om aan deze meer experimentele programmering invulling te geven kan de expertise van een regisseur of vormgever worden ingeschakeld.

Wat betreft de HGO marketingstrategie lijkt verhoging van inkomsten door een verhoging van de kaartprijs haalbaar. Om te komen tot een verbreding van het publiek zal een stevige inspanning door het orkest en de organisatie gedaan moeten worden.

### *4 Efficiency en synergie door optimalisering van samenwerking*

Wat betreft de synergie HGO en Muis Sacrum in het publieksbereik: HGO verzorgt symfonische muziek; Muis Sacrum biedt daarnaast ook klassieke concerten aan zoals pianisten, 20e eeuwse muziek.

Programmatische afstemming vindt in goed overleg plaats, hoewel er ook enkele valkuilen zijn die nadere aandacht behoeven. Bijvoorbeeld, vanuit Muis Sacrum wordt gesignaleerd dat voor hen de HGO monocultuur soms een valkuil is omdat een ander filharmonisch orkest kan niet worden uitgenodigd.

Terwijl juist de vergelijking met een ander orkest boeiend zou kunnen zijn en stimulerend voor HGO.

Een suggestie die in de gesprekken opkwam is: scheidt de verantwoordelijkheden voor het programmeren van muziek en de schouwburg. Daar liggen kansen voor verdere profilering.

De samenwerking met Nederlands Symfonie Orkest (NedSO), voorheen Orkest van het Oosten is in nieuwe fase gekomen nu fusie niet doorgaat. Beiden moeten overleven met minder geld. Samenwerking wordt door betrokkenen meestal wenselijk geacht, zowel wat betreft synergie als efficiency. Symfonisch werk is hun beider *core business*.

HGO en NedSO hebben inmiddels op organisatie en logistiek niveau activiteiten samengevoegd.

Een voorbeeld hiervan is de personeelsafdeling. Op deze manier wordt een efficiency slag gemaakt.

Zowel HGO als NedSO zou een meer strategische alliantie met Artez moeten aangaan. Hier liggen vele synergie kansen op muzikaal, artistiek en regionaal niveau.

De inbedding van HGO in de Gelderse samenleving is van essentieel belang om tot efficiency en synergie te komen met de regionale partners. Inbedding verdient verbetering. Gepleit wordt voor meer zichtbaarheid van het orkest. Om synergie en draagvlak te bereiken in de regio is het ook zinvol om op bijvoorbeeld nieuwe vormen van (guerrillia) marketing in winkelgebied te lanceren, of op een lokale fair gaan staan, repeteren in de hal van het ziekenhuis Rijnstate, Nijmeegse vierdaagse, etc. Het merendeel van de geïnterviewden betwijfelt of het voor HGO raadzaam is om zich ook te richten op activiteiten in het Gelredome.

### *5 Uitbreiding van professionalisering van werven van private bijdragen*

Verhoging van opbrengst uit sponsorgelden, donoren etc. lijkt niet onhaalbaar, maar zal pas na een stevige verandering in structuur, cultuur en mentaliteit van HGO bestuur en organisatie bereikt kunnen worden.

Bij professionele fondswerving gaat het niet om het sec binnenhalen van geld, maar om het tegemoetkomen aan de menselijke behoefte om verandering teweeg te brengen. Maak het HGO beleid transparant voor donoren. Uit onderzoek blijkt dat de begunstigde regelmatig moet rapporteren, ook als het mis gaat.

Dan zijn donoren nog meer betrokken en dit verhoogt hun commitment. Persoonlijke waarden bepalen aan welke goede-doelensector vermogenden geven. Verwachte effectiviteit van en vol vertrouwen in een goede besteding van een gift bepaalt aan welke specifieke organisatie door de donateur wordt gegeven.

Met name welgestelde burgers die al veel hebben bereikt in de samenleving, hebben een natuurlijke behoefte om iets terug te willen geven aan een goed doel in die samenleving. Een persoonlijke relatie is hiervoor onontbeerlijk. Aan professionele fondswerving gaat het werven van vrienden vooraf.

