

Statenvoorstel nr. PS/2015/928

Perspectief voor het Orkest van het Oosten

Datum	GS-kenmerk	Inlichtingen bij
15.12.2015	2015/0401378	Hero Klinker telefoon 038 499 8346 e-mail HJ.Klinker@overijssel.nl

Aan Provinciale Staten

Onderwerp

Perspectief voor het Orkest van het Oosten

Bijlagen

- I. Ontwerpbesluit nr. PS/2015/(bijgevoegd)
- II. Budgettaire gevolgen van de 3^e wijziging van de Begroting 2016
- III. Motie Joosten c.s.
- IV. 2 scenario's van het orkest in reactie op de contra expertise
- V. Externe validatie van de 2 scenario's
- VI. Werkplan 'Orkest van de verbinding'
- VII. Begroting bij werkplan 'Orkest van de verbinding'
- VIII. Beoordeling Berenschot 'Encore: Orkest van het Oosten'
- IX. Reactie Orkest van het Oosten op beoordeling Berenschot

Bijlage II t/m IX zijn te raadplegen via www.overijssel.nl/sis onder het bovengenoemde PS-kenmerk en liggen ter inzage bij de receptie van het Provinciehuis.

Samenvatting van het voorgestelde besluit

Het oorspronkelijke businessplan van *Orkest van het Oosten* is niet langer houdbaar in zijn uitgangspunten en resultaten. Het voortbestaan van de Overijsselse symfonische voorziening wordt bedreigd. Het orkest heeft een nieuw werkplan opgesteld waarbij het voor de korte termijn kiest voor een zelfstandig, gesaneerd orkest met eigen musici en een regionaal profiel. Door niet jaarrond en met wisselende bezetting te programmeren, kan het orkest groot symfonisch werk blijven uitvoeren. Als het orkest slaagt in zijn transitie en een plek bemachtigt in de Culturele Basisinfrastructuur 2017-2020 van het Rijk ontstaat er weer zicht op een lange termijn perspectief. Die bestaat uit hetzij intensieve samenwerking hetzij integratie met één of meer collega-instellingen. Om het mogelijk te maken vraagt het orkest voor 2016 en 2017 gebruik te mogen maken van het restant van de reeds eerder beschikbaar gestelde provinciale middelen (de escrow). Aansluitend vraagt het orkest een meerjarige projectsubsidie voor 2018 t/m 2020. Het nieuwe werkplan is door Gedeputeerde Staten onafhankelijk beoordeeld op haalbaarheid en uitvoerbaarheid; het nieuwe werkplan is als realistisch aangemerkt. Provinciale Staten verlenen met een routekaart hun medewerking aan de uitvoering van het werkplan. Deze routekaart omvat tot 2018 een zwaar toezichtsregime dat passend wordt geacht met de onzekere situatie zoals die voorligt.

Inleiding en probleemstelling

Het *Orkest van het Oosten* (het orkest) – voorheen HET Symfonieorkest – heeft in reactie op de bezuinigingen van het kabinet Rutte-I in 2010/2011 een innovatief businessplan opgesteld met het oogmerk in 2018 op eigen benen te staan. U heeft deze koers gesteund, met een investeringsimpuls (PS/2011/886) respectievelijk de afkoop van de meerjarige prestatiesubsidie relatie per 1 januari 2013 (PS/2012/925).

Na het zomerreces bent u geïnformeerd over de voortgang van het businessplan, nadat het orkest meldde dat het niet in staat was om binnen de huidige afspraken te komen tot een sluitende begroting 2016. Daarmee kwamen de afgesproken prestaties in het geding (PS/2015/715).

Wij hebben vervolgens een contra expertise door Berenschot laten uitvoeren en op basis daarvan geconcludeerd dat het businessplan niet (langer) houdbaar is in zijn uitgangspunten en resultaten. Het orkest is door ons gewezen op zijn verantwoordelijkheid voor het opstellen van een nieuw, realistisch businessplan (PS/2015/849). Daarnaast hebben wij het restant bedrag ad € 1.1 mln van de eerder verstrekte subsidie (de escrow) teruggevorderd, met het oog op de door u vast te stellen kaders voor nieuw te maken afspraken.

Bij de bespreking van de contra expertise ter vergadering van 9 december 2015 heeft u de maatschappelijk en artistieke waarde van het orkest benadrukt en ons opgeroepen in een voorstel voor het orkest 1) een doorkijk te geven in een lange termijn perspectief, 2) de ambitie realistisch en creatief vorm te geven, 3) de haalbaarheid en uitvoerbaarheid extern te valideren, 4) helderheid te geven hoe het toezicht wordt vormgegeven en 5) aan te geven onder welke voorwaarden de resterende gelden beschikbaar gesteld kunnen worden (motie Joosten c.s.; Bijlage III).

Wij hebben het nieuwe businessplan inmiddels ontvangen in de vorm van het werkplan 'Orkest van de verbinding' en leggen het met voorliggend Statenvoorstel ter overweging aan u voor.

Overwegingen

Onze positiebepaling voor het orkest op korte en lange termijn

Wij zien bestaansrecht voor een regionale symfonische voorziening, met betekenis voor Overijssel die ligt in het bieden van artistieke en maatschappelijke waarde. Het orkest moet terug naar de basis; binnen de culturele keten van Oost-Nederland is goede samenwerking met collega-instellingen noodzakelijk. De governance binnen het orkest wordt ingericht volgens gangbare zakelijke criteria, transparant en met een constructief samenspel tussen vertrouwen en controle, conform de Code Cultural Governance. In de bedrijfsvoering worden structurele vaste uitgaven gedekt met structurele vaste inkomsten.

Wij hechten aan een stabiele en complete Overijsselse culturele keten, inclusief professionele orkestvoorziening. Wij beseffen dat verregaande samenwerking met Oost-Nederlandse collega-instellingen wellicht een randvoorwaarde is om deze ambitie ook voor de lange termijn te realiseren. Als het orkest er in slaagt 'zijn huis weer op orde te krijgen', ontstaat ons inziens dat perspectief.

1 februari 2016 (Kunstenplanperiode 2017-2020) is belangrijk

1 februari 2016 is een belangrijke datum. Op dat moment moet het orkest zijn aanvraag indienen voor de Subsidieregeling Culturele Basisinfrastructuur 2017-2020 van het Rijk. Het Rijk toetst de aanvraag op volledigheid en ontvankelijkheid en stuurt deze voor advies door naar de Raad voor Cultuur. Hij zal op 16 mei 2016 met zijn adviezen komen. Daarna overlegt het Rijk met de provincie en andere bestuurlijke partners over het advies. Op Prinsjesdag 2016 maakt het Rijk de subsidiebesluiten bekend.

Toekenning van de aanvraag betekent dat het orkest in aanmerking komt voor meerjarige landelijke ondersteuning. Dit betreft naar verwachting € 3.5 mln per jaar en vormt de belangrijkste inkomstenbron voor het orkest, samen met eigen inkomsten uit bijvoorbeeld entreegelden. Daarnaast zijn/blijven aanvullende inkomsten nodig voor een sluitende meerjarenbegroting van een regionale symfonische voorziening (minimaal ingericht).

Het orkest presenteert een nieuw werkplan

In reactie op de contra expertise heeft het orkest twee scenario's onderzocht (Bijlage IV). Deze heeft het orkest onafhankelijk laten valideren op realisme respectievelijk de eisen van het Rijk voor de Kunstenplanperiode 2017-2020 (Bijlage V). Deze validatie vormde voor het orkest, onder aanvoering van interim bestuurder, aanleiding een nieuw werkplan te formuleren en dit d.d. 30 november 2015 ons aan te bieden (Bijlage VI/VII).

Het nieuwe werkplan correspondeert met de hoofdvariant 'zelfstandig orkest' uit de contra expertise van Berenschot. Deze variant gaat uit van een eigen symfonieorkest met eigen musici/staf. Er wordt ingegrepen in de vaste formatie; de 62 musici krijgen een maximale aanstelling van 0,70 fte (gemiddeld 62%; reductie van ± 11/12 fte). Met een jaarlijks remplaçantenbudget, samenwerking met derden en door niet jaarrond en met wisselende bezetting te programmeren, kan het orkest, groot symfonisch werk blijven uitvoeren.

Om het werkplan mogelijk te maken voor de Kunstenplanperiode 2017-2020 vraagt het orkest voor 2016/2017 gebruik te mogen maken van het restant van de reeds eerder beschikbaar gestelde provinciale middelen (de escrow). Aansluitend vraagt het orkest een jaarlijkse bijdrage ad. € 350.000 voor 2018 t/m 2020.

Het nieuwe werkplan is beoordeeld door Berenschot

Het orkest moet onder hoge tijdsdruk een transitie doormaken. Het zal moeten herstellen van de crisissituatie: bestuur-/toezichtposities zijn ter beschikking gesteld en er is sprake van financiële fragiliteit. Alsook moet het voor 1 februari 2016 zijn aanvraag indienen bij het Rijk. Herstel heeft de voorkeur, alvorens het orkest op verregaande samenwerking met collega-instellingen aanstuurt. Op dit moment heeft het orkest immers géén goede uitgangspositie voor 'onderhandelingen' in een integratieproces. Het orkest moet eerst de zaken in eigen huis op orde stellen.

Binnen deze omstandigheden concludeert Berenschot dat het nieuwe werkplan "een geschikt vertrekpunt biedt voor het komend jaar en een basis biedt voor een aanvraag om in aanmerking te komen voor rijkssubsidie." Het orkest heeft zijn scope opnieuw bepaald en gaat zich weer primair richten op de provincie, op bestaande doelgroepen met bestaand aanbod. De formatie van het orkest en daarmee de vaste kosten nemen af; de beschikbare middelen, wat betreft capaciteit en geld, zijn bepalend voor de toekomstige programmering. Het streeft naar reële, beperkte groei van eigen inkomsten, met bestaand aanbod. De vaste lasten worden, binnen twee jaar, teruggebracht naar het niveau van de vaste baten.

Het nieuwe werkplan kent risico's

Wij hebben, mede op basis van de beoordeling van Berenschot, risico's geïdentificeerd.

- 1) De ontwikkelingen van de afgelopen tijd en de uitvoering van het plan trekken een forse wissel op de organisatie. Governance en bedrijfsvoering van het orkest moeten opnieuw worden ingericht volgens gangbare zakelijke criteria. De ingezette beweging om leiding en toezicht opnieuw te bemensen moet een nieuw samenspel doen ontstaan tussen vertrouwen en controle.
- 2) De aanvraag voor de Subsidieregeling Culturele Basisinfrastructuur 2017-2020 van het Rijk wordt ter advisering voorgelegd aan de Raad voor Cultuur. Over het advies van de Raad voor Cultuur en daarna het subsidiebesluit van het Rijk is vooraf geen zekerheid te krijgen. Op dat punt moet – onvermijdelijk gezien de tijdsdruk die het orkest op zijn schouders draagt – nog een slag worden gemaakt. De programmering van activiteiten en uitwerking van de artistieke kwaliteit moeten worden geoperationaliseerd.
- 3) De (meerjaren)begroting gaat uit van de veronderstelling dat de teruggang van de aanstellingsomvang van musici/staf kan worden ondervangen ten laste van de voorziening WW (afkoop B3 status OCW).
- 4) Voor de balans- en de liquiditeitspositie van het orkest zijn de ontwikkelingen op korte termijn zeer belangwekkend. De situatie wordt aangemerkt als precair en/of acuut. Het acute continuïteitsrisico is inmiddels afgedekt door het naar voren halen van de bevoorschotting van de subsidie van de jaarschijf 2016 van OCW. Niettemin adresseert Berenschot de noodzaak om op korte termijn tot een duurzame oplossing te komen.

Haalbaarheid van de uitvoering

Wij stellen op basis van de beoordeling vast dat het nieuwe werkplan realistisch lijkt als de visie en de uitgangspunten snel worden vertaald in een transitieplan met maatregelen. Uit de eerste reactie van het orkest op het oordeel van Berenschot blijkt dat het orkest hiermee voortvarend aan de slag is gegaan. De haalbaarheid van de uitvoering kent niettemin risico's, waarvoor beheersmaatregelen moeten worden getroffen. De risico's onder 1) en 2) kunnen enkel en alleen door het orkest worden opgelost; de door het orkest ingezette beweging onderschrijft de uitvoeringskracht.

De oplossing voor het risico van de voorziening WW respectievelijk de balans- en de liquiditeitspositie van het orkest is deels gelegen in (het tempo van) het beschikbaarstellen van het restant bedrag ad € 1.1 mln van de eerder verstrekte subsidie (de escrow); voorts kan de hoogte van de bijdrage vanaf 2018 uitkomst bieden. Daarnaast heeft de gemeente Enschede zich uitgesproken de toekomst van het orkest te willen ondersteunen, via een garantstelling en/of subsidie (besluitvorming Raad wordt voorzien in januari 2016).

Conclusie

Wij hebben eerder aangegeven alleen binnen de randvoorwaarde van een realistisch businessplan bereid te zijn u ter overweging voor te leggen medewerking te verlenen aan een verzoek van het orkest om de voorwaarden die u hebt gesteld aan de afkoop van de subsidierelatie te herzien. Daarin betrekken wij ook het restant bedrag ad € 1.1 mln van de eerder verstrekte subsidie (de escrow), die wij met het oog op de door u vast te stellen kaders voor nieuw te maken afspraken met het orkest hebben teruggevorderd.

Wij achten het nieuwe werkplan realistisch. Alles overziend leggen wij u de overweging voor medewerking te verlenen, volgens onderstaande routekaart:

1. Als het orkest slaagt in zijn transitie en een plek bemachtigt in de Culturele Basisinfrastructuur 2017-2020 van het Rijk ontstaat er weer zicht op een lange termijn perspectief.
2. Het orkest krijgt voor de periode tot 2018 de gelegenheid invulling te geven aan het nieuwe werkplan binnen de kaders qua tijd/geld die u eerder gesteld hebt. Concreet stellen wij voor:
 - a. dat het orkest tot 2018 het resterende bedrag van € 1.1 mln alsnog mag aanwenden, in dit geval voor de uitvoering van het nieuwe werkplan;
 - b. daarvoor binnen de bestaande subsidiekaders een toezichtsregime in te richten waarbij de bevoorschotting wordt bepaald aan de hand van de gerealiseerde voortgang, gebaseerd op geconsolideerde kwartaal rapportages inclusief verantwoording door de Raad van Toezicht. Bovendien zal de Raad van Toezicht tijdelijk worden aangevuld met een toezichthouder, te benoemen op voordracht van Gedeputeerde Staten. Onderdeel van de opdracht van deze toezichthouder is het toezien op de voorbereiding en uitvoering van eventuele samenwerking/integratie van het orkest met collega-instellingen.
 - c. u tijdens de commissievergadering Cultuur regulier te informeren over voortgang van de uitvoering van het nieuwe werkplan.
3. Het orkest moet een plek bemachtigen in de Culturele Basisinfrastructuur 2017-2020 van het Rijk en zal terug naar de basis gaan. Het orkest is gevestigd en actief in de provincie Overijssel en er is sprake van een goede samenwerking met collega-instellingen. De governance en bedrijfsvoering zijn op orde. Onder deze condities stellen wij u voor een meerjarige projectsubsidie voor de periode van 2018 t/m 2020 te verstrekken. Hiervoor gaan wij - op basis van het door het orkest ingediende werkplan - uit van een bedrag ad. € 350.000 per jaar.

Dit verwerken wij in de Cultuurnota 2017-2020. Wij reserveren hiervoor binnen de beschikbare cultuurmiddelen met ingang van 2018 een bedrag van € 350.000 per jaar.
4. Als perspectief richting de daaropvolgende Kunstenplanperiode 2021 – 2024 achten wij het realistisch dat het orkest toewerkt naar hetzij intensieve samenwerking hetzij integratie met één of meer collega-instellingen. Zodat ook de continuïteit op lange termijn gewaarborgd is. Wij rapporteren u hierover via een Statenbrief uiterlijk in juli 2020, of zoveel eerder wanneer de planvorming daartoe aanleiding geeft.


Met deze routekaart ligt de verantwoordelijkheid daar waar die hoort: bij het orkest. Tegelijkertijd omvat het tot 2018 een zwaar toezichtsregime dat passend wordt geacht met de onzekere situatie zoals die voorligt.