Relatiegerichte fondswerving voor HGO moet daarom gezien worden als een lange termijn en duurzame activiteit. Doelgroepen zijn niet alleen senioren, maar ook babyboomers en jongeren zijn op hun eigen wijze bereid te geven aan een goed doel, zoals HGO. Relatiegerichte fondswerving kan enigszins mechanisch en



gekunsteld beginnen, met het naar de letter toepassen van de regels. Echter, bij een verinnerlijking van beleid door alle betrokkenen (bestuur, leiding, musici, bezoekers, donoren worden gewaardeerd) zal de nieuwe koers naar de geest en vanuit het hart loyaal worden beleefd en nageleefd. Het gaat immers om dienstbaar willen zijn aan de vitaliteit en continuïteit van HGO. Aanbevolen wordt verder onderzoek te doen naar de kansen op het gebied van cultureel beleggen en stapelfinanciering, en het bancaire potentieel van kleinere anonieme/slapende fondsen te exploreren. Het jaarlijks organiseren van een groot fundraising event kan door een sponsor worden gedragen. Zo kan HGO eigen vermogen vormen en minder kwetsbaar worden bij terugtrekkende overheid. Tussenkomen van een derde partij, namelijk een wervingsbureau zal kritisch bekeken moeten worden. Belangrijker is: eerst zelf het bestuur inrichten op de nieuwe taakstelling van werving van fondsen. Vervolgens iemand aanstellen ter ondersteuning van de bestuursleden, die het eigenlijke werk doen. Tenslotte is het lobbyen in Den Haag een kunde, een professionele relatie die met zorg moet worden onderhouden. Kies hiervoor een dynamisch tandem met charisma in de persoon van bijvoorbeeld de chef-dirigent (artistiek boegbeeld) en directeur. Samen verschijnen in onderhandelingen wordt gewaardeerd.

#### *6 Transformatie van organisatie gericht op kwaliteit, flexibiliteit en efficiency*

Is de reductie van personele en materiële kosten haalbaar? Op basis van ons onderzoek lijkt dit inderdaad mogelijk. De OR gaat ook akkoord met het voorstel tot omvangvermindering van de arbeidscontracten. Daarnaast is er een overeenkomst met NEDSO om in de backoffice te gaan samenwerken ten behoeve van efficiency verbetering. HGO heeft besloten de omvang van de arbeidscontracten met HGO musici te verminderen naar 60%, en het aantal orkestleden niet te verminderen. Dit lijkt de beste garantie om de identiteit van HGO te bewaren, waarbij leeftijdsspecifieke waardering van alle musici wordt aanbevolen. Aanname is dat de collectiviteit de klank maakt. Om kwalitatief hoogstaand repertoire te maken is het vaste aantal musici nodig.

Een cruciale vraag in dit verband is of de gevraagde €12,9 miljoen voor het ombouwtraject 2012- 2016 voldoende is onderbouwd om kwaliteit te blijven waarborgen. In het HGO Businessplan (pag. 26) wordt de gevraagde € 12.9 miljoen onderbouwd. Naar onze mening wordt de tijdslijn nog onvoldoende uitgewerkt. Nadere specificatie is nodig over welke resultaten langs welke tijdslijn moeten worden bereikt met betrekking tot de punten verhoging bezoekersaantal, vergroting verdienvermogen en realisering van sponsordoeleinden. Ons advies is om een eerste gedeelte van de € 12.9 miljoen vooralsnog voor de periode 2012-2014 toe te kennen. Vervolgens per 1 januari 2015 te beslissen over nadere toekenning van gelden, na evaluatie in hoeverre op bovengenoemde punten voldoende voortgang is geboekt. De marktgerichte, meer flexibele en bedrijfsmatige verandering moet geleidelijk worden doorgevoerd. HGO dient zich te ontwikkelen tot ondernemer in cultuur. Dat dit soms tegen de eigenheid van het orkest als gevestigde symfonische grootheid in zal gaan is duidelijk (is ook elders in het land zichtbaar bij zusterorganisaties), maar onvermijdelijk.

## 8. Verantwoording

### 8.1 Geïnterviewde personen en gesprekspartners

- Paul Baks, expert publiek- private samenwerking
- Titus Bekkering, voorzitter stichting Partners, namens sponsors
- Henk Boerhof, directeur Musis Sacrum Arnhem
- Maartje Broekhans, adjunct directeur HGO
- Maarten Jan Dommelmans, muziekrecensent De Gelderlander
- Ella Huetling, CvB Conservatorium ArtEZ
- Benjamin Koolstra, directeur De Vereeniging Nijmegen
- Dr Angelique Lombarts, expert publiek- private samenwerking
- Marian Louppen- Laurant, voorzitter Vriendenvereniging HGO
- Harm Mannak, directeur Nederlands Symfonie Orkest NedSO
- Prof.dr Peter Nijkamp, hoogleraar Regionale Economie, Vrije Universiteit Amsterdam
- Henk Jan Ormel, vice voorzitter Raad van Toezicht HGO
- Boukje Raes, lid OR HGO, 2e violiste
- Prof.dr. Geert Sanders, hoogleraar fundraising Nyenrode Business Universiteit
- Henk Schepers, directeur Metropole Orkest, Hilversum
- Prof.dr. Theo Schuyt, hoogleraar Filantropie, Faculteit Sociale Wetenschappen, Vrije Universiteit Amsterdam
- Arno Stoffelsma, voorzitter OR HGO, plv. 1ste klarinettist
- Merlijn Twaalfhoven, componist, tevens oud lector Conservatorium ArtEZ
- Paul Vogelezang, directeur Edu Art, Gelderse educatie-instelling
- George Wiegel, directeur HGO

### 8.2 Overige Bronnen

*(Vak)literatuur*

- Bekkers, Bas Janssen, Pamala Wiepking (2010), Geefgedrag van vermogende Nederlanders, een verkennende studie, Een verslag van drie onderzoeken naar de motieven voor het geefgedrag van vermogende Nederlanders en de benadering van deze groep vanuit fondswervende instellingen, Werkgroep Filantropische Studies, Vrije Universiteit Amsterdam, april.
- Berenschot (2011) Nulmeting orkesten Deelrapportage 1 Onderzoek prestatie modellen orkesten, Eindrapport over het orkestenonderzoek voor het Ministerie van OCW, 29 April 2011
- Berkel, Anne Benine van, Een klassiek concert als belevenis, een onderzoek naar concertbezoek en de rol van sponsoring, 2006
- Duurzaam door Innovatie (2011), Businessplan Het Gelders Orkest 2012-2016
- Gardner, Howard (2011). Truth, beauty, and goodness reframed: Educating for the virtues in the 21st century. New York: Basic Books.
- Gouwenberg, B.M. en Th.N.M. Schuyt. (2004). Vermogensfondsen in Nederland nader onderzocht. Amsterdam: Vrije Universiteit, Fac. FSW, Werkgroep Filantropie.
- Grijp, L.P. (ed., 2001): Een muziekgeschiedenis der Nederlanden. Amsterdam
- HGO Gewaarmerkte Jaarrekening 2008
- HGO Gewaarmerkte Jaarrekening 2009
- HGO Jaarverantwoording 2010
- HGO Persbericht, 9 januari 2012
- Langeveld, Cees (2006), Economie van het Theater, vestiging, prijsvorming en economies of scale in een wereld met bezieling, proefschrift Faculteit Economie, Erasmusuniversiteit Rotterdam
- Lenferink, H. (1989), Gelders Orkest. Geschiedenis van de Arnhemse Orkest - Vereeniging 1889-1949 en van Het Gelders Orkest 1949-1989
- Marlet, Gerard (2010), Muziek in de stad, VOC uitgevers
- Praag, B.M.S. van en C.M. van Praag, Een antwoord op de vraag naar concertbezoek in Amsterdam, ESB, 82e jaargang, nr. 4106, pagina 388, 14 mei 1997
- Rapport van de Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten 2010, Betreffende Stichting Het Gelders Orkest, Arnhem (2010), Datum Visitatie 4 juni 2010
- Sanders, Geert (2007), Fondsen werven, De relatiegerichte aanpak, Van Gorcum,
- Schuyt, T.N.M., B.M. Gouwenberg, Dr. R.H.F.P. Bekkers (red., 2009) Geven in Nederland 2009, Giften, Nalatenschappen, Sponsoring en Vrijwilligerswerk.
- Schuyt, T., R. Bekkers en J. Smit (2010), The Philanthropy Scale: a Sociological Perspective in Measuring New Forms of Pro Social Behaviour, in: Social Work & Society, Volume 8, Issue 1, pp. 121-135
- Schuyt, Th.N.M. (2004). 'Filantropie in Nederland; een politiek taboe?' pp. 93-100. in: Christen Democratische Verkenningen. April.
- Wijgers, Willem, Concertbezoek is nodeloos ongezellig, NRC, 28-04-2008