Voorstel

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

Gedeputeerde Staten van Overijssel,


voorzitter, MW. DRS. A.TH.B. BIJLEVELD-SCHOUTEN


secretaris, IR. J.M. OSINGA

Bijlage I

Ontwerpbesluit nr. PS/2015/

Provinciale Staten van Overijssel,

gelezen het voorstel van Gedeputeerde Staten d.d. 15.12.2015 - kenmerk 2015/0401378

overwegende

1. dat het orkest in reactie op de bezuinigingen van het kabinet Rutte-I in 2010/2011 een innovatief businessplan heeft opgesteld waarbij het in 2018 op eigen benen zou staan. Provinciale Staten hebben het businessplan gesteund, daartoe trapsgewijs ingestemd met een investeringsimpuls (PS/2011/886) en de afkoop van de meerjarige prestatiesubsidie relatie per 1 januari 2013 (PS/2012/925);
2. dat inmiddels het businessplan niet langer houdbaar is in zijn uitgangspunten en resultaten (PS/2015/715; PS/2015/849). Het voortbestaan van de Overijsselse symfonische voorziening wordt bedreigd;
3. dat Provinciale Staten ter vergadering d.d. 9 december 2015 Gedeputeerde Staten bij motie Joosten c.s. hebben opgeroepen in een voorstel voor het orkest 1) een doorkijk te geven in een lange termijn perspectief, 2) de ambitie realistisch en creatief vorm te geven, 3) de haalbaarheid en uitvoerbaarheid extern te valideren, 4) helderheid te geven hoe het toezicht wordt vormgegeven en 5) aan te geven onder welke voorwaarden de resterende gelden beschikbaar gesteld kunnen worden;
4. dat het orkest in reactie op de contra expertise van Berenschot twee scenario's heeft opgesteld. Deze zijn extern gevalideerd op realisme respectievelijk de eisen van het Rijk voor de Kunstenplanperiode 2017-2020. Op basis van de validatie heeft het orkest een nieuw werkplan opgesteld;
5. dat Gedeputeerde Staten het nieuwe werksplan hebben laten beoordelen en het ter overweging voorleggen aan Provinciale Staten. Gedeputeerde Staten nemen daarbij het standpunt in bereid te zijn de voorwaarden die Provinciale Staten hebben gesteld aan de afkoop te willen herzien. Daarin betrekken zij ook het restant bedrag ad € 1.1 mln van de eerder verstrekte subsidie (de escrow), die zij met het oog op de door Provinciale Staten vast te stellen kaders voor nieuwe afspraken met het orkest hebben teruggevorderd;
6. dat als het orkest slaagt in zijn transitie en een plek bemachtigt in de Culturele Basisinfrastructuur 2017-2020 van het Rijk, er weer zicht op een lange termijn perspectief ontstaat;

besluiten:

1. medewerking te verlenen aan het werkplan 'Orkest van de verbinding' waarbij tot 2018 het resterende bedrag van € 1.1 mln mag worden aangewend en stellen daartoe de 3^e wijziging van de Begroting 2016 (bijlage II) vast;
2. een meerjarige projectsubsidie voor de periode van 2018 t/m 2020 te verstrekken onder de condities 1) Rijksbijdrage BIS 2017-2020, 2) gevestigd en actief in Overijssel, 3) governance en bedrijfsvoering op orde en 4) goede samenwerking met collega-instellingen;
3. hiervoor, op basis van het door het orkest ingediende werkplan, binnen de beschikbare cultuurmiddelen met ingang van 2018 een bedrag te reserveren van 350.000 per jaar;

4. als reëel lange termijn perspectief te onderschrijven dat het orkest toewerkt naar hetzij intensieve samenwerking hetzij integratie met één of meer collega-instellingen, wanneer het orkest slaagt in zijn transitie en een plek bemachtigt in de Culturele Basisinfrastructuur 2017-2020 van het Rijk;

Zwolle, Provinciale Staten voornoemd,

voorzitter,

griffier,

Bijlage II: overzicht budgettaire gevolgen van de 3^e wijziging van de Begroting 2016

Perspectief voor het Orkest van het Oosten

(bedragen x € 1.000)

Volg-nummer	Kern-taak	Beleids-doel	Prestatie	I/S	Omschrijving	2016			2017			2018			2019			
						Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo	
	6	6.2			Stimuleren van de culturele identiteit door creatief talent een kansrijke en inspirerende omgeving te bieden voor cultureel ondernemerschap													
	20		6.2.14	I	- programmakosten	1.100												
				I	Financiering en algemene dekkingsmiddelen		1.100	1.100										
					- programmakosten (Algemene reserve)													
Totaal structurele exploitatiewijzigingen																		
Totaal incidentele exploitatiewijzigingen						1.100	1.100	1.100										
Totaal exploitatiewijzigingen						1.100	1.100	1.100										

LEGENDA

nr. omschrijving

- 1 Ruimtelijke ontwikkeling en waterbeheer
- 2 Milieu en energie
- 3 Vitaal platteland
- 4 Mobiliteit
- 5 Regionale economie
- 6 Culturele infrastructuur en monumentenzorg
- 7 Kwaliteit openbaar bestuur
- 8 Gebiedsontwikkelingen
- 9 Sociale kwaliteit
- 10 Bedrijfsvoering
- 20 Financiering en algemene dekkingsmiddelen

Geraamd EMU-saldo vorige wijziging																	
Mutaties EMU-saldo deze wijziging	1.100																
Nieuw geraamd EMU-saldo (geraamd saldo +/- lasten + baten)																	

Lasten: - = verlaging Baten: - = verlaging Saldo: - = financiële ruimte neemt af
 + = verhoging + = verhoging + = financiële ruimte neemt toe
 = baten +/- lasten

I/S: betreft incidentele lasten & baten (I) of structurele lasten & baten (S) conform uitgangspunten Begroting 2016, paragraaf 4.4.2

34 vóór
12 tegen

agendapunt 4

aangenomen

M2

Provinciale Staten van Overijssel

Motie

Artikel 62 (lid 3) RvO voor Provinciale Staten van Overijssel 2011

Datum

9 december 2015

Agendapunt nr. 9 Brief inzake Symfonieorkest

Motie Orkest van het Oosten

Provinciale Staten van Overijssel in vergadering bijeen op 9 december 2015.

De Staten, kennisnemende van,

- Conclusies van de contra-expertise van Berenschot over de haalbaarheid van het businessplan en de wijze waarop het orkest hier aan invulling heeft gegeven
- Directie van Het Orkest van het oosten is afgetreden en RVT heeft aangegeven op te stappen en nu een manager a.i. een turn around wil realiseren en dit de weg vrijmaakt om tot vervolg afspraken te komen;
- Het voornemen van het college van GS om alleen op basis van een realistisch businessplan een voorstel aan de Staten voor te leggen;
- Het plan van het orkest in december een businessplan met een financieel verzoek in te dienen, opdat dit voorstel nog in januari aan PS kan worden voorgelegd;
- De omstandigheid dat er binnenkort een keuze gemaakt moet worden over het al dan niet beschikbaar stellen van de resterende €1.1 miljoen van de afkoopsom;

van oordeel dat,

- Het huidige businessplan geen realiteitszin (zie ook rapport Berenschot) heeft;
- De provinciale beoordeling van het businessplan door alle betrokkenen te ruim was
- De door Provinciale Staten vastgestelde kaders voor verbetering vatbaar zijn;
- Helder moet zijn welke lering is getrokken uit de periode van het afgelopen businessplan;
- De positie en rol van de provincie bepaald kan worden bij een langjarig perspectief;

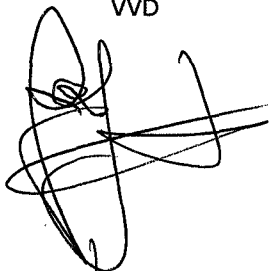
van mening dat,

- Het orkest een maatschappelijke en artistieke waarde heeft en voor een beter vestigingsklimaat zorgt;
- De ambities van het orkest in een regionaal perspectief geplaatst moeten worden;
- Deze ambities de toets van de OCW en regionale culturele basisinfrastructuur moet doorstaan;
- De artistieke en maatschappelijke waarde en ambities afgewogen moet kunnen worden ten opzichte van een realistisch financieel perspectief;

verzoeken GS om in het Statenvoorstel voor het Orkest:

- Een doorkijk te geven in een langer termijn perspectief voor het orkest;
- De ambitie van het orkest realistisch en creatief vorm te geven;
- De haalbaarheid en uitvoerbaarheid van het voorstel extern te valideren;
- Helderheid te geven hoe het toezicht wordt vormgegeven op goede uitvoering van het businessplan;
- Aan te geven onder welke voorwaarden de resterende gelden beschikbaar gesteld kunnen worden.

John Joosten
VVD



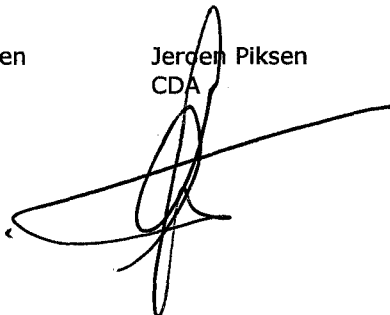
Alwin te Rietstap
ChristenUnie



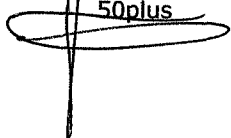
Claar Grooten
D66



Jerden Piksen
CDA



Fred Kerkhof
50plus



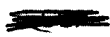
Lia van Dijk
Partij voor de Dieren



w.v.d. Heuvel

SP

w.v.d. Heuvel



2 scenario's (1)

- Een scenario met een sterk verlaagd ambitieniveau, beperktere output en bereik. Een puur regionale oriëntatie.
 - Een scenario, waarin het orkest een vergelijkbare output en bereik heeft als in 2015. Een scenario dat meer in lijn is met de bevindingen van de contra-expertise, daar waar het gaat om de minimale omvang van een symfonische voorziening. Een groei variant, die slechts gerealiseerd kan worden met meer inkomsten, zowel publiek als privaat.
-

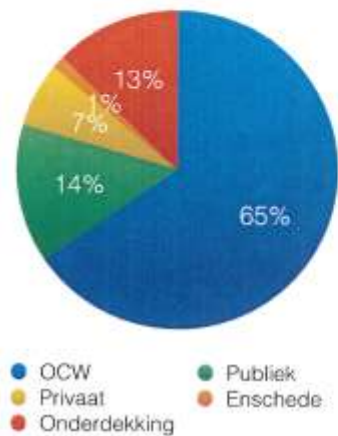
2 scenario's (2)

- De 2 scenario's betreffen een scenario waarbij het orkest voldoet aan de minimale prestatienormen van OCW in het kader van het Kunstenplan en een scenario waarnaar het orkest zou kunnen toegroeien indien er aanvullende financiële dekking wordt gevonden voor deze groei. Dit laatste scenario komt overeen met het scenario waaraan gerefereerd wordt in het contra-expertise rapport in hoofdstuk 3.
 - We komen daarbij tot de conclusie dat ondanks € 350 k sponsorgelden en donaties (waarvan € 250 k toegezegd) ook het basisscenario sluit met een structureel dekkingstekort van € 680 k . Onze conclusie is dan ook dat zonder deze aanvullende financiering het orkest niet kan voldoen aan de prestatienormen die door OCW in het kader van het Kunstenplan als voorwaarde worden gesteld en bij navraag inmiddels ook door het ministerie wordt bevestigd. Dit sluit aan bij de conclusie van de contra-expertise, zoals verwoord in hoofdstuk 3.
-

SCENARIO 1: HET (klein) Symfonieorkest

Financiering

Bron	Bedrag (mio)
OCW	3,5
Publiek	0,75
Privaat, gerealiseerd	0,25
Privaat, te realiseren	0,1
Enschede	0,07
Onderdekking	0,68
Totaal	5,35



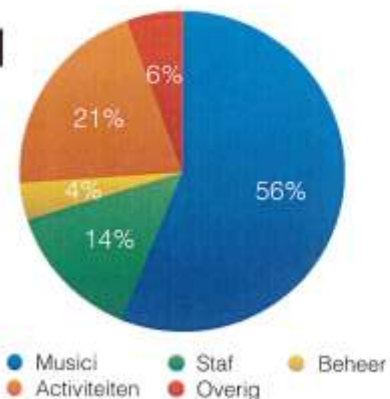
Output & bereik

Soort	Aantal
Concerten	125
Ensembles	40
Educatie	75
Maatschappelijk	10
Overig	2
Totaal	252

Bezoekers	Aantal
Concerten	100.000
Ensembles	10.000
Educatie	20.000
Maatschappelijk	10.000
Media	150.000
Overig	5.600
Totaal	295.600

Kosten

Soort	Bedrag (mio)
Musici	3
Staf	0,75
Beheer	0,2
Activiteiten	1,1
Overig	0,3
Totaal	5,35
FTE Staf	8,75
FTE Musici	50



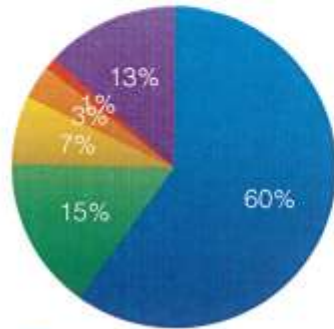
Partners

Overijssel	(Inter)nationaal
Sonnevanck	HGO
Rijksmuseum Twenthe	NRO
Muziekkwartier	
Basisscholen	
Enschede / Zwolle	

SCENARIO 2: HET Overijssels Philharmonisch Orkest

Financiering

Bron	Bedrag (mio)
OCW	3,5
Publiek	0,9
Privaat, gerealiseerd	0,25
Privaat, te realiseren	0,15
EU/overig	0,2
Enschede	0,07
Onderdekking	0,78
Totaal	5,85



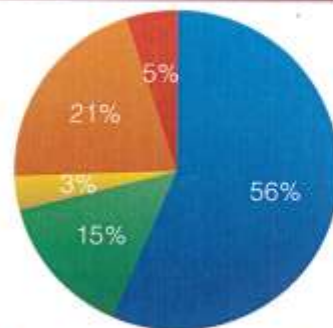
● OCW ● Publiek
● Privaat ● EU/Overig
● Enschede ● Onderdekking

Output & bereik

Soort	Aantal	Bezoekers	Aantal
Concerten	140	Concerten	110.000
Ensembles	45	Ensembles	12.500
Educatie	100	Educatie	30.000
Maatschappelijk	10	Maatschappelijk	10.000
Overig	5	Media	200.000
Totaal	300	Overig	7.500
		Totaal	370.000

Kosten

Soort	Bedrag (mio)
Musici	3,3
Staf	0,85
Beheer	0,2
Activiteiten	1,2
Overig	0,3
Totaal	5,85
FTE Staf	10
FTE Musici	55



● Musici ● Staf ● Beheer
● Activiteiten ● Overig

Partners

Overijssel	(Inter)nationaal
Sonnevanck	EU partners
Kamer Operahuis	Musikhochschule Weimar
Fundatie	HGO
Rijksmuseum Twenthe	NRO
Muziekkwartier	
Basisscholen	
Beperkt aantal middelb. Scholen	
Enschede / Zwolle	
Deventer / Almelo	

Legenda

- ROI = “Return on Investment” + Onderdekking / bereik
 - scenario 1 = € 2,30
 - scenario 2 = € 2,10
 - vrijval escrow wordt gebruikt ter versteviging van het eigen vermogen en oplossen werkkapitaal 2015.
 - aantal samenwerkingsverbanden hangt mede af van de beschikbare (kantoor) capaciteit.
-

HET Symfonieorkest
Van Essengarde 10
7511 PN Enschede

Den Haag, 20 november 2015

Geacht bestuur, geachte Raad van Toezicht,

U hebt mij op 4 november 2015 gevraagd een validatie uit te voeren op twee toekomstscenario's van HET Symfonieorkest (HSO). Dit mede ter ondersteuning van uw gesprekken over de toekomst van het orkest met de provincie Overijssel. Ik heb daarmee ingestemd.

Overwegingen

Voor mij geldt dat de rol die u van mij vraagt aan twee randvoorwaarden moet voldoen. De beoordelaar moet onafhankelijk zijn van het orkest en hij moet de deskundigheid bezitten om die validatie uit te kunnen voeren.

Ik heb geen banden met het orkest noch met personen verbonden aan het orkest. Ook de organisaties waaraan ik professioneel verbonden ben (BNG Bank, ABP, Shellpensioenfonds) hebben geen banden met het orkest.

Als voorzitter van de raad van bestuur van BNG Bank word ik geacht een oordeel te kunnen hebben over bedrijfsmodellen, businesscases en de financiering van organisaties in de publieke en semipublieke sector. Daarnaast heb ik ruime ervaring in de cultuursector. Ik was voorzitter van de commissie die een unaniem door de cultuursector gedragen voorstel heeft gedaan aan de toenmalige minister van cultuur over de eigen-inkomstennorm. De minister heeft dat advies onverkort overgenomen. Ik was voorzitter van de visitatiecommissie Nederlandse Orkesten. Ook in praktische zin ben ik verbonden met de cultuursector. Ik was voorzitter van de Vereniging van Rijksmusea en ik ben voorzitter van het WF Hermansinstituut.

Ik hoop hiermee voldoende te hebben aangetoond dat ik aan beide criteria voldoe.

Documentatie

Verder geldt dat mijn validatie is gebaseerd op de documentatie die mij in dit kader is toevertrouwd. Ik ga er daarbij vanuit dat alle relevante informatie mij ter beschikking is gesteld. Ik heb gebruik gemaakt van de volgende documentatie.

- Rapport van de Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten 2010 betreffende Stichting Orkest van het Oosten van 5 oktober 2010.
- Brief van de voorzitter van de visitatiecommissie Nederlandse Orkesten aan de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 28 maart 2011.
- Het Berenschotrapport van 7 oktober 2015: HET Symfonieorkest; een perspectief?

- De brief van HET Symfonieorkest aan het College van Gedeputeerde Staten van 22 oktober 2015, kenmerk 2015/286-HM/js.
- De conceptbrief van Gedeputeerde Staten van Overijssel van 27 oktober 2015 met als onderwerp: contra expertise.
- De conceptbrief van Gedeputeerde Staten aan Provinciale Staten van Overijssel van 27 oktober 2015 met als onderwerp: HET Symfonieorkest.
- De verkorte jaarrekening 2014 van het Residentie Orkest.
- De jaarrekening 2014 van Het Gelders Orkest.
- Een intern memo van Harm Mannak aan de Raad van Toezicht van HET Symfonieorkest over de kwartaalcijfers van de organisatie van 30 oktober 2015.
- Begroting 2015 t/m de forecast 3e kwartaal van het orkest.
- Begroting 2016 van HSO na goedkeuring auditcommissie van 18 november 2016.
- Productiebegroting 2016 versie 6 oktober 2015 van het orkest.
- Basisberekening loonkosten per medewerker stand oktober 2015
- Diverse opbouwen van kosten betreffende staf, musici (transitie) en escrow.

Context

Nederland kent een rijke cultuur. Daar horen zeker de symfonieorkesten bij. Hoewel er tussen de orkesten verschillen in kwaliteit bestaan, is de kwaliteit van alle orkesten in internationaal perspectief hoog. Geen van de orkesten heeft een slechte kwaliteit. Alle orkesten hebben de roep om meer "de samenleving in te gaan" de afgelopen jaren voortvarend opgepakt. De uitvoering van de educatietaken en de cross-overbenadering heeft de culturele context zeer verruimd. Alle symfonieorkesten hadden/hebben de ambitie om toporkest te zijn, zelfs in internationaal perspectief. De visitatiecommissie Nederlandse Orkesten heeft destijds al aangegeven dat die ambities te verrijkend zijn. In de voor-crisistijd ware het nog haalbaar maar door de bezuinigingen is dit achterhaald, een enkel orkest daargelaten. De geografische spreiding van de orkesten is een punt van aandacht, zeker in de context van de bezuinigingen van de afgelopen jaren. Zo is het bereik van het Noord Nederlands Orkest van een andere orde dan die van de orkesten uit de Randstad. De roep om, en de noodzaak van, samenwerking kunnen naar mijn oordeel nog wel een impuls gebruiken. De historie van fusies van orkesten wijst uit dat die weg in alle gevallen die we kennen leidt tot jarenlange en slepende processen die veel aandacht en energie absorberen wat ten koste gaat van kwaliteit en financiële middelen. De bezuinigingsronde van Zijlstra in combinatie met bezuinigingen van decentrale overheden, die overigens zeer verschillend zijn ingevuld, heeft geleid tot een diepe heroriëntatie van zeer uiteenlopende aard bij de diverse orkesten. De fusie van het Limburgs Symfonieorkest en Het Brabants Orkest is het ene uiterste, het kaasschaven bij andere orkesten het andere. Daartussen is waarneembaar dat de vaste bezetting veelal is teruggebracht. Belangrijk aandachtspunt is dan de bewaking van de kwaliteit, de cohesie en de specifieke "klankkleur" van het orkest.

In de brief van 28 maart 2011 aan de staatssecretaris van OCW schreef ik als voorzitter van de visitatiecommissie Nederlandse Orkesten het volgende.

1. *De staf van de meeste orkesten is klein, zelfs onderbemand. De werkdruk is zodanig hoog dat in voorkomende gevallen afgevraagd kan worden of het nog wel verantwoord is.*

2. *Aanbod en vraag zouden beter bij elkaar kunnen worden gebracht. Waarom met een groot symfonisch repertoire naar een plaats die daar het publiek niet voor heeft, met een zaal waar het orkest door de omvang bijna van het podium valt? Door bijvoorbeeld te gaan opereren als "muziekhuis" zou een orkest, of zouden meerdere orkesten samen, met dezelfde capaciteit aan musici diverse ensembles kunnen samenstellen. Bovendien kunnen dan ook de educatieve en maatschappelijke activiteiten beter gepland worden, kunnen kleine podia en specifieke publieksgroepen beter bediend worden en kan het orkest in het algemeen beter werken aan het aanwezig zijn tot in de haarvaten van de samenleving: "regie in de regio". In de muziekhuisconstructie kan samenwerking en optimale inzet van orkestcapaciteit worden bereikt, zonder dat dat tot volledige fusie moet leiden. Fusie, zo is in de visitaties gebleken, levert gedoe en frictiekosten op de korte, en pas resultaat op de lange termijn. Flexibiliteit en een op die flexibiliteit toegesneden cao zijn echter wel randvoorwaarden voor succes.*
3. *De zoektocht naar particulier geld is door de meeste orkesten met verve opgepakt. De commissie heeft in de gesprekken met de externe betrokkenen van de orkesten geen beeld van "gouden bergen" gekregen. Natuurlijk valt er op dit gebied wel wat te verbeteren en daarmee valt het verdienvermogen in geringe mate te versterken, maar al te veel moet er niet van verwacht worden. De opbrengst is zeker niet het "ei van Columbus" bij verminderde overheidsfinanciering. Een fenomeen dat nog eens versterkt wordt doordat alle cultuursectoren uiteindelijk in dezelfde, ondiepe vijver vissen.*

HSO is een kwalitatief hoogwaardig orkest. Mede in het kader van de bezuinigingen heeft het een eigenstandige benadering en koers gekozen. Ambitueus en vooruitstrevend. Daarmee zijn blauwe plekken opgelopen, mede als gevolg van de lange duur van de crisis. Het civiele effect van het orkest is overigens relatief hoog.

In het rapport van 5 oktober 2010 van de visitatiecommissie over het Orkest van Oosten, zoals HSO toen heette, wordt lovend gesproken over het orkest. De bredere inzet (muziekhuisgedachte), de gerichtheid op samenwerking, als klein orkest met weinig middelen veel bereiken, aansprekend en onderscheidend artistiek beleid, een prima rapportagesysteem zijn enkele waarderende woorden uit het rapport. De commissie was lovend over vrijwel alle aspecten van de visitatie. De commissie maakte twee kanttekeningen. *De, gegeven de omvang, zwakke financiële positie moet op korte termijn prioriteit krijgen. Naar het oordeel van de commissie zijn de verwachtingen bij de forse groei van (particulier) mecenaat die hierbij worden gekoesterd te rooskleurig en zal eerst sprake moeten zijn van een uitgewerkte strategie om particulier geld aan te trekken.*

Het Berenschotrapport

De Provincie Overijssel heeft het bureau Berenschot gevraagd een contra-expertise uit te voeren op het businessplan 2010 en de realisatie daarvan sinds 2011. Dit rapport is voor de Provincie Overijssel aanleiding geweest zich kritisch op te stellen in de financiële relatie tussen de Provincie en HSO. Het rapport bevat zeer veel waardevol materiaal en de conclusies zijn helder. Toch maak ik enkele kanttekeningen. Met criteria van nu een oordeel hebben over geprezen initiatieven van toen is iets te gemakkelijk. Nederland kwam minder snel in herstel van de crisis dan eerder gedacht. Dat heeft mede betekend dat private middelen, overal in de cultuursector, minder vlot en ook qua omvang minder beschikbaar kwamen. Blijft staan dat het resultaat is wat het is. Het valt te prijzen dat niet

alle orkesten dezelfde aanpak hebben gekozen. Als een van de kleinste orkesten was in het perspectief van 2010/2011 de aanvallende strategie van Het Orkest van het Oosten een logische. De strategie was ook gericht op intensieve samenwerking, zo niet fusie, met Het Gelders Orkest (HGO). Ook dat is niet gelukt in de mate waarin dat wenselijk werd geacht. Dat kan niet geheel op het bord van HSO worden geschoven. Het Berenschotrapport gaat mij betreft voorbij aan het gerealiseerde civiele effect dat is bereikt met de activiteiten sinds 2010. Alle orkesten hebben zich in die richting bewogen. Meer doen met gelijke of minder middelen. Uiteraard kan dat niet louter met grootsymfonische muziek. Meer Nederlanders hebben kennis gemaakt met klassieke muziek. Dat is een groot goed. Dat HSO daarbij verder is gegaan dan de normen valt wat mij betreft te prijzen in plaats van daar een negatief oordeel aan te hangen wat het Berenschotrapport op enkele plaatsen doet. Berenschot kiest blijkbaar voor de marginale invulling van de wensen van de stakeholders. Dat lijkt mij geen goede benadering. De modelmatige benadering die Berenschot voorstaat op twee plaatsen in het rapport (Treacy/Wiersemamodel en de Ansoffmatrix) moeten wel in de context van de positie van HSO worden toegepast. Dat doet Berenschot onvoldoende. Als er lokaal/regionaal schaarste is gaat het Treacy/Wiersemamodel niet helemaal op. De conclusies daaraan verbonden zijn dan ook niet plausibel meer. De vergelijkingen met de andere orkesten moeten zeer zorgvuldig worden gewogen. De situaties zijn niet op alle onderdelen vergelijkbaar. Het Residentieorkest (RO) uit Den Haag heeft te maken met een totaal andere context dan HSO. Daar gaat Berenschot aan voorbij terwijl het RO wel als referentie wordt gebruikt. Het RO laat bovendien in 2014 een exploitatieresultaat zien van E 285k negatief, versus een begroting van E 99k negatief. Getuige de jaarrekening van HGO, dat grotere tekorten laat zien dan die van HSO (minus E 344k exploitatietekort in de Stichting HGO en een negatief eigen vermogen van E 577k in de projecten BV), is het ook geen vetpot, c.q. wordt geworsteld met financiële krapte, terwijl ook dit orkest door Berenschot wordt gebruikt om HSO de maat te nemen.

Mijn voornaamste punt van kritiek betreft de geduide toekomst. Berenschot heeft kritiek op de verdeling van capaciteit aan het symfonische deel versus de overige niet-symfonische activiteiten. Hinken op twee gedachten kan niet. Hier zeker niet. Of je hebt een symfonieorkest met wat daarbij hoort en je zet de capaciteiten ook in voor activiteiten met een groot civiel effect. Je benut de resources zo effectief en efficiënt mogelijk. Of je hebt geen symfonische voorziening. In dat geval worden de beschikbare middelen anders ingezet. Overigens zal in dat geval niet meer sprake zijn van een Rijksbijdrage die ongeveer E 3,5 miljoen per jaar is. Daarmee valt die variant af. Het is voor niet voorstelbaar dat de Provincie in een dergelijk scenario de kosten voor de vaste bezetting geheel alleen zou willen dragen.

De cijfermatige onderbouwing van Berenschot wordt door mij onderschreven. Daarmee is ook het financiële probleem geschetst.

Criteria voor de validatie van de scenario's/ beoordelingskader

De scenario's zijn door mij getoetst op de volgende criteria.

- Zijn alle relevante factoren in beschouwing genomen en is voldoende informatie Beschikbaar?
- Heeft de organisatie de capaciteiten om het scenario waar te maken?

- Blijft een scenario binnen de financiële kaders en worden de financiële middelen efficiënt Benut?
- Zijn de risico's duidelijk en in beschouwing genomen?
- Zijn voldoende managementkwaliteiten aanwezig om het scenario goed te managen?
- Is het resultaat voldoende meetbaar?
- Is het scenario voldoende aanpasbaar na acceptatie?

Beoordeling

Twee criteria voor de beoordeling zijn voor mij niet te overzien. Heeft de organisatie voldoende capaciteiten om het te kiezen scenario waar te maken en de vraag of voldoende managementkwaliteiten aanwezig zijn om het goed te managen. Dat laatste is onzeker geworden nu de heer Mannak de organisatie op korte termijn gaat verlaten.

1. Het ter beschikking gestelde cijfermateriaal is voldoende en deugdelijk om de validatie te kunnen uitvoeren. Het te kiezen scenario moet wel verder uitgewerkt en ontwikkeld worden om aan de genoemde beoordelingscriteria volledig te voldoen. Voor de validatie is dit niet geheel noodzakelijk.
2. Het orkest moet in staat zijn binnen het te kiezen scenario binnen een jaar de vaste kosten terug te brengen naar het niveau van de vaste inkomsten middels reductie van de dienstverbanden van de musici en/of reductie van de vaste staf.
3. Terugbrengen van de arbeidscontracten van de musici tot lagere percentages heeft invloed op de gepercipieerde kwaliteit van het orkest, de zogenoemde klankkleur (herkenbaarheid, "vingerafdruk") van het orkest maar ook de cohesie.
4. Vele orkesten in Nederland hebben dit pad gevolgd. Zelfs met een reductie tot 50%. Ik wil er wel op wijzen dat HSO een klein orkest is. Dit betekent dat een stevige reductie van de arbeidscontracten een relatief groter effect heeft op de genoemde nadelen.
5. De leiding van het orkest moet zo snel mogelijk op sterkte worden gebracht. De recente bestuurlijke ontwikkelingen zijn zorgwekkend en die vereisen acute aandacht. Gedoe aan de top is destructief voor een proces van gezondmaking.
6. Blijf zorgdragen voor voldoende ondersteunende staf van voldoende kwaliteit anders lukt geen enkel scenario. Strakke sturing en adequaat handelen is een noodzakelijke randvoorwaarde. Vele factoren die nodig zijn om het orkest een nieuwe fase in te leiden zijn al aanwezig.
7. Om te kunnen blijven gebruik maken van de rijksbijdrage voor de volgende Kunstenplanperiode moet het orkest blijven voldoen aan de minimumeisen die worden gesteld. Mijn advies is niet te dicht tegen het minimum aan te gaan zitten. Als aan die eisen niet wordt voldaan kan er ook geen sprake meer zijn van enige rijksbijdrage. We hebben het dan over circa E 3,5 miljoen per jaar voor een periode van vier jaar (circa E 14 miljoen).
8. Uit de bestudering van de kwartaalcijfers 2015 concludeer ik een acuut liquiditeitsprobleem dat zo snel mogelijk moet worden opgelost anders gaat het orkest op korte termijn technisch failliet. In die situatie is er geen symfonische voorziening meer en die zal er dan

ook op langere termijn niet meer komen. Overleg tussen HSO, de gemeente Enschede en met ministerie van OCW kan/moet hier uitkomst bieden.

9. De zogenoemde escrowvoorziening van E 1,1 miljoen (binnen de provinciale garantstelling is dit bedrag nog beschikbaar) moet binnen de gegeven kaders voldoende zijn om het orkest "overeind" te houden in 2016 en 2017 (balanssteun).
10. De financiële onderbouwing van de scenario's zijn inclusief de ter beschikking gestelde achtergrondinformatie voldoende inzichtelijk en realistisch onderbouwd. Zo is de inschatting van de particuliere bijdragen aanzienlijk teruggebracht van de oorspronkelijk uitgangspunten 2010. De geografische oriëntatie is teruggebracht naar de Provincie Overijssel en voldoet daarmee aan de mogelijkheden die een gereduceerd symfonieorkest heeft.
11. Scenario 1 gaat uit van een Klein Symfonieorkest en scenario 2 van een Filharmonisch orkest. In feite komt het verschil neer op de omvang en daarmee gekoppeld publieksbereik. In scenario 1 wordt per bezoeker circa E 18,- besteed. In scenario 2 circa E 16,-. De meerkosten per bezoeker in scenario 2 is E 6,70. Het verschil in kosten bedraagt E 0,5 miljoen.
12. Op 18 november 2015 heeft de auditcommissie van HSO goedkeuring verleend aan een begrotingsvoorstel 2016 waarin een reductie met gemiddeld 20% van de arbeidscontracten voor musici wordt voorgesteld en een reductie van 2,85 fte op de kantoormedewerkers. Dit te realiseren in het eerste kwartaal 2016. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat de frictiekosten kunnen worden opgevangen ten laste van de voorziening WW. Als die voorziening hier inderdaad voor kan worden aangewend dan moet het mogelijk zijn de begroting als zodanig te hanteren. De overige voorwaarden uit onderhavige validatie moeten dan wel in ogenschouw worden genomen. Hiermee is nog geen oplossing gecreëerd voor het liquiditeitsprobleem.

Advies

- 1. Los het acute liquiditeitsprobleem zo snel mogelijk op, via een garantstelling van de gemeente Enschede dat het orkest in staat stelt een goedkope lening aan te gaan, of een vooruitbetaling van subsidie door het ministerie van OCW.**
- 2. Los het governanceprobleem zo snel mogelijk op anders lukt geen enkel scenario.**
- 3. Reduceer de arbeidscontracten van de musici naar een percentage dat het orkest in staat stelt de structurele kosten in overeenstemming te brengen met de structurele inkomsten. Die reductie zal ergens tussen de 20% en 30% zijn. Daarbij moeten frictiekosten en kosten voor remplaçanten in beschouwing worden genomen. Die zijn op dit moment niet precies in te schatten vandaar de aangegeven marge. N.B. het begrotingsvoorstel 2016 waar in punt 12 van de beoordeling sprake is voldoet ook maar is marginaal.**
- 4. De Provincie Overijssel zal in 2016 en 2017 de zogenoemde escrowvoorziening in een bijpassend tempo moeten laten vrijvallen als balanssteun. Het tempo wordt bepaald door de snelheid van het aanpassingsproces en gaat aan de hand van adequate rapportages van HSO aan de Provincie. Halfjaarlijks lijkt een goed tempo.**
- 5. Zet veel energie op het zogenoemde coöperatief model: de samenwerking tussen HSO, HGO en NRO. De eerste houtskoolschets ligt er inmiddels.**

Slotbeschouwing

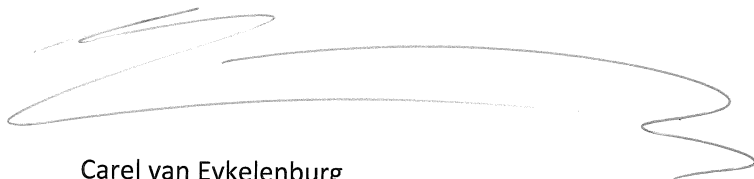
HSO is levensvatbaar. Daar is wel wat voor nodig. Velen zullen daar een bijdrage aan moeten leveren. Blijf zoeken naar samenwerking met andere culturele instellingen met name orkesten om invulling te kunnen blijven geven aan de symfonische "aanwezigheid".

Laat de brede culturele rijkdom die HSO heeft gebracht, en niet alleen op symfonische gebied, niet verloren gaan; de culturele maar ook de maatschappelijke en economische betekenis is groot en wordt vaak onderschat.

Ik wens HSO veel wijsheid en een goede toekomst.

Het staat u vrij mijn brief ter beschikking te stellen aan de Provincie Overijssel.

Met hartelijke groet,

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping loops and a long horizontal stroke that ends in a small flourish.

Carel van Eykelenburg



Orkest van de verbinding

Orkest van het Oosten | HET symfonieorkest voor Overijssel

Van Essengarde 10
7511 PN Enschede

info@hetsymfonieorkest.nl
www.orkestvanhetoosten.nl

Samenvatting

Het Orkest van het Oosten gaat terug naar zijn kerntaken als provinciale orkestvoorziening voor Overijssel. Het uitgangspunt is om, gebruik makend van bestaande netwerken en partners, de verbinding met de inwoners van Overijssel te optimaliseren. Dit alles kan enkel en alleen (financieel) gerealiseerd worden door een aanpassing van de huidige bezetting en aanpassingen in de programmering. Het model dient zodanig solide en realistisch te zijn dat continuïteit voor de toekomst gewaarborgd is.

Het orkest zal zich nog meer richten op de bestaande doelgroepen en zijn aanbod afstemmen op de behoefte van de bestaande doelgroepen. Tevens wordt er ingezet op het vergroten van de bestaande doelgroep. Dit hopen we te bereiken door het huidige aanbod op een meer aansprekende manier onder de aandacht te brengen via bestaande netwerken in de provincie Overijssel.

Er wordt sterk ingezet op een duurzame relatie met de amateursector (koren en orkesten) met aandacht voor de maatschappelijke taak van het orkest. Juist de amateursector in Overijssel is een belangrijke ambassadeur voor het Orkest van het Oosten. Muziekeducatie blijft een van de belangrijkste speerpunten van het beleid, het Orkest van het Oosten wil investeren in het publiek van de toekomst en hierin een voorbeeldfunctie vervullen in Nederland.

Het Orkest van het Oosten geeft in samenwerking met zijn partners in het veld invulling aan talentontwikkeling door stageplekken beschikbaar te stellen voor talentvolle conservatoriumstudenten en medewerking te verlenen aan masterclasses voor dirigenten in opleiding.

Het Orkest van het Oosten is *de* muzikale ambassadeur voor de provincie Overijssel. Niet alleen het orkest maar ook zijn musici die actief zijn in de provincie Overijssel. Naast de werkzaamheden die deze musici uitvoeren voor het orkest zijn ze in veel gevallen werkzaam als muziekdocent aan kunstcentra en dirigent voor amateurmuziekverenigingen. Op deze manier heeft het orkest en zijn musici een rol van betekenis die van grote waarde is binnen de provincie Overijssel.

In samenwerking met de steden Enschede, Zwolle en Deventer wil het Orkest van het Oosten werken aan een optimale culturele infrastructuur in verbinding met de inwoners van Overijssel, dit alles binnen realistische financiële kaders.

“Het Orkest van het Oosten maakt het verhaal van de klassieke muziek voor zoveel mogelijk mensen in Overijssel bereikbaar”

Inleiding

Iedereen is bekend met de forse bezuinigingen in de culturele sector en de gevolgen die dit tot op heden heeft gehad voor diverse culturele instellingen zoals ook voor het Orkest van het Oosten. Daar waar andere orkesten in Nederland kozen voor ingrijpende bezuinigingen, koos het Orkest van het Oosten voor een ambitieuze koers, zowel kwalitatief als kwantitatief. Het businessmodel voorzorg in een groei van de ‘eigen inkomsten’ middels sponsoring en mecenaat. Het profiel van het orkest was hoofdzakelijk gericht om gezien te worden als een van de meest vooruitstrevende, ondernemende en innovatieve orkesten van Nederland, waarbij het ook internationaal als voorbeeld zou dienen.

We constateren dat het businessmodel zoals hierboven beschreven financieel onhaalbaar is. Met name de achtergebleven ontwikkeling van opbrengsten uit sponsoring en mecenaat, alsmede de geringe toename van inkomsten uit kaartverkoop heeft geleid tot de huidige situatie. Het orkest heeft zich nadrukkelijk geprofileerd op maatschappelijk gebied en op het terrein van muziekeducatie. Tevens is het orkest veelvuldig zichtbaar geweest op diverse podia in binnen- en buitenland. De kwaliteit van het orkest wordt alom geprezen, artistiek inhoudelijk zijn stevige slagen gemaakt. Echter op dit moment moet de ‘tering naar de nering’ worden gezet om het orkest een nieuwe toekomst te kunnen geven.

In het voorliggende plan worden de concrete acties voor de korte termijn beschreven (2016) alsmede het kader voor de lange termijn (2020). Tevens is het plan het kader van waaruit het subsidieverzoek opgesteld zal worden voor de aanvraag in de culturele basisinfrastructuur. De speerpunten voor de korte termijn (2016) zullen voor de periode 2017 – 2020 verdere inhoudelijke uitwerking krijgen en voorzien worden van programmering. Bij het opstellen van het werkplan is gebruikt gemaakt van de bevindingen en analyses uit de volgende documentatie:

- HET Symfonieorkest; een perspectief? – Berenschot, 7 oktober 2015
- Brief Gedeputeerde Staten van Overijssel – d.d. 27 oktober 2015
- Jaarverslag / activiteitenverslag 2014 – HET Symfonieorkest

De inhoud van het werkplan beperkt zich tot de speerpunten voor de korte termijn (2016) en een doorkijk (‘stip op de horizon’) voor de lange termijn. Met betrekking tot de speerpunten op de korte termijn wil het Orkest van het Oosten terug naar de basis: het invullen van de taak als orkest voor Overijssel, dienstbaar aan de provincie en haar inwoners en in verbinding met de bestaande netwerken en partners in Overijssel. De speerpunten op korte termijn zijn dan ook:

- Het orkest als verbinder;
- Het orkest als ontwikkelaar van talent;
- Het orkest als maatschappelijk partner;
- Het orkest als aanjager van muziekeducatie;
- Het orkest als programmeur;

Reeds in 2016 zal gestart moeten worden met een visie voor de lange termijn met voornoemde speerpunten als uitgangspunt. Deze visie dient zich niet te beperken tot enkel Overijssel maar moet worden doorgetrokken naar het landsdeel oost. In samenwerking met strategische partners, waaronder Het Gelders Orkest en de Nederlandse Reisopera, zal een visie op de huidige positie van het orkest en ontwikkeling van de symfonische cultuur in het landsdeel oost moeten worden ontwikkeld. Het is niet ondenkbaar om het breder te trekken en ook partijen als Oostpool, Introdans en Sonnevand in deze ontwikkeling te betrekken, zodat er een gezamenlijke agenda richting 2020 ontstaat. Het Orkest van het Oosten pakt in deze ontwikkeling als symfonische orkestvoorziening in Overijssel zijn rol op en voert actief beleid om deze ontwikkeling aan te jagen, het gaat daarbij een toekomstige samenwerking met o.a. Het Gelders Orkest niet uit de weg. Wij kiezen er nadrukkelijk wel voor dit vanuit een gezamenlijk gedragen inhoudelijke visie voor het landsdeel oost te bewerkstelligen.

Speerpunten 2016

Voor de korte termijn zijn speerpunten geformuleerd die een bijdrage moeten leveren aan de kerntaak van het Orkest van het Oosten zoals deze is geformuleerd in art. 3.15 van de Regeling op het specifiek cultuurbeleid. De minister van OCW gaf op 30 november 2015 in het wetgevingsdebat met de Tweede Kamer inzake de begroting 2016, onderdeel cultuur, te kennen dat zij de Raad voor Cultuur een beoordelingskader heeft meegegeven, waarin de ‘maatschappelijk meerwaarde’ van cultuur niet enkel op publieksbereik of eigen inkomsten wordt getoetst. Bij de toetsing van het begrip ‘maatschappelijk meerwaarde’ zal ook de missie, visie en het profiel van het orkest worden meegewogen. Het Orkest van het Oosten ziet het op basis van bovenstaande als zijn taak om in het speelgebied en rond de steden Enschede, Zwolle en Deventer in Overijssel actief te zijn, alsmede een belangrijke taak te vervullen op het gebied van educatie, participatie en talentontwikkeling binnen de provincie Overijssel. De speerpunten op korte termijn (2016) zullen dan ook verder vorm krijgen in het beleidsplan 2017 – 2020.

Het orkest van het Oosten zal als orkestvoorziening (blijven) inzetten op het aanbieden van een kwalitatief hoogwaardig en breed repertoire waarbij de geografische spreiding in de regio Overijssel het uitgangspunt is en blijft. Samenwerking, verbinding en afstemming met de podia is hierbij het uitgangspunt om te komen tot een afgewogen programmering waarbij vraag en aanbod in balans is. Het orkest is, zoals ook in deze periode, beschikbaar voor begeleiding van en samenwerking met de Nederlandse Reisopera. Het orkest zal onverminderd blijven inzetten op talentontwikkeling is samenwerking met het conservatorium Artez en actief beleid voeren om te komen tot een gemeenschappelijk gedragen visie op de infrastructuur voor symfonische muziek in het landsdeel oost in samenwerking met alle stakeholders (waaronder Het Gelders Orkest). Het Orkest van het Oosten zal richting de aanvraagprocedure voor de basisinfrastructuur de keuze voor haar profiel bepalen aan de hand van de voornoemde onderdelen die direct relatie hebben met de hieronder benoemde speerpunten.

Het orkest als verbinder

Het Orkest van het Oosten zet (nog) meer in op voor samenwerking binnen de regio. Juist door samenwerking binnen de reeds bestaande culturele infrastructuur ontstaat de mogelijkheid om publiek te binden aan het orkest. Het orkest kan op deze manier tevens zijn rol als cultureel ambassadeur voor Overijssel duidelijk vorm geven.

Verbinding in het Nationaal Muziekkwartier

Binnen het Nationaal Muziekkwartier werken zes professionele cultuurinstellingen samen. De samenwerking op operationeel gebied (IT-infrastructuur etc.) zal verder ontwikkeld moeten worden. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om resources te delen en op die manier kosten te reduceren. Op inhoudelijk gebied is de samenwerking met het Wilminktheater en het Muziekcentrum Enschede van groot belang, voor zover dit nog niet aan de orde is zal er op het gebied van programmering en marketing een meer intensieve samenwerking tot stand moeten worden gebracht waarbij iedere instelling met behoud van haar eigen verantwoordelijkheid een bijdrage levert aan de ontwikkeling van een optimaal cultureel klimaat in Enschede. Het Orkest van het Oosten zal zijn programmering meer en meer moeten afstemmen op de wensen van de (concert)zalen zonder een te grote inbreuk te doen op haar eigen artistiek profiel. Op de samenwerking met de Nederlandse Reisopera komen wij apart terug.

“Het Orkest van het Oosten als ambassadeur voor de amateurmuzieksector”

Verbinding met de amateurmuzieksector

De samenwerking met de amateurmuzieksector in Overijssel is van cruciaal belang voor de verdere inbedding van het Orkest van het Oosten. Overijssel heeft een rijke traditie en een fijnmazig netwerk van amateurorkesten, het Orkest van het Oosten en zijn musici zijn de aansprekende partner voor deze amateurorkesten. Er wordt de komende periode meer aansluiting gezocht met de amateursector o.a. via de Overijsselse Bond van Muziekverenigingen, de vertegenwoordiger van 170 muziekverenigingen in Overijssel. Voorbeelden uit het recent verleden zijn het project “het Groot HRFSTWIND Orkest” waarbij een projectorkest bestaande uit amateurs en ondersteund door musici van het Orkest van het Oosten (en onder leiding van musicus Joost Smeets) succesvolle uitvoeringen gaf binnen de serie HRFSTWIND. Naast een sterke verbinding met amateurorkesten dient er ook aandacht te blijven voor de begeleiding van amateurkoren in Overijssel. Ook op dit punt beschikt Overijssel over een rijke traditie die meer vorm moet krijgen in de toekomst. Juist de verbinding van het Orkest van het Oosten met het rijke amateurmuziekleven zal kunnen rekenen op waardering en tevens een positief effect hebben op het publiekbereik van de activiteiten van het orkest.

Het orkest als ontwikkelaar van talent

Het Orkest van het Oosten voelt zich als professionele orkestvoorziening verantwoordelijk voor de ondersteuning van de talentontwikkeling in de provincie Overijssel. Het orkest zal zich dan ook blijven inzetten voor het aanbieden van stageplekken in het orkest in samenwerking met de Artez-conservatoria in Arnhem, Enschede en Zwolle. Het orkest is onverminderd beschikbaar om jonge, talentvolle dirigenten en solisten de ruimte te bieden ervaring op te doen bij het orkest. Het orkest ziet mogelijkheden om zijn reeds succesvolle rol op het gebied van muzikeducatie verder te ontwikkelen en de lijn van top-amateurmusici in de richting van de kunstvakopleidingen meer vorm te geven.

Het orkest als maatschappelijk partner

Het Orkest van het Oosten ziet voor zichzelf ook meer nadrukkelijk een taak op het gebied van participatie, het betrekken van inwoners bij zijn muzikale activiteiten op plekken waar je het minder snel zou verwachten. Wij bedoelen hier nadrukkelijk niet mee de lijn die is ingezet door het orkest in te zetten in winkelcentra. Het is de taak van iedere culturele instelling om ook daar waar cultuur minder bereikbaar is (b.v. om financiële redenen) mogelijkheden te ontwikkelen om mensen in aanraking te brengen met cultuur. Het Orkest van het Oosten zal de komende periode dan ook actief beleid ontwikkelen om deze groepen te bereiken. Dit onderdeel lijkt ook geschikt om in samenwerking met de Nederlandse Reisopera verder te ontwikkelen maar ook maatschappelijk partners in Overijssel bieden mogelijkheden om de drempel tot cultuur te verlagen. Het uiteindelijke doel is om muziek te gebruiken daar waar woorden tekort schieten, muziek als middel om maatschappelijke waarde te stimuleren.

“Investeren in het publiek van de toekomst”

Het orkest als aanjager van muzikeducatie

Het Orkest van het Oosten heeft reeds een succesvol verleden op het gebied van educatie. Cultuureducatie betekent investeren in ontwikkeling en welzijn van de inwoners van Overijssel, in het publiek en samenleving van de toekomst. Het orkest ontwikkelde als een van de eerste een ‘doorlopende leerlijn’ van lesmateriaal en educatieve projecten voor basis- en voortgezet onderwijs. Voor elke leeftijdsgroep en ontwikkelingsfase zijn er projecten en uitgebreide lessenseries die passen bij de ontwikkelingsfase van de kinderen. Deze aanpak wordt inmiddels overgenomen door andere cultuurinstellingen binnen en buiten Overijssel. Het Orkest van het Oosten zal in de komende periode deze educatieve activiteiten onverminderd blijven doorzetten.

Op het gebied van muzikeducatie zal aansluiting worden gezocht met actieve jeugdorkesten waaronder Het Twents Jeugd Symfonieorkest, NJO Symfonieorkest en het Jeugdsymfonieorkest Vuurvogel. Het Orkest van het Oosten voert actief beleid om deze jeugdorkesten te ondersteunen.

Het orkest als programmeur

Het Orkest van het Oosten ziet zichzelf als de symfonische partner van de diverse concertlocaties in Overijssel. Naast zijn standplaats Enschede zijn de speelplekken en het publiek in Zwolle en Deventer van groot belang. Ondanks de terugtrekkende beweging in 2015 onder financiële druk zal het orkest op korte termijn de mogelijkheden met de (concert)zalen in Zwolle en Deventer opnieuw ontwikkelen. Uitgangspunten zijn hierbij een gedeelde opvatting over programmering, marketing/publiciteit en heldere afspraken over financiële risico's. Het Orkest van het Oosten maar ook de (concert)locaties dienen een uiterste inspanning te leveren om de samenwerking in deze steden tot een succes te maken in het belang van het publiek aldaar. Naast de ontwikkeling van het publieksbereik in Overijssel zal er ook meer gebruik gemaakt dienen te worden van de Euregio. Campagnes om het publiek uit Duitsland aan het Orkest van het Oosten te verbinden kunnen zeer kansrijk zijn en bieden mogelijkheden om samenwerkingen en publieksbereik verder te ontwikkelen.

Ontwikkeling op korte termijn

In balans brengen organisatie

Op korte termijn zal de organisatie in balans moeten worden gebracht met de speerpunten van het beleid. Tevens dient de organisatie zodanig te worden heringericht dat binnen de financiële mogelijkheden het hoogste mogelijke resultaat wordt behaald. Het zal iedereen duidelijk zijn dat hierin scherpe en lastige keuzes gemaakt moeten worden om ervoor te zorgen dat er een duurzame toekomst is voor het Orkest van het Oosten.

Extern inhuur / ondersteunende staf

Op dit moment maakt het Orkest van het Oosten veelvuldig gebruik van externe specialisten die de organisatie ondersteunen. Zo spoedig mogelijk, maar uiterlijk in Q1 2016, zullen de contracten voor de externe inhuur beëindigd worden. Het betreft hier de functies marketing, controlling en artistiek management. In de ondersteuning van het orkest zal voorzien worden door te streven naar een eenhoofdige directie met zowel een zakelijk als artistiek profiel bijgestaan door een artistiek assistent en controller. De marketingtaken worden weer volledig teruggebracht naar de interne organisatie.

Orkestbezetting

Gezien de nijpende financiële situatie en de wens om niet alleen de begroting voor 2016 sluitend te krijgen maar tevens te werken aan versterking van de vermogenspositie dienen we ons te herbezinnen op de huidige bezetting van het orkest. In de begroting 2016 is dan ook rekening gehouden met een teruggang van 30% voor de aanstelling van de musici in het orkest. De totale teruggang vanaf 2012 bedraagt op dat moment 40% (orkestformatie komt dan op 60%).

Op dit moment is er reeds sprake van een disbalans in de bezetting voortgekomen uit eerdere bezuinigingen. Op zeer korte termijn (Q1 2016) is dit niet op te lossen. Lopende het jaar 2016 zullen we de bezetting conform het beschikbare budget na inkrimping van 30% in balans te brengen. Dit dient voor aanvang van seizoen 2016/2017 gerealiseerd te zijn. Het streven hierbij is om in per formatie aan de hand van de te verwachten inzet de formatie te bepalen (met een maximum van 60%).

De inkrimping van het orkest heeft ook gevolgen voor de programmering, waarbij het uitgangspunt is dat de beschikbare bezetting leidend is voor het samenstellen van de basisprogrammering van het orkest. Vervolgens wordt aan de hand van de beschikbare budgetten bepaald wat de hoogte van de externe inhuur kan en mag zijn om de programmering in balans te brengen met de artistieke uitgangspunten. De artistieke uitgangspunten worden verder in lijn gebracht met de uitvoering van de provinciale kerntaken en speerpunten zoals hiervoor aangegeven.

Inmiddels zijn er reeds contacten met FNV/Kiem/NTB, het UWV en onze juristen om dit proces voor te bereiden. De directie hecht veel waarde aan een zo zorgvuldig mogelijk proces, de musici zijn het kapitaal van het orkest. We betreuren dan ook zeer dat juist zij diep geraakt worden door de ontstane situatie.

Het Orkest van het Oosten dient de 'tering naar de nering' zetten in zijn organisatie. Daarbij hoort ook een passende artistiek inhoudelijke programmering waarbij het uitgangspunt is de kernbezetting van het orkest (en niet de ambitie van de artistieke/zakelijk leiding). Reeds met ingang van het jaar 2016 zal de productiebegroting zo veel als mogelijk budgetneutraal worden ingericht (met respect voor lopende contracten die niet kunnen worden opgezegd) met inachtneming van de prestatieafspraken die gemaakt zijn met de diverse subsidieverstrekkers. Programma's worden zoveel als mogelijk aangepast en zo min mogelijk worden concerten geschrapt. Een correcte communicatie naar het publiek dat reeds kaarten heeft gekocht voor de komende concerten dient hierbij in acht te worden genomen. De resultaten van de aanpassingen treft u aan in de productiebegroting.

Samenwerking De Nederlandse Reisopera

Zowel het Orkest van het Oosten als de Nederlandse Reisopera zijn nadrukkelijk vanwege hun standplaats Enschede verbonden met stad en regio. Echter liggen de taken en opdrachten van beiden gezelschappen behoorlijk uiteen. Daar waar de Nederlandse Reisopera een nationale taak vervult zal het Orkest van het Oosten zich meer op de provinciale taak moeten richten. In het verleden is door omstandigheden de communicatie tussen het Orkest van het Oosten en de Nederlandse Reisopera niet optimaal geweest. Het orkest ziet echter genoeg aanknopingspunten om op de korte termijn mogelijkheden te onderzoeken voor meer samenwerking. Deze samenwerking zal geen directe reductie in de kosten teweeg brengen en ook geen direct positief effect hebben op de inkomsten. Daarvoor zijn beide organisaties te verschillend en hebben beide organisaties al een minimale organisatie.

Er zijn echter wel kansen om gezamenlijk beleid te ontwikkelen om een optimaal klimaat te ontwikkelen voor de toekomst binnen het muziek(theater)cluster in Enschede. Ook zouden mogelijkheden op het gebied van marketing en publieksbereik meer in gezamenlijkheid moeten worden aangepakt. De impasse uit het verleden dient in het belang van de toekomst van beide organisaties en de belangen van Enschede en Overijssel te worden doorbroken. Recente contacten bieden daartoe zeker perspectief.

Ontwikkeling op lange termijn richting 2020

Samenwerking HGO / ontwikkeling symfonische muziek landsdeel Oost

Teneinde te komen tot een optimale symfonische situatie in het oostelijk deel van Nederland zal er op termijn een krachtige samenwerking moeten ontstaan tussen het Orkest van het Oosten, de Nederlandse Reisopera en Het Gelders Orkest. De verschillen tussen de diverse organisaties zijn groot, ook de urgentie om te komen tot een sterke samenwerking verschilt wat een sterke samenwerking op de korte termijn lastig maakt. In onderstaande beschouwing beperken we ons tot een mogelijke samenwerking tussen het Orkest van het Oosten en Het Gelders Orkest. In de huidige situatie is er 7 miljoen beschikbaar voor een orkestvoorziening in het landsdeel Oost. Op dit moment is er nog sprake van een subsidierelatie tussen de provincie Gelderland en Het Gelders Orkest daar waar de provincie Overijssel geen structurele bijdrage meer levert aan het Orkest van het Oosten. Met name de structurele ondersteuning (of het ontbreken daarvan) op provinciaal niveau kan een belemmering zijn het uitbouwen van een sterke samenwerking in het landsdeel Oost. De komende periode zal verder onderzocht moeten worden op in welke vorm een samenwerking kan plaatsvinden die verder gaat dan enkel een paar grote producties en uitwisseling van musici. In het geval van een samenwerking zal sterk de behoefte leven om het opgebouwde profiel van het orkest in beide geval in stand te houden. Het adagium “centraal doen wat kan, decentraal wat moet” is van toepassing. Beiden organisaties zullen een aantal taken op centraal niveau dienen te beleggen.

Uiteraard zijn er complicerende zaken op diverse niveaus (zowel operationeel, organisatorisch als politiek-bestuurlijk). Op dit moment lijkt het verstandig om te komende periode te werken aan een gezamenlijke visie op het landsdeel oost alsmede te wachten op uitkomsten van de evaluatie van de fusie in Zuid-Nederland. Zorgvuldigheid is belangrijker dan te snelle samenwerkingen/fusies.

Ontwikkeling symfonische muziek landsdeel oost

De ontwikkeling van de symfonische muziek in het landsdeel oost houdt niet op met een strategische samenwerking tussen het Gelders Orkest en Het Orkest van het Oosten. Beiden orkestorganisaties zullen een visie moeten ontwikkelen op de positie en inbedding van de orkestvoorzieningen in het landsdeel oost. Deze positiebepalingen en inbedding dient in nauwe samenwerking met de afnemers tot stand te komen teneinde vraag en aanbod op elkaar af te stemmen. Naast de sterke regionale werking van de orkestvoorzieningen dient rekening te worden gehouden met de nationale ontwikkeling en inrichting van de toekomstige culturele basisinfrastructuur. Het Orkest van het Oosten is zich bewust van deze kansrijke uitdaging om ook een rol van betekenis te spelen in deze ontwikkeling.

Uitgangspunten begroting 2016

Om tot een sluitende begroting voor het jaar 2016 e.v. te komen zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Gegarandeerde opbrengsten in verhouding brengen met vaste kosten;
- Terugdringen van beheerlasten organisatie;
- Activiteitenlasten in verhouding brengen tot de kerntaken/speerpunten 2016 in relatie tot de prestatieafspraken;
- Meer flexibiliteit in de organisatie.

OPBRENGSTEN

- Publieksinkomsten worden gemaakt op basis van bestaande afspraken onderbouwd met contracten, recettes worden conservatief geraamd op basis van kengetallen uit het verleden. In 2016 is er een incidenteel hoger bedrag voor uitkoopsommen concert i.v.m. de uitkoopsom voor deelname aan het programma 'Maestro'. Tevens zijn er 2 koorbegeleidingen voor koren die een jubileum hebben en zodoende een grotere bezetting inhuren;
- Overige inkomsten worden geraamd op basis realistische aannames gebaseerd op de realisatie 2014 en forecast 3 van 2015. Aandachtspunt is dat de fondsaanvragen gerealiseerd dienen te worden;
- Indirecte opbrengsten worden conservatief geraamd op basis van lopende contracten (sponsors) en met kennis van de realisatie 2014 en forecast 3 van 2015;
- Bijdragen uit subsidie worden opgenomen op basis van de bestaande afspraken met de diverse overheden;

BEHEERSLASTEN

- De beheerslasten van het kantoorpersoneel dienen te worden verminderd naar een realistisch niveau zonder taken oningevuld te laten. Met name de reis- en verblijfskosten worden naar beneden bijgesteld. Het gaat hier hoofdzakelijk over de reis- en verblijfskosten van de artistiek manager.
- Zowel de huisvestingskosten als de afschrijvingskosten verlopen op basis van bestaande contracten en bestaande methodiek voor afschrijvingen;
- Met betrekking tot de kantoorkosten zal de komende periode bezuinigd worden op lopende contracten, contributies en abonnementen;
- Met betrekking tot de educatieve kosten dient de externe inhuur beperkt te worden en verder ingebed binnen het kantoor.

ACTIVITEITENLAST PERSONEEL

- Binnen de personele lasten is het noodzakelijk een bezuiniging door te voeren. Gekozen is om de orkestbezetting terug te brengen naar een 70% aanstelling (60% ten opzicht van 2012). Vooralsnog zien we geen problemen bij de inzet van de musici voor de producties in 2016.

ACTIVITEITENLAST MATERIEEL

- Zowel de kosten voor dirigenten als kosten voor remplaçanten zijn op basis van de herijkte productiebegroting naar een realistisch niveau gebracht, passend bij de kerntaak van het orkest;
- In het jaar 2016 zijn er veel producties waarbij het orkest niet zelf verantwoordelijk is voor de kosten van de dirigent, zodoende is er een lager bedrag geraamd;
- Met betrekking tot de terugloop in presentatiekosten gaat het in 2015 om een incidentele post rond een operaproductie.

Brugstaat begroting 2016

(bedragen in € '000)	2014	FC 2015	BG 2016	BG 2017	BPS 1
Publieksinkomsten	673	603	723	630	650
Overige inkomsten	171	101	95	95	100
Indirecte opbrengsten	204	197	245	245	350
Totaal opbrengsten	1.048	901	1.063	970	1.100
Bijdragen	5.323	5.076	4.204	4.004	4.250
Totaal opbr./bijdragen	6.371	5.977	5.266	4.974	5.350
Beheerlasten pers.	1.156	1.178	945	724	750
Beheerlasten mater.	753	728	589	589	500
Activiteitenlasten pers.	3.316	3.579	2.665	2.475	3.000
Activiteitenlasten mat.	1.357	1.059	964	1.053	1.100
Financiële lasten	0	2	4	4	0
Bijzondere lasten	2	1	0	0	0
Totaal kosten	6.584	6.548	5.167	4.845	5.350
Totaal balansversterking	-213	-571	99	129	0

Onderbouwing begroting 2016

(bedragen in € '000)	BG 2016	Toelichting
Publieksinkomsten	723	Productiebegroting 2016
Overige inkomsten	95	Bijdrage Vrienden + Fondsen ≈ 100% gedekt
Indirecte opbrengsten	245	Sponsorinkomsten + Apollo ≈ 100% gedekt
Totaal opbrengsten	1.063	
Bijdragen	4.204	OCW + Enschede + Provincie
Totaal opbr./bijdragen	5.266	
Beheerlasten pers.	945	Zie toelichting
Beheerlasten mater.	589	Vaste kosten conform voorgaande jaren
Activiteitenlasten pers.	2.665	Zie toelichting
Activiteitenlasten mat.	964	Productiebegroting 2016 + vaste activiteitenlasten
Financiële lasten	4	
Bijzondere lasten	0	
Totaal kosten	5.167	
Totaal resultaat	99	

Onderbouwing 2017

(bedragen in € '000)	BG 2016	BG 2017	Toelichting
Publieksinkomsten	723	630	In 2017 minder uitkoop (Maestro, Robeco)
Overige inkomsten	95	95	2017 gelijk gehouden aan 2016
Indirecte opbrengsten	245	245	
Bijdragen	4.204	4.004	
Totaal opbrengsten	5.266	4.974	
Beheerlasten pers.	945	724	Zie toelichting,
Beheerlasten mater.	589	589	2017 gelijk gehouden aan 2016
Activiteitenlasten pers.	2.665	2.475	Zie toelichting
Activiteitenlasten mat.	964	1.053	
Financiële lasten	4	4	2017 gelijk gehouden aan 2016
Bijzondere lasten	0	0	2017 gelijk gehouden aan 2016
Totaal kosten	5.167	4.845	
Totaal resultaat	99	129	

Verloop organisatie in verhouding 2012 – 2015 – 2016 e.v.

	FTE			
	2012	2015	2016	2017 e.v.
Musici	63,62	49,45	41,05	38,25
Staf	18,29	13,73	10,39	9,27
Totaal	81,91	63,18	51,44	47,52

Bezettingsgraad <u>62</u> musici in dienst	80%	66%	62%
--	-----	-----	-----

Bovenstaande overzicht geeft het percentage in verloop weer vanaf 2012. Het jaar 2016 wordt als overgangsjaar gebruikt om de formatie naar 62% te transformeren. Hierbij wordt nadrukkelijk gekeken naar de uitstroom per functiegroep zoals in 2012 ook is gedaan. Door rekening te houden met de bezetting per functiegroep kan efficiëntere inzet in de toekomst gerealiseerd worden en inhuur van remplaçanten verder worden beperkt.

	Budget			
	2012	2015	2016	2017 e.v.
Musici	3.635.621	3.189.683	2.664.574	2.475.000
Staff	1.172.235	1.088.054	945.050	724.000
Vaste kosten			4.202.902	3.792.450
Variabele kosten (activiteitenlast materieel)			964.422	1.052.500
Vaste inkomsten (OCW - Gemeente - Provincie)			4.203.500	4.004.000
Variabele inkomsten			1.062.586	970.000
Resultaat			98.762	129.050

Bovenstaande overzicht is een weergave van de verhoudingen tussen de gegarandeerde inkomsten in verhouding tot de gegarandeerde kosten. Het uitgangspunt is om vanuit de gegarandeerde inkomsten de vaste kosten minimaal af te dekken.

Risico's op de korte termijn

Financiële risico's

1. Ten gevolge van de tekorten in 2014 en 2015 ontstaat ultimo 2015 een liquiditeitstekort. Met enkele crediteuren en belastingdienst is overleg gaande over een betalingsregeling maar de uitkomst van dit overleg is nog onzeker. Ook na instemming met de betalingsregeling resteert nog een tekort van circa EUR 200.000. Dit tekort kan mogelijk worden opgevangen door tijdelijke aanwending van de middelen die worden aangehouden in verband met de getroffen voorziening voor toekomstige WW premies. Hieromtrent is overleg met OCW en de OR gaande;
2. De vermogenspositie van het de organisatie is uiterste kwetsbaar. Op basis van de forecast voor 2015 zal het orkest een stevig negatief eigen vermogen hebben ten tijde van de aanvraag in de culturele basisinfrastructuur. Afgezien van de nadelige gevolgen voor deze aanvraagprocedure kan het orkest zich vrijwel geen enkele tegenslag veroorloven;
3. Om te komen tot een realistisch model dient er over de hele linie te worden ingegrepen in de personele kosten. In de begroting 2016 wordt rekening gehouden met een periode van 3 maanden waarbinnen deze reorganisatie dient te worden uitgevoerd. Uit gesprekken met zowel FNV/Kiem/NTB als het UWV komt naar voren dat dit mogelijk is mits de voorbereiding in de maand december 2015 start;
4. Iedere reorganisatie brengt op de korte termijn extra kosten met zich mee in de vorm van afvloeiingskosten. In de begroting is nu rekening gehouden met transitievergoedingen ter hoogte van EUR 470.000,- die gefinancierd worden vanuit de middelen die worden aangehouden in verband met de getroffen voorziening voor toekomstige premies WW. Er bestaat echter op dit moment nog geen duidelijkheid of deze middelen kunnen worden aangewend voor de financiering van de transitievergoedingen en of de betreffende kosten ten laste van de betreffende voorziening kunnen worden gebracht. Hieromtrent is overleg met OCW en met de OR gaande;
5. Vanwege de negatieve publiciteit is het mogelijk dat partner bestaande contracten opzeggen (b.v. de deelname aan Maestro). In vrijwel alle gevallen gaat het hier om producties die voor het orkest 'winstgevend' zijn;
6. Het orkest is op basis van de prestatieafspraken gehouden aan 3 grote producties per jaar (> 80 man). Voor het komende jaar zullen we ontheffing moeten aanvragen bij het ministerie van OCW aangezien het onder de huidige omstandigheden niet mogelijk is om meer dan 2 grote producties te plannen.

Artistieke risico's

1. Door de krimpende organisatie is de bodem bereikt van de mogelijkheden in programmering. Uit doorrekening blijkt dat de producties voor 2016 qua formatie haalbaar zijn, de inzet van de musici in diverse ensembles is echter niet meer mogelijk. Richting de toekomst zal opnieuw gekeken moeten worden hoe de inhoudelijk ambities worden behaald met de smalle bezetting van het orkest. Uitgangspunt is daarbij dat de bezetting van het orkest leidend is bij het bepalen van de programmering.

BEGROTING

STICHTING ORKEST VAN HET OOSTEN

Bedragen * € 1	2014	2015	2016	2017	2018 e.v.
Bijdragen					
Subsidie OCW	3.555.636	3.596.258	3.580.000	3.580.000	3.580.000
Subsidie gemeente Enschede	73.719	73.664	73.500	74.000	74.000
Subsidie provincie					350.000
Overige subsidies	253.690	686.579			
Bijdrage Patronaat	1.440.000	800.000	550.000	350.000	
Totaal BIJDAGEN	5.323.045	5.156.501	4.203.500	4.004.000	4.004.000
Opbrengsten					
Publieksinkomsten	672.571	603.142	722.586	630.000	630.000
Overige inkomsten	171.053	101.120	95.000	95.000	95.000
Indirecte inkomsten	203.923	197.248	245.000	245.000	245.000
Totaal OPBRENGSTEN	1.047.547	901.510	1.062.586	970.000	970.000
Totaal BATEN	6.370.592	6.058.011	5.266.086	4.974.000	4.974.000
BEHEERSLASTEN					
Beheerslasten kantoorpersoneel	949.554-	970.318-	945.050-	724.000-	724.000-
Inhuur personeelsvoorziening BV	206.010-	207.736-	-	-	-
Huisvesting	77.411-	70.842-	49.628-	49.800-	49.800-
Afschrijving	22.270-	24.174-	20.250-	20.250-	20.250-
Kantoorkosten	213.064-	277.343-	207.750-	207.750-	207.750-
Beheerslasten materieel	<u>312.745-</u>	<u>372.359-</u>	<u>277.628-</u>	<u>277.800-</u>	<u>277.800-</u>
Totaal BEHEERSLASTEN	1.468.309-	1.550.413-	1.222.678-	1.001.800-	1.001.800-
ACTIVITEITENLASTEN					
Salariskosten musici	2.706.050-	2.530.283-	2.526.074-	2.371.000-	2.371.000-
musici boven sterke overige kosten	74.506-	72.068-	36.000-	-	-
Activiteitenlasten musici	2.780.556-	2.602.351-	2.562.074-	2.371.000-	2.371.000-
Musici personeelsvoorziening B.V.	<u>422.666-</u>	<u>502.276-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
	3.203.222-	3.104.627-	2.562.074-	2.371.000-	2.371.000-
Remplacanten	451.436-	258.547-	400.834-	440.000-	440.000-
Artistieke leiding	232.869-	234.350-	141.325-	173.000-	173.000-
Solisten	157.214-	99.739-	99.875-	100.000-	100.000-
Huur	222.947-	216.366-	225.000-	225.000-	225.000-
Zaalhuur	65.920-	35.435-	20.600-	30.000-	30.000-
Reiskosten	35.654-	49.920-	50.225-	35.000-	35.000-
overig act lasten personeel	112.703-	555.056-	102.500-	104.000-	104.000-
overig	413.890-	380.829-	251.563-	274.500-	274.500-
publiciteitskosten	173.589-	103.183-	66.000-	66.000-	66.000-
afschrijving	43.997-	36.349-	20.400-	20.400-	20.400-
Activiteitenlasten musici variabel	841.519-	592.636-	642.034-	713.000-	713.000-
Activiteitenlasten materieel	1.068.700-	1.377.138-	736.288-	754.900-	754.900-
	1.910.219-	1.969.774-	1.378.322-	1.467.900-	1.467.900-
Totaal ACTIVITEITENLASTEN	5.113.441-	5.074.401-	3.940.396-	3.838.900-	3.838.900-
BIJZONDERE LASTEN	1.703-	1.950-	-	-	-
FINANCIELE BATEN EN LASTEN	172-	1.860-	4.250-	4.250-	4.250-
Totaal LASTEN	6.583.625-	6.628.624-	5.167.324-	4.844.950-	4.844.950-
SALDO	213.033-	570.613-	98.762	129.050	129.050 (*)

(*) = in de begroting 2016 wordt geen rekening gehouden met transitiekosten

(*) = in de forecast 2015 wordt de transitievergoeding gefinancierd uit de vooruitontvangen WW-premie

Bedragen * € 1	2016	minder uitkoop	extra sponsoring/ donaties	maatr. kantoorpers.	maatr. musici	productie kosten	overig	2017
Bijdragen								
Subsidie OCW	3.580.000	-	-	-	-	-	-	3.580.000
Subsidie gemeente Enschede	73.500	-	-	-	-	-	500	74.000
Subsidie provincie		-	-	-	-	-	-	
Overige subsidies		-	-	-	-	-	-	
Bijdrage Patronaat	550.000	-	-	-	-	-	200.000-	350.000
Totaal BIJDAGEN	4.203.500	0	0	0	0	0	199.500-	4.004.000
Opbrengsten								
Publieksinkomsten	722.586	146.900-	-	-	-	50.000	4.314	630.000
Overige inkomsten	95.000	-	-	-	-	-	-	95.000
Indirecte inkomsten	245.000	-	-	-	-	-	-	245.000
Totaal OPBRENGSTEN	1.062.586	146.900-	-	-	-	50.000	4.314	970.000
Totaal BATEN	5.266.086	146.900-	-	-	-	50.000	195.186-	4.974.000
BEHEERSLASTEN								
Beheerslasten kantoorpersoneel	945.050-	-	-	211.800	-	-	9.250	724.000-
Inhuur personeelsvoorziening BV	-	-	-	-	-	-	-	-
Huisvesting	49.628-	-	-	-	-	-	172-	49.800-
Afschrijving	20.250-	-	-	-	-	-	-	20.250-
Kantoorkosten	207.750-	-	-	-	-	-	-	207.750-
Beheerslasten materieel	<u>277.628-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>172-</u>	<u>277.800-</u>
Totaal BEHEERSLASTEN	1.222.678-	-	-	211.800	-	-	9.078	1.001.800-
ACTIVITEITENLASTEN								
Salariskosten musici	2.526.074-	-	-	-	175.074	-	20.000-	2.371.000-
musici boven sterkte	36.000-	-	-	36.000	-	-	-	-
overige kosten								
Activiteitenlasten musici	2.562.074-	-	-	36.000	175.074	-	20.000-	2.371.000-
Musici personeelsvoorziening B.V.	-	-	-	-	-	-	-	-
	<u>2.562.074-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>36.000</u>	<u>175.074</u>	<u>-</u>	<u>20.000-</u>	<u>2.371.000-</u>
Remplacanten	400.834-	62.000	-	-	43.000	144.166-	-	440.000-
Artistieke leiding	141.325-	5.500	-	-	-	37.175-	-	173.000-
Solisten	99.875-	6.000	-	-	-	6.125-	-	100.000-
Huur	225.000-	-	-	-	-	-	-	225.000-
Zaalhuur	20.600-	-	-	-	-	9.400-	-	30.000-
Reiskosten	50.225-	15.225	-	-	-	-	-	35.000-
overig act lasten personeel	102.500-	-	-	-	-	-	1.500-	104.000-
overig	251.563-	26.200	-	-	-	49.137-	-	274.500-
publiciteitskosten	66.000-	-	-	-	-	-	-	66.000-
afschrijving	20.400-	-	-	-	-	-	-	20.400-
Activiteitenlasten musici variabel	642.034-	73.500	-	-	43.000	187.466-	-	713.000-
Activiteitenlasten materieel	736.288-	41.425	-	-	-	58.537-	1.500-	754.900-
	<u>1.378.322-</u>	<u>114.925</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>43.000</u>	<u>246.003-</u>	<u>1.500-</u>	<u>1.467.900-</u>
Totaal ACTIVITEITENLASTEN	3.940.396-	114.925	-	36.000	218.074	246.003-	21.500-	3.838.900-
BIJZONDERE LASTEN	-	-	-	-	-	-	-	-
FINANCIELE BATEN EN LASTEN	4.250-	-	-	-	-	-	-	4.250-
Totaal LASTEN	5.167.324-	114.925	-	247.800	218.074	246.003-	12.422-	4.844.950-
SALDO	98.762	31.975-	-	247.800	218.074	196.003-	207.608-	129.050

(*) = in de begroting 2016 wordt geen rekening gehouden met transitiekosten

LIQUIDITEITSONTWIKKELING	periode 0	jan-16	feb-16	mrt-16	apr-16	mei-16	jun-16	jul-16	aug-16	sep-16	okt-16	nov-16	dec-16	totaal 2016
Stichting Orkest van het Oosten														
Stand liquide middelen 1-1	-530.000													
uitstel loonbelasting	222.615													
uitstel huur	70.000													eindstand
Vrije liquide middelen	-237.385	-237.385	620.321	286.957	-161.317	-38.193	-360.973	-353.308	233.610	19.424	-399.720	269.406	-118.651	-364.553
correctie vooruitontvangen subsidie														
Afloop balansposten														
Totaal afloop balansposten		3.783	104.780	-27.850	-258.278	-10.868	-105.080	31.270	56.500	-52.763	11.763	-2.006	-17.831	
Investerings														0
Totaal Publieksinkomsten		132.868	28.088	55.938	59.268	17.050	100.270	69.000	12.500	65.263	53.500	55.506	73.338	722.586
Totaal Overige inkomsten		5.000	5.000	5.000	5.000	27.500	5.000	0	0	5.000	27.500	5.000	5.000	95.000
Totaal Indirecte opbrengsten		10.500	500	500	500	30.500	88.000	0	0	500	50.500	500	63.000	245.000
Totaal OPBRENGSTEN		148.368	33.588	61.438	64.768	75.050	193.270	69.000	12.500	70.763	131.500	61.006	141.338	1.062.586
Totaal Subsidie OCW		895.000	0	0	895.000	0	0	895.000	0	0	895.000	0	0	3.580.000
Totaal Subsidie gemeenten		44.230	0	0	0	0	29.270	0	0	0	0	0	0	73.500
Totaal Overige subsidies/bijdragen		350.000	0	0	0	0	200.000	0	0	0	0	0	0	550.000
Totaal BIJDAGEN		1.289.230	0	0	895.000	0	229.270	895.000	0	0	895.000	0	0	4.203.500
Totaal Beheerslasten kantoorpersoneel		-124.079	-124.079	-124.079	-58.248	-106.825	-58.248	-58.248	-58.248	-58.248	-58.248	-58.248	-58.248	-945.050
Totaal Huisvestingskosten		-67.394	-1.194	-444	-67.394	-444	-444	-67.394	-444	-1.194	-67.394	-444	-444	-274.628
Totaal Afschrijvingskosten		-3.388	-3.388	-3.388	-3.388	-3.388	-3.388	-3.388	-3.388	-3.388	-3.388	-3.388	-3.388	-40.650
Totaal Kantoorkosten		-17.354	-12.771	-22.104	-25.771	-23.354	-13.021	-12.854	-11.771	-22.104	-19.271	-14.604	-12.771	-207.750
Totaal Publiciteitskosten		-6.908	-5.408	-5.408	-12.408	-5.408	-5.408	-1.208	-1.208	-6.408	-5.408	-5.408	-5.408	-66.000
Totaal Educatieve kosten		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal Beheerslasten materieel		-95.044	-22.761	-31.344	-108.961	-32.594	-22.261	-84.844	-16.811	-33.094	-95.461	-23.844	-22.011	-589.028
Totaal BEHEERSLASTEN		-219.123	-146.840	-155.423	-167.209	-139.419	-80.509	-143.092	-75.059	-91.342	-153.709	-82.092	-80.259	-1.534.078
Totaal Activiteitenlasten personeel		-252.330	-252.330	-252.330	-364.733	-192.808	-195.039	-182.501	-182.501	-183.501	-184.501	-238.501	-183.501	-2.664.574
Totaal Activiteitenlasten materieel		-111.650	-75.740	-77.288	-49.602	-57.914	-38.427	-85.939	-28.805	-165.481	-34.106	-129.643	-109.828	-964.422
Totaal ACTIVITEITENLASTEN		-363.980	-328.070	-329.618	-414.335	-250.722	-233.466	-268.439	-211.306	-348.981	-218.606	-368.144	-293.328	-3.628.996
FINANCIELE BATEN EN LASTEN														
Totaal FINANCIELE BATEN EN LASTEN		-3.958	-208	-208	-208	-208	792	-208	-208	-208	-208	-208	792	-4.250
Saldo lopend boekjaar		850.536	-441.531	-423.812	378.015	-315.300	109.357	552.260	-274.073	-369.770	653.977	-389.438	-231.458	98.762
Totaal Afschrijvingskosten		3.388	3.388	3.388	3.388	3.388	3.388	3.388	3.388	3.388	3.388	3.388	3.388	40.650
Mutatie werkkapitaal		853.923	-438.143	-420.425	381.402	-311.912	112.744	555.648	-270.685	-366.382	657.364	-386.051	-228.071	139.412
Stand liquide middelen ultimo	-237.385	620.321	286.957	-161.317	-38.193	-360.973	-353.308	233.610	19.424	-399.720	269.406	-118.651	-364.553	

Encore: Orkest van het Oosten



Second opinion op het nieuwe plan voor 2016 en daarna, in opdracht van de provincie Overijssel

Bastiaan Vinkenburg

Daniële Streep

Hanna Marije Booij

9 december 2015

Encore: Orkest van het Oosten

Second opinion op het nieuwe plan voor 2016 en daarna, in opdracht van de provincie Overijssel

Inhoud	Pagina
1. Samenvatting	3
2. Aanleiding en aanpak van second opinion	4
2.1 Aanleiding	4
2.2 Vraag van de provincie Overijssel	4
2.3 Aanpak en leeswijzer	4
3. Strategisch perspectief	5
3.1 Profiel, visie en speerpunten	5
3.2 Transitie in voorjaar 2016	7
3.3 Langere termijn: samenwerking in het oosten	8
4. Marketing en programmering	9
4.1 Marketing van aanbod op regionale markt	9
4.2 Programmering met een ander uitgangspunt	10
5. Organisatie	12
5.1 Structuur en governance	12
5.2 Directie en staf	13
5.3 Formatie aan musici	13
6. Financiën	15
6.1 Begroting voor 2016 en meerjarenschets	15
6.2 Baten	15
6.3 Lasten	17
6.4 Exploitatieresultaat en stresstest	19
6.5 Transitiekosten	20
6.6 Liquiditeit en balans	21
7. De nieuwe cultuurnotaperiode	22
7.1 Beoordeling voor de BIS	22
7.2 Van werkplan tot beleidsplan	23
8. Oordeel over het werkplan	24
Bijlage 1 – voorlopige toetsing op beoordelingskader	26

1. Samenvatting

Het Orkest van het Oosten heeft, naar aanleiding van de grote problemen de afgelopen periode, een nieuw werkplan inclusief een begroting opgeleverd voor 2016, en daarmee een beknopte visie voor de langere termijn. Berenschot geeft in dit rapport op verzoek van de provincie Overijssel een second opinion over dit nieuwe werkplan en de begroting voor 2016, plus een advies over de bij het ministerie van OCW in te dienen aanvraag van het orkest voor de cultuurnotaperiode 2017-2020.

Onze voornaamste conclusie is dat het werkplan een geschikt vertrekpunt biedt voor het komend jaar en een basis biedt voor een aanvraag om in aanmerking te komen voor rijkssubsidie. Wij baseren dit oordeel met name op de uitgangspunten die het Orkest van het Oosten hanteert bij het werkplan en daarmee bij het nader vaststellen van de strategie voor de langere termijn. De volgende uitgangspunten van het werkplan zijn in onze ogen realistisch en passend bij de situatie:

- Het Orkest van het Oosten richt zich op het publiek in de eigen regio, de provincie Overijssel
- De formatie van het orkest en daarmee de vaste kosten nemen af door het verkleinen van de aanstellingen van musici, bij een gelijkblijvende bezetting van het aantal musici
- De beschikbare middelen, wat betreft capaciteit en geld, zijn bepalend voor de programmering
- Het orkest streeft naar reële, beperkte groei van eigen inkomsten met bestaand aanbod
- De vaste lasten worden, binnen twee jaar, teruggebracht naar het niveau van de vaste baten
- Het orkest brengt nu zaken in eigen huis op orde en verkent daarna intensieve samenwerking

Op basis van deze uitgangspunten heeft het orkest een sluitende begroting voor 2016 opgesteld, en voor de jaren daarna is een voorlopige, genormaliseerde en vergelijkbare begroting afgegeven. Wel is een transitie ingezet die een groot offer vraagt van musici en staf en financieel risicovol is. Als het orkest erin slaagt om op korte termijn de maatregelen door te voeren, de liquiditeit te beheersen en de balans te versterken, biedt deze begroting een basis voor de bedrijfsvoering van een kleine symfonische voorziening. Wij bevelen aan dat het orkest een aantal zaken nader uitwerkt:

- Het artistieke profiel van het orkest, passend bij een regionaal symfonieorkest, moet verhelderd
- De vijf speerpunten van de visie van het orkest moeten worden geprioriteerd en de middelen daaraan gealloceerd, om zicht te geven op de programmering in relatie tot prestatieafspraken
- De visie en uitgangspunten moeten snel worden vertaald in een transitieplan met maatregelen
- Er moet nader marktonderzoek worden verricht naar de doelgroepen en de inkomsten daaruit
- Beheersmaatregelen en alternatieven bij tegenvallende inkomsten moeten worden uitgewerkt

De komende periode wordt een spannende tijd voor het orkest. Er moeten zware ingrepen worden verricht en acute risico's worden afgedekt. Vooral moet, vanuit dit werkplan, binnen twee maanden een beleidsplan worden opgesteld dat vertrouwen geeft aan het ministerie van OCW, de Raad voor Cultuur, de provincie Overijssel, de concertzalen, partners en het publiek. Daarvan zal afhangen of een symfonieorkest voor Overijssel, in welke organisatorische constellatie dan ook, toekomst heeft.

2. Aanleiding en aanpak van second opinion

2.1 Aanleiding

Het Orkest van het Oosten, tot voor kort HET Symfonieorkest geheten, beleeft een zware periode wegens strategische en financiële problemen. Het orkest heeft eind 2010 een businessplan ingezet dat erop gericht was de sterk afnemende publieke financiering te compenseren met forse groei van eigen inkomsten. Dit plan is in praktijk niet haalbaar gebleken.

Op verzoek van de provincie Overijssel heeft Berenschot in oktober 2015 een contra-expertise verricht op het businessplan uit 2010, de realisatie sinds 2011 en het daaraan gekoppelde meerjarenperspectief. Wij concludeerden daarin dat het orkest te veel ambitie op te veel terreinen heeft gehad. Het orkest heeft niet ingezet op een verstandige koers, zoals andere orkesten toen wel deden, maar op een te ambitieuze en tevens te veelzijdige strategie. Het orkest heeft verschillende bedrijfsstrategieën tegelijkertijd willen realiseren, terwijl het realiseren van één daarvan al een grote opgave zou zijn geweest. Bovendien zijn grote risico's genomen. Wij oordeelden dat er alleen bestaansrecht voor een regionale symfonische voorziening ligt in het bieden van artistieke waarde, uitgaande van klassieke muziek, en maatschappelijke waarde, met betekenis voor Overijssel, plus een realistische verhouding tussen publieke financiering en verdienvermogen. De redenering die wij daarbij hanteren voor een minimaal businessmodel, is dat de kostenstructuur wordt afgebouwd tot een niveau waarbij structurele vaste lasten worden afgedekt met structurele vaste inkomsten.

Het orkest heeft ingezien dat op korte termijn ingrijpende maatregelen nodig zijn. De directeur is opgestapt en de Raad van Toezicht van het orkest zal ook terugtreden zodra een nieuwe directeur is aangesteld. Eind november is een interim-directeur aangesteld. Deze directeur heeft direct, op verzoek van de provincie, een werkplan ingediend om de nabije toekomst van het orkest vorm te geven. De tijdsdruk is hoog, want voor 1 februari 2016 moet het orkest een aanvraag indienen bij het ministerie van OCW en de Raad voor Cultuur, voor de Cultuurnotaperiode 2017-2020.

2.2 Vraag van de provincie Overijssel

De provincie heeft Berenschot gevraagd om een oordeel over het werkplan te vellen en advies te geven over het perspectief voor het orkest voor de komende cultuurnotaperiode. De hoofdvraag van de provincie is: heeft het orkest nu een realistisch en duurzaam businessplan? Onderliggende vragen zijn of het plan een symfonieorkest waardig is, of het orkest voldoet aan de prestatie-eisen van het ministerie en de Raad voor Cultuur, en wat het orkest van de provincie nodig heeft.

2.3 Aanpak en leeswijzer

In het volgende hoofdstuk gaan we in op profiel, visie en speerpunten van het orkest, de benodigde transitie en de strategie op de lange termijn. Het daarop volgende hoofdstuk betreft marketing en programmering. Hoofdstuk 5 gaat over de organisatie van het orkest met oog voor structuur, governance en medewerkers (directie, staf en musici). In hoofdstuk 6 nemen we de financiën van het orkest door. Hoofdstuk 7 geeft een voorbeschuiving van dit werkplan ten opzichte van het beleidsplan dat als aanvraag moet worden ingediend. Hoofdstuk 8 bevat ons uiteindelijke oordeel.

3. Strategisch perspectief

3.1 Profiel, visie en speerpunten

Het Orkest van het Oosten is op dit moment een regionaal symfonieorkest dat vooral wordt gefinancierd door het ministerie van OCW. Het orkest wil in 2016 een basis leggen om ook in de toekomst deel uit te blijven maken van de Basisinfrastructuur (BIS). Het is dan ook primair van belang voor onze toetsing van het werkplan, of het orkest de kerntaken kan vervullen van een regionale symfonische voorziening, zoals die zijn geformuleerd in art 3.15 van de Regeling op het specifiek cultuurbeleid van het ministerie van OCW. In deze regeling staat een profielschets voor een regionaal orkest:

De minister kan een instellingssubsidie verstrekken aan een instelling met als kernactiviteit het verzorgen van symfonisch aanbod, indien de instelling:

- *een breed repertoire aanbiedt;*
- *haar activiteiten geografisch op een geconcentreerde wijze spreidt in de regio of het verzorgingsgebied waarin zij haar standplaats heeft;*
- *ten minste eenmaal per jaar om niet beschikbaar is voor de begeleiding van een productie van een instelling die een instellingssubsidie ontvangt op grond van artikel 3.20 of 3.21;*
- *een beleid voert dat talentontwikkeling bevordert; en*
- *een beleid voert dat samenwerking met andere orkesten en derden bevordert.*

De strategie van het orkest is er, volgens het nieuwe werkplan, in eerste instantie op gericht terug te gaan naar de kerntaken als provinciale voorziening voor Overijssel. Het orkest wil al in 2016 terug naar de basis: het invullen van de taak als orkest voor Overijssel, dienstbaar aan de provincie en haar inwoners en in verbinding met de bestaande netwerken en partners in Overijssel. Het orkest geeft aan de verbinding met het publiek te willen verbeteren door zich te richten op bestaande doelgroepen, het aanbod beter daarop af te stemmen en daarmee ook een groter publiek te trekken. Het orkest heeft vijf speerpunten voor de korte termijn benoemd, als volgt samen te vatten:

- *Het orkest als verbinder;* het orkest wil meer inzetten op samenwerking in de regio en de rol van cultureel ambassadeur op zich nemen. Samenwerking moet zich op zowel professioneel als amateurniveau afspelen en heeft tot doel binnen de reeds bestaande culturele infrastructuur publiek te binden aan het orkest.
- *Het orkest als ontwikkelaar van talent;* het orkest voelt zich als professionele orkestvoorziening verantwoordelijk voor de ondersteuning van de talentontwikkeling in de provincie en ziet mogelijkheden zijn rol op het gebied van muziekeducatie verder te ontwikkelen. Zo worden, in overleg met partners, stageplaatsen aangeboden aan conservatoriumstudenten.
- *Het orkest als maatschappelijk partner;* het orkest ziet voor zichzelf een rol weggelegd meer te doen aan participatie en de drempel tot het aanbod te verlagen.

- *Het orkest als aanjager van muzikeducatie*; het orkest was al zeer actief op het gebied van muzikeducatie en is voornemens daarmee verder te gaan en een voorbeeldrol op te pakken. Veel orkestleden zijn werkzaam als muziekdocent of dirigent voor amateurmuziekverenigingen.
- *Het orkest als programmeur*; het orkest ziet zichzelf als symfonisch bespeler van de concertpodia in Enschede, Zwolle en Deventer. Het orkest maakte recent vanwege financiën een terugtrekkende beweging, maar wil samen met de zalen de mogelijkheden verkennen. Ook geeft het orkest aan zich te willen richten op publiek uit de Euregio, dus mede uit Duitsland.

Wij hebben een strategische toets van de visie en de speerpunten in het werkplan uitgevoerd in relatie tot de kerntaken. Deze toetsing leidt tot de volgende bevindingen:

- Het artistieke profiel en de symfonische programmering voor de komende periode hebben meer aandacht en uitwerking nodig, om te zien of een volwaardig symfonisch profiel in stand blijft. De uitgewerkte programmering is nodig om zicht te geven op de realisatie van prestatieafspraken. De nadruk op speerpunten maakt dat de artistieke waarde van het orkest, die blijkens het plan wel breed wordt herkend naar onze mening weinig aan bod komt. Dit terwijl de eerste voorwaarde is een 'breed repertoire' aan te bieden.

De interim-directeur heeft ons hierover een nadere toelichting gegeven. Hij heeft ervoor gekozen om voor de korte termijn geen definitieve keuzes te maken op artistiek-inhoudelijk terrein, maar wel kaders uit te zetten die aansluiten bij de kerntaken én de harde eis dat de beschikbare formatie het uitgangspunt is van de artistiek-inhoudelijke keuzes is. Hij geeft aan dat "het artistiek beleid er meer op gericht zal zijn om het Orkest van het Oosten te laten zien als symfonieorkest met de uitstraling van een ensembleorkest. Dit wordt o.a. bereikt door het spelen van Brahms, Beethoven en Schumann. Het Orkest van het Oosten moet niet het hele grote repertoire gaan doen maar juist de kracht halen uit het feit dat het kleiner is."

- Uit het plan blijkt duidelijk dat het orkest zich weer primair zal richten op de provincie Overijssel, in plaats van (inter)nationaal publiek. Dit past bij de eis aan het verzorgingsgebied rond de standplaats. Het orkest pleegt daarbij, wat ons betreft terecht, meer inzet om in de steden en zalen in Enschede, Zwolle en Deventer actief te blijven of opnieuw te worden.
- De vijf speerpunten sluiten in onze ogen aan bij de kerntaken die het orkest zou moeten invullen: het aanbod wordt verspreid in de regio (en niet ver daarbuiten), samenwerking met anderen (waaronder Het Gelders Orkest) wordt opnieuw opgezocht, en de aanvullende taken talentontwikkeling en educatie krijgen ruim aandacht. Wij missen wel prioritering binnen de speerpunten en ten opzichte van de kernactiviteit, het primaire symfonische profiel. Dat kan het orkest onder meer invullen door middelen aan speerpunten te alloceren.
- Het werkplan besteedt veel aandacht voor de maatschappelijke waarde van het orkest. Het orkest sluit daarmee in principe aan op de wensen van minister Bussemaker en de Raad voor Cultuur. In het plan blijkt dat wordt voortgeborduurd op de maatschappelijke profilering waar eerder in de vorige periode al flink is geïnvesteerd door het orkest. Het orkest vervult zijn maatschappelijke taak door zich vooral van waarde te maken voor de eigen provincie. Het ontbreekt ons nog aan zicht op hoeveelheid en hoedanigheid van maatschappelijke activiteiten.

- Muziekeducatie blijft een van de speerpunten van het orkest. Het is nog niet helder hoe dit in activiteiten vorm krijgt. Het orkest deed de afgelopen jaren in onze ogen eerder te veel dan te weinig op dit vlak en moet zich in de nieuwe strategie bezinnen op de vraag wat voor het orkest een goed evenwicht is. Ook zal het orkest daarom in moeten vullen wat de ‘voorbeeldfunctie van het orkest voor *Nederland*’ betekent. Wellicht is deze ambitie niet meer realiseerbaar.

Naast de speerpunten heeft het orkest een aantal andere strategische keuzes voor de korte termijn gepresenteerd in het werkplan. Deze keuzes en onze bevindingen ten aanzien daarvan zijn:

- Het orkest kiest, zeker voor de korte termijn, voor het voortbestaan als zelfstandig Orkest van het Oosten, dat samenwerkt met vele partners. De keuze voor een eigen organisatie vinden wij verklaarbaar en verstandig. Het orkest moet nu eerst zijn eigen zaken weer op orde brengen. Op dit moment heeft het orkest geen goede uitgangspositie voor ‘onderhandeling’ in een integratieproces. Verder biedt integratie in onze ogen geen oplossing op de korte termijn.
- Het (bedrijfs)economisch perspectief krijgt aandacht in het plan, waarbij de grootschalige ambities op het gebied van extra inkomsten van het businessplan uit 2010 zijn ingeruild voor realistische baten en harde keuzes in de kostenstructuur. Dit nieuwe plan verdient in dat opzicht de ondertitel ‘back to basic’. Ambitieuze groei van eigen inkomsten uit sponsoring, mecenaat of publiek wordt niet langer voorzien. Op de kosten wordt fors ingegrepen. Dat betekent wel dat de kerntaken moeten worden gerealiseerd met relatief beperkte middelen.
- Uit het plan blijkt tevens dat, in tegenstelling tot het vorige businessplan, het orkest inzet op (het vergroten van) reeds bestaande doelgroepen door middel van bestaand aanbod. Er wordt met andere woorden een andere, minder risicovolle hoek van de Ansoff-matrix gekozen dan in de eerdere strategie het geval was. Dit sluit aan bij de aanbevelingen in onze contra-expertise.

3.2 Transitie in voorjaar 2016

Het orkest moet onder hoge tijdsdruk een transitie doormaken. Omdat er voor 1 februari 2016 een aanvraag moet liggen bij het ministerie van OCW is er haast geboden. Planvorming in een dergelijk tijdsbestek kan risicovol zijn, omdat plannen ten eerste voldoende doordacht en doorgerekend moeten zijn, inclusief onderbouwing en risicoanalyses, en ten tweede gedragen moeten worden door betrokken partijen. Een bijkomende rol speelt het feit dat de nieuwe interim-directeur beperkte tijd en mogelijkheden heeft om contacten te leggen en draagvlak te creëren. De interim-directeur heeft vanaf zijn aanstelling direct acties in gang gezet. De interim-directeur en de staf moeten daadkracht en slagkracht blijven tonen om de snelheid erin te houden en resultaat te bereiken.

Naast de directie en staf is een belangrijke rol in de transitie en acceptatie van de nieuwe koers weggelegd voor de orkestleden, die mede worden gerepresenteerd door de OR en de bonden. In een filmpje dat onlangs op de website van het orkest is geplaatst, spreken enkele musici en de OR zich positief uit over de toekomst van het orkest. Daar komt het beeld naar voren dat medewerkers een actieve houding hebben naar de buitenwereld ten aanzien van de toekomst van het orkest. Er kunnen geen conclusies worden getrokken over acceptatie van de transitie bij alle orkestleden.

Het werkplan is inmiddels gedeeld met de orkestleden, inclusief de personele consequenties zoals de beperking van de aanstellingen. De interim-directeur heeft ons laten weten dat er over het algemeen begrip is bij het personeel voor de maatregelen die zijn gericht op, en in zijn ogen noodzakelijk zijn voor, het behoud van het orkest. Hij onderschrijft tegelijkertijd onze zorg dat voor een voorspoedige transitie medewerking van de medewerkers noodzakelijk is.

Het ministerie van OCW en de provincie Overijssel hebben als belangrijkste financiers grote invloed op het transitieproces. De provincie heeft het orkest gevraagd uiterlijk 1 december een businessplan op te leveren, en de interim-directeur heeft tijdig het werkplan aangeleverd. De provincie beoordeelt, mede op basis van onze bevindingen, of het plan vertrouwenwekkend genoeg is. Indien de provincie het plan voldoende kansrijk acht, wil zij meewerken aan de transitie. Het ministerie van OCW biedt al in 2015 bevoorschotting van de subsidie, waarmee het nijpende liquiditeitsprobleem voor de korte termijn kan worden opgelost. Waartoe het ministerie van OCW op de lange termijn zal besluiten, kunnen we niet beoordelen. Dat geldt ook voor het advies dat de Raad voor Cultuur zal geven over continuering van de plek van het orkest in de basisinfrastructuur.

3.3 Langere termijn: samenwerking in het oosten

Het werkplan van het Orkest van het Oosten bevat een visie op de koers voor 2016, die vervolgens duurzaam moet zijn voor de komende cultuurnotaperiode 2017-2020. De langetermijnvisie moet volgens het orkest niet beperkt blijven tot Overijssel maar moet worden doorgetrokken naar het landsdeel oost. Hiermee speelt het orkest in op een groter belang dan dat van de eigen instelling.

Samenwerking met collega-instellingen in het algemeen en samenwerking met Het Gelders Orkest in het bijzonder krijgen in het plan ruim aandacht. Het orkest lijkt intensivering van de samenwerking met Het Gelders Orkest kansrijk te achten en wil daarom verder kijken dan “enkel een paar grote producties in gezamenlijkheid met uitwisseling van musicï”. Wij onderschrijven het belang van de verkenning van samenwerking in het oosten, zonder vooringenomenheid of haast.

Wat betreft samenwerking met de Nederlandse Reisopera schetst het orkest volgens ons een realistisch beeld, ten aanzien van het verschil in organisatie. Ook de impasse uit het recente verleden is benoemd. Het orkest zegt daarover dat deze dient te worden doorbroken “in het belang van de toekomst van beide organisaties en de belangen van Enschede en Overijssel.” Dat toont een constructieve houding. Wij voorzien, met het orkest, dat uit deze samenwerking geen grote synergievoordelen te realiseren zijn, zeker niet in primaire processen maar ook niet in staf.

Naast samenwerking op instellingsniveau pleit het orkest ervoor op de lange termijn een gezamenlijke visie te ontwikkelen op het landsdeel Oost. Ook op dit onderwerp toont het orkest zich behoedzaam door te pleiten voor zorgvuldigheid boven snelheid. Zo stelt het orkest onder meer voor de resultaten van de evaluatie van de fusie in Zuid-Nederland af te wachten. Het orkest toont zich in dit visie-traject bewust van de omgeving en stelt in onze ogen terecht voor de visie in ‘nauwe samenwerking met de afnemers’ tot stand te laten komen, zodat vraag en aanbod op elkaar worden afgestemd. Het gaat het orkest niet alleen om mogelijkheden voor horizontale samenwerking, met vergelijkbare aanbieders, maar ook om verticale samenwerking in de keten, met onder meer zalen.

4. Marketing en programmering

4.1 Marketing van aanbod op regionale markt

Een van de belangrijkste uitgangspunten in het werkplan ten opzichte van het oude businessmodel is dat het Orkest van het Oosten niet meer streeft naar nationale of internationale allure, maar de pijlen richt op het publiek in Overijssel. Dat deed het orkest al met de maatschappelijke en educatieve activiteiten buiten de concertzalen. Nu is het streven ook de verbinding met het eigen concertpubliek in de provincie te verstevigen.

In het plan zien wij op diverse plaatsen intenties met die strekking, zoals in speerpunt 1: “Het Orkest van het Oosten zal zijn programmering meer en meer moeten afstemmen op de wensen van de (concert)zalen zonder een te grote inbreuk te doen op haar eigen artistiek profiel.” Ook zien we dit in speerpunt 5: “Het orkest zal op korte termijn de mogelijkheden met de (concert)zalen in Zwolle en Deventer opnieuw ontwikkelen.” Daarna: “Het Orkest van het Oosten maar ook de (concert)locaties dienen een uiterste inspanning te leveren om de samenwerking in deze steden tot een succes te maken in het belang van het publiek aldaar.” Concreet over de te bedienen doelgroep: “Het orkest zal zich nog meer richten op de bestaande doelgroepen en zijn aanbod afstemmen op de behoefte van de bestaande doelgroepen. Tevens wordt er ingezet op het vergroten van de bestaande doelgroep. Dit hopen we te bereiken door het huidige aanbod op een meer aansprekende manier onder de aandacht te brengen via bestaande netwerken in de provincie Overijssel.” Dat laatste roept bij ons de vraag op hoe dit precies gestalte krijgt. In hoeverre is het aanbod verder af te stemmen dan reeds is gedaan en op welke manier wordt dat dan gedaan? Is of wordt daartoe onderzocht waar het publiek behoefte aan heeft en welke formules kansrijk zijn? Wij bevelen aan dat nader marktonderzoek wordt gedaan, en dat wordt afgestemd met de concertlocaties, die evenzeer groot belang hebben bij zicht op de behoeften van hun publiek. Het orkest geeft wat ons betreft dan ook terecht aan dat deze afstemming met concertzalen zal worden opgezocht.

Als mogelijke relatief nieuwe markt noemt het orkest de Euregio. Het orkest stelt: “naast de ontwikkeling van het publieksbereik in Overijssel zal er ook meer gebruik gemaakt dienen te worden van de Euregio. Campagnes om het publiek uit Duitsland aan het Orkest van het Oosten te verbinden kunnen zeer kansrijk zijn en bieden mogelijkheden om samenwerkingen en publieksbereik verder te ontwikkelen.” Wij betwijfelen of de Euregio wel prioriteit moet krijgen.

De voor 2016 relatief hoog geraamde publieksinkomsten ten opzichte van eerdere jaren en ook de verdere begroting, worden met name veroorzaakt door enkele aanvullende meer winstgevende en reeds geplande activiteiten. In de begroting voor de jaren daarna wordt ingezet op slechts een kleine groei ten opzichte van het niveau van de afgelopen jaren. Het orkest rekent zich dus niet rijk met nieuw publieksbereik. Dat is in onze ogen verstandig. Het orkest zal overigens zijn uiterste best moeten doen om de publieksinkomsten uit bestaande doelgroepen te behouden. De beperking van de marketingmiddelen lijkt hierbij een complicerend factor. We zien namelijk dat het marketingbudget afneemt van € 83.928 in 2015 naar € 66.000 in 2016 en de inzet vanuit de staf gelijk blijft, zij het niet meer op basis van inhuur maar met interne bemensing. De interim-directeur heeft als toelichting hierop gegeven dat door een meer strategische samenwerking met partners

(concertzalen en de Nederlandse Reisopera) het in zijn ogen mogelijk is om met een efficiëntere inzet een lager budget aan marketing als uitgangspunt te nemen. Tevens benadrukt hij dat het marketingbudget in het verleden vaak verbonden was aan incidentele activiteiten (dus relatief hoge marketingkosten) en nu specifiek zal worden ingezet voor de programmering. Wij bevelen aan dat het orkest actief stuurt op de effectiviteit van de marketinginspanningen.

De afgelopen jaren is al geïnvesteerd in de banden met potentieel publiek buiten de concertzalen. Dat betaalde zich echter niet uit in hogere zaalbezetting en niet in meer inkomsten. In het werkplan is nog geen onderbouwing gegeven hoe de publieksbinding op de lange termijn wordt vormgegeven en welke resultaten hiervan worden verwacht. Dit kan het orkest nog nader uitwerken in de plannen.

4.2 Programmering met een ander uitgangspunt

We zien in het plan dat de programmering wordt bijgesteld naar de voortaan beschikbare capaciteit. In de begroting zijn concrete omzettingen voorzien voor het programma in 2016 met lagere kosten, passend binnen de na de transitie beschikbare formatie. Het leidt in 2016 nog niet tot een forse afname van de reguliere concerten, maar wel een andere invulling. Alvorens deze keuze definitief te maken, raden wij het orkest aan om met het ministerie van OCW en de provincie Overijssel de prestatieafspraken over 2016 te bespreken. Mogelijk wordt niet alles volgens afspraak gehaald, zoals groot symfonisch repertoire. De meeste veranderingen zullen pas zichtbaar zijn in seizoen 2016-2017. Het orkest zet in het plan niet (meer) in op het ontwikkelen van nieuwe producten. Het orkest beschikt ook niet over middelen voor investeringen. Dit lijkt ons dan ook een goede keuze.

Het programma voor de komende jaren moet nog worden bepaald. Er is nog geen programma voor 2017 en verder dat kan worden beoordeeld door ons. We adviseren dat op zeer korte termijn op te stellen, omdat het de kern vormt van de nieuwe aanvraag. We adviseren strikt vast te houden aan het uitgangspunt dat de bezetting leidend is voor de programmering, en niet andersom zoals in het verleden. We realiseren ons ook dat door de kleinere formatie en de geringe marges beperkingen ontstaan ten aanzien van de programmering. Het orkest zal tegelijkertijd wel aan een groot aantal eisen moeten voldoen om aan de prestatieafspraken tegemoet te komen. Het orkest zit dan ook tegen de ondergrens aan van de capaciteit en mogelijk ook de kwaliteit.

In de afgelopen jaren is er door dit orkest al ervaring opgedaan met spelen in kleinere bezettingen. Het werken met kleinere aanstelling en formatie leidt soms tot vrees voor verlies van artistieke kwaliteit. Elders in het land zijn er hiermee echter wel degelijk positieve resultaten zichtbaar en is kwalitatieve winst geboekt. Met andere woorden, spelen in kleinere bezetting hoeft geen probleem te vormen voor de artistieke kwaliteit van het orkest. Grip op artistieke kwaliteit kan voortkomen uit een goede en beargumenteerde samenhang van een aantal factoren, zoals artistieke profilering, programmering, dirigentenbeleid, inzet orkestencapaciteit, personeelsbeleid en overige activiteiten. Dat zit in inhoudelijke keuzes en in een ander deel van de begroting (dirigentenbeleid/budget, artistieke staf op kantoor). Als overig budget teruggeschroefd wordt, voor bijvoorbeeld dirigenten en aankleding, is er mogelijk nog ruimte voor inhoudelijke artistieke ambities. Deze zaken zijn allemaal nog niet zichtbaar in het huidige werkplan.

Flexibiliteit in de programmering kan wel helpen, ook om tegenvallers op te vangen. Een extra uitgangspunt bij programmering kan worden om x % vast te leggen aan het begin van het seizoen, en 1-x % niet. Om uit te werken hoe dit in de toekomst uitpakt, bevelen wij het orkest aan een modelprogramma te ontwikkelen, dat aansluit bij de prestatie-eisen en de beschikbare capaciteit en financiële middelen. Dit is een gebruikelijke methode en mogelijk hanteert het orkest zo'n model al.

De kleinere formatie sluit een deel van het repertoire voor de komende periode uit, terwijl dit wel bij de artistieke kerntaak behoort. Dit doet wat met motivatie en artistieke ontwikkeling van elke musicus, en de ontwikkeling van het profiel. Anderzijds vergroot het ook de behoefte om vaker het Orkest van het Oosten en Het Gelders Orkest samen op één podium te zetten. De orkesten kunnen meer programma's samen gaan uitvoeren, en dat leidt tot meer zekerheid voor groot symfonisch repertoire in het oosten. Overigens zijn dit in praktijk vaak relatief dure producties, vanwege de reiskosten en overige materiële activiteitenlasten, maar het scheelt als deze lasten worden gedeeld.

Het Gelders Orkest heeft de afgelopen periode met een verkleinde formatie (evenveel fte als het Orkest van het Oosten in het nieuwe plan) maar wel meer musici prestaties kunnen leveren. Ook Het Gelders Orkest heeft voor het rondkrijgen van de meerjarenbegroting een beroep moeten doen op aanvullende financiering vanuit de provincie Gelderland, bovenop de eigen inkomsten en de rijks subsidie. Idee bij Het Gelders Orkest is om de musici bovenop de lagere aanstelling extra projecten te laten uitvoeren, waarmee zij hun inkomen kunnen aanvullen. Dit kan het Orkest van het Oosten ook overwegen en mogelijk aanbieden dan wel faciliteren aan de orkestleden.

Zoals we in paragraaf 3.1 hebben laten zien, zet het orkest met de speerpunten in op de maatschappelijke rol en de relatie met educatieve partners. Dit deed het orkest al in grote mate de afgelopen periode, zo bleek ook uit onze analyse in de contra-expertise. Het aantal educatieve activiteiten was in 2013 en in 2014 vele malen hoger dan de prestatie-eis. Het orkest zal, vanwege de fors lagere beschikbare capaciteit na de transitie, veel minder mogelijkheden hebben voor het realiseren van dergelijke activiteiten. Het is dus de vraag of het orkest niet te veel belooft door zo veel aandacht te besteden aan de rollen die het in die speerpunten wil spelen, bijvoorbeeld in participatie en talentontwikkeling. Dit is een van de voorbeelden waarin de visie wel duidelijk toeschrijft naar beleidsdoelen, maar waarbij mogelijk de middelen ontbreken om hierin te groeien dan wel te investeren.

5. Organisatie

5.1 Structuur en governance

Het orkest heeft voorafgaand aan de vorige cultuurnotaperiode een nieuwe organisatiestructuur doorgevoerd, bestaande uit diverse stichtingen en b.v.'s. Er werd daarbij gestreefd naar een scheiding tussen verantwoordelijkheden in operatie en projecten, in exploitatie en vermogensbeheer en in soort arbeidsvoorwaarden. Vanuit het perspectief van het vorige businessplan uit 2010 was deze inrichting voorstelbaar, zij het wel complex, ook vanuit oogpunt van governance.

In het werkplan wordt gesproken over herinrichting van de organisatie. Ten aanzien van de structuur betekent dat, zo hebben wij in een mondelinge toelichting begrepen, dat alle functies, taken en verantwoordelijkheden op korte termijn worden teruggebracht naar één stichting. In het werkplan is dit niet nader uitgewerkt. Wij kunnen ons de beweging om alles weer in één stichting onder te brengen goed voorstellen. Voor de korte termijn vinden wij het begrijpelijk om geen andere grote juridisch-bestuurlijke stappen te zetten. Eventuele juridische consequenties van verregaande samenwerking zijn in 2016 dan ook (nog) niet aan de orde.

De herinrichting van de governance is niet benoemd in het werkplan. Wel is in een verklaring van het orkest, bij de bekendmaking van de benoeming van de interim-directeur, gecommuniceerd dat de leden van de huidige Raad van Toezicht van het orkest bereid zijn hun functies ter beschikking te stellen, zodra een nieuwe directeur is aangesteld.

Het orkest spreekt zich in het werkplan nog niet expliciet uit over de organisatiestructuur op de langere termijn, anders dan dat eerst de eigen organisatie op orde moet worden gebracht. Dat betekent dat de voorkeur van het orkest is om zelfstandig deel te blijven uitmaken van de basisinfrastructuur. Het overleg over intensivering van samenwerking moet al wel op korte termijn worden gestart, vooral met Het Gelders Orkest, maar verregaande consequenties verwacht het orkest niet voorafgaand aan of tijdens de komende cultuurnotaperiode.

Er lijkt in het veld de opvatting te heersen dat er *op termijn* één orkest moet komen. Of dit ook één orkest is zoals het Noord-Nederlands Orkest of een symfonische voorziening met twee 'romporkesten' zoals in het landsdeel in zuid, daarover lopen de opvattingen vooralsnog uiteen. Wij kunnen en willen daarover op dit moment geen uitspraak doen. Hoe zich dit de komende periode ontwikkelt, is mede afhankelijk van de resultaten de komende jaren met twee afzonderlijke orkesten in oost en één orkest in zuid. Als er een hernieuwde financieel gezonde uitgangspositie is voor beide orkesten, is dit zowel een argument om zelfstandig te blijven als een noodzakelijke basis om naar elkaar toe te groeien. Hoe kleiner de verschillen, hoe makkelijker dit naar elkaar toegroeien zal zijn en hoe krachtiger ook het signaal dat de regie voor dit proces in het oosten moet blijven. In onze ogen heeft het werkplan de uitgangspunten in zich om te komen tot een gezonde uitgangspositie en het verkleinen van de verschillen met het oog op een verregaande samenwerking.

5.2 Directie en staf

Het orkest streeft naar de spoedige aanstelling van een nieuwe directeur en overbrugt die periode met een interim-directeur. Per 23 november is Bart van Meijl aangetreden als interim-directeur van het orkest. Zijn aanstelling loopt vooralsnog tot 1 maart. In deze periode moet het orkest ingrijpende beslissingen nemen en een nieuw werkplan per 1 december 2015 en een nieuw beleidsplan per 1 februari 2016 opleveren.

De interim-directeur heeft dan ook een uitdagende opdracht en er is grote tijdsdruk. Veel details zijn logischerwijs nog niet uitgewerkt. Wij beoordelen het werkplan en het perspectief voor de periode 2017-2020 dan ook op hoofdlijnen. Het werkplan en de eerste maatregelen van de interim-directeur zijn in lijn met de aanbevelingen van de contra-expertise van Berenschot, de opdracht van de provincie en de conclusies die de Raad van Toezicht en de toenmalige directeur van het orkest zelf hebben getrokken en zoals zij die in de brief van 22 oktober aan de provincie hebben verwoord.

De reductie van de omvang van de staf vindt plaats langs twee wegen: de externe inhuur wordt stopgezet en de aanstelling van de interne stafleden wordt teruggebracht. Hierbij worden per functie nog nadere keuzes gemaakt. Wij zien dat een ingreep in de staf onvermijdelijk is. De reductie van de externe inhuur is een relatief eenvoudige ingreep. Voor de interne stafleden heeft ingrijpen meer persoonlijke gevolgen. De inkrimping leidt waarschijnlijk tot een verbreding en mogelijk verzwarening van de takenpakketten voor de resterende staf. Wij vragen aandacht voor de noodzaak om kwaliteit te leveren als staf. Hoewel het soort activiteiten van het orkest zal verschuiven en er niet meer negen projecten gericht op het verdienvermogen naast het gewone werk worden uitgevoerd, moeten de taken wel zo efficiënt en effectief mogelijk worden uitgevoerd.

Hoe kleiner de staf wordt, hoe kwetsbaarder deze zal zijn. Risico's op onderbemensing en uitval zijn denkbaar. Wij kunnen nog niet beoordelen of de kleinere staf dit plan kan realiseren. Daarvoor moet nader worden uitgewerkt hoe het beperkte aantal medewerkers wordt ingezet. Aandacht is nodig voor de belangrijkste taken en targets van de medewerkers. Tijdelijke en incidentele ondersteuning zal wellicht (toch) nodig blijken, ook al in 2016. Ook met weinig mensen kan veel werk worden verzet, maar dan is focus essentieel. De prioriteiten voor staftaken ontbreken nog in het werkplan.

Uitgaande van een eigen orkestorganisatie voor de komende periode, kan ook voor de iets langere termijn worden gekeken naar de invulling van de staf. Het is nu prematuur om uitspraken te doen over de personele invulling; daar gaat het werkplan voor de lange termijn ook nog niet over. Wij ondersteunen wel het streven naar een kleine staforganisatie, ook al is die kwetsbaar. De sturing daarvan moet zijn gericht op efficiëntie, bijvoorbeeld in de planning en roostering, en kwaliteit van processen.

5.3 Formatie aan musici

Het werkplan brengt een ingreep in de vaste formatie aan musici, via de omvang van de aanstelling. Het plan komt neer op een formatie met 62 musici, die een maximale aanstelling hebben van 70%, gemiddeld 62% en in totaal 38 tot 39 fte. Er is dus wel een reductie voorzien van 11 tot 12 fte, maar niet van het totaal aantal musici.

Ter vergelijking: Het Gelders Orkest heeft volgens de jaarrekening 2014 de aanstellingen gemaximeerd op 60% en komt gemiddeld uit op 53%. Het Gelders Orkest had eind 2014 78 musici in dienst, met een totale aanstelling van 41 fte.

We hebben een grondige analyse gemaakt van de nieuwe formatie en de daarmee samenhangende kosten, zowel voor personeelslasten als voor de transitie. We zien in onze analyse dat de gehanteerde berekening in de begroting nog niet geheel in overeenstemming is met de uitgangspunten uit het werkplan. Er is namelijk een generieke berekening gemaakt die zal veranderen door nadere keuzes binnen functiegroepen en voor individuele gevallen. De cijfers moeten nog worden aangescherpt. De uitkomsten vinden wij echter wel representatief en bruikbaar.

In onze ogen is het in principe mogelijk met de formatie van 38 tot 39 fte een symfonische voorziening te zijn. Met een bezetting van 62 musici is middelgroot klassiek repertoire zelfstandig uit te voeren. Voor grotere producties, die ook zijn gepland in 2016, moeten remplaçanten worden ingezet dan wel moeten combinaties worden gevormd met een ander orkest of ensemble. Daarbij moet telkens worden afgewogen of daarvoor middelen beschikbaar zijn dan wel kunnen worden vrijgemaakt. Dit vereist zeer actieve en flexibele sturing. Zo kan al in 2016 worden toegewerkt naar een model waarmee met minimale kosten de prestaties kunnen worden geleverd.

Het model dat het orkest op de korte termijn wil realiseren, vormt ook de basis voor de formatie voor de nieuwe cultuurnotaperiode. De Raad voor Cultuur zal zich een oordeel moeten vormen over de formatie die het orkest presenteert en inzet voor het realiseren van de prestaties. Gezien de nijpende situatie vermoeden wij dat het lastig zal zijn om het principe van het model af te wijzen. Een dergelijk model is immers ook bij Het Gelders Orkest voor 2013-2016 geaccepteerd, zij het dat het daar op andere wijze is ingevuld, maar ook daar is een symfonische voorziening met 40 fte neergezet. Maar het is wel een risicovol model, met weinig flexibiliteit en vrijheidsgraden en wat meer vraagt dan een schets van de formatie. Het model is dus naast een financiële ingreep ook een principiële keuze voor het artistieke profiel waar het orkest (noodgedwongen) voor staat. Uitwerking ervan is van groot belang.

Het perspectief van een gelijkblijvend aantal musici maar met een kleinere maximale en gemiddelde aanstelling lijkt realistisch, ook op lange termijn, vanuit financiering in ieder geval. Of daarmee prestaties mogelijk blijven, moet zich nog bewijzen, en het orkest moet dit ook nader onderbouwen. Er is altijd een marge in de flexibele capaciteit nodig, en die wordt urgenter bij kleine bezetting. Die marge is nodig om uitval van musici op te kunnen vangen, van griep tot langdurig zieken. Hoe smaller het orkest, hoe kwetsbaarder het zal zijn.

6. Financiën

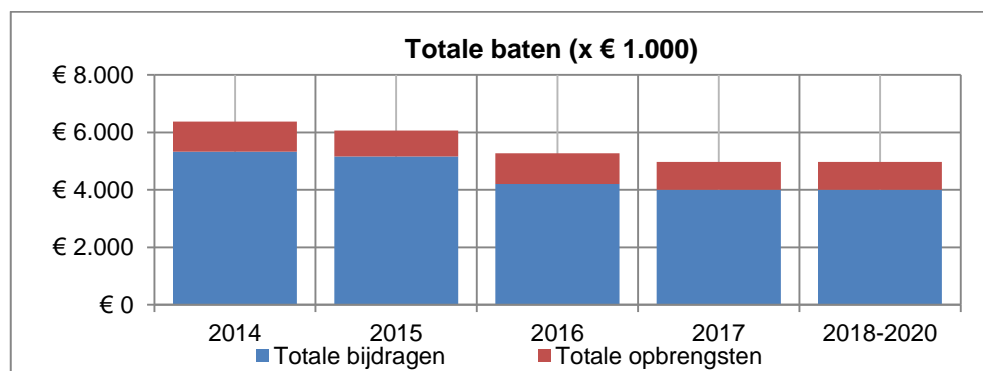
6.1 Begroting voor 2016 en meerjarenschets

Om te beoordelen of het plan financieel haalbaar is, bekijken wij de financiën voor 2016, met een doorkijk naar 2017-2020. Het orkest heeft toegelicht dat de begroting voor 2017 geheel gebaseerd is op die van 2016, maar dan zonder de baten en lasten met een incidenteel karakter, en dat voor 2018 en verder vervolgens de cijfers van 2017 worden aangehouden, op de provinciale bijdrage na.

Er is in de begroting voor de nieuwe cultuurnotaperiode dus nog geen rekening gehouden met ontwikkelingen, trends, strategische keuzes of andere factoren die de baten of lasten op enig moment beïnvloeden. Onze eerste constatering is dan ook dat een meerjarenbegroting nog ontbreekt en dat wij vooral een schets zien. Het orkest moet deze meerjarenbegroting snel leveren, want deze is noodzakelijk voor de aanvraag bij het ministerie van OCW, ook voor de provincie en voor het orkest zelf om het financieel perspectief beter te kunnen duiden, sturen en bijsturen.

6.2 Baten

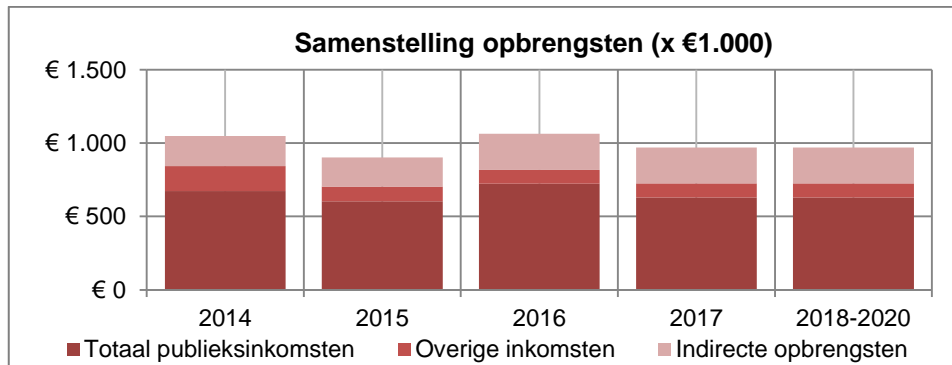
De totale baten verminderen met 8 ton in 2016 ten opzichte van 2015 naar 5,3 miljoen. Vanaf 2017 wordt structureel 5 miljoen voorzien als omvang van de totale begroting.



Opbrengsten

De opbrengsten (eigen inkomsten) zijn voor 2016 € 160.000 hoger begroot dan in 2015. De extra publieksopbrengsten boven de normale komen volgens het werkplan voort uit het programma 'Maestro' en twee jubileum-koorbegeleidingen. Voor de jaren daarna is een plus van € 70.000 aan opbrengsten begroot ten opzichte van 2015. In het werkplan wordt beschreven dat "publieksinkomsten worden gemaakt op basis van bestaande afspraken onderbouwd met contracten, recettes worden conservatief geraamd op basis van kengetallen uit het verleden". Deze