## Weblinks

Arnhemse Kamer Muziek	<a href="http://www.kamermuziekarnhem.nl/">www.kamermuziekarnhem.nl/</a>
ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten te Arnhem	<a href="http://www.artez-conservatorium.nl/">www.artez-conservatorium.nl/</a>
Berliner Philharmoniker	<a href="http://www.berliner-philharmoniker.de">www.berliner-philharmoniker.de</a>
Boston Philharmonic	<a href="http://bostonphil.org/">http://bostonphil.org/</a>
Edu Art	<a href="http://www.eduart.eu">www.eduart.eu</a>
Gemeente Arnhem	<a href="http://www.arnhem.nl">www.arnhem.nl</a>
Keizer Karel Podia	<a href="http://www.keizerkarelpodia.nl/">www.keizerkarelpodia.nl/</a>
Kinderen maken muziek	<a href="http://www.kinderenmakenmuziek.nl/">www.kinderenmakenmuziek.nl/</a>
Klassieke muziek orkesten startpagina	<a href="http://klassieke-muziek-orkesten.startpagina.nl/">http://klassieke-muziek-orkesten.startpagina.nl/</a>
London Philharmonic Orchestra	<a href="http://www.lpo.co.uk/">www.lpo.co.uk/</a>
London Sinfonietta	<a href="http://www.londonsinfonietta.org.uk">www.londonsinfonietta.org.uk</a>
Metropole Orkest	<a href="http://www.metropoleorkest.nl">www.metropoleorkest.nl</a>
Musis Sacrum/Schouwburg Arnhem	<a href="http://www.mssa.nl">www.mssa.nl</a>
Muziekcentrum van de Omroep	<a href="http://www.mco.nl/">www.mco.nl/</a>
Nederlands Philharmonisch Orkest	<a href="http://www.orkest.nl">www.orkest.nl</a>
Nederlands Symfonie Orkest	<a href="http://www.nederlandssymfonieorkest.nl/nl/">www.nederlandssymfonieorkest.nl/nl/</a>
Provincie Gelderland	<a href="http://www.gelderland.nl">www.gelderland.nl</a>
Rotterdams Philharmonisch Orkest	<a href="http://www.rpho.nl/">www.rpho.nl/</a>
Tijdschrift over Filantropie & Bestuur	<a href="http://www.fm-platform.nl/">www.fm-platform.nl/</a>
Vrienden van het Gelders Orkest	<a href="http://www.vriendenhgo.nl">www.vriendenhgo.nl</a>
Antonella Manacorda	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=tAJBFGailMFs">www.youtube.com/watch?v=tAJBFGailMFs</a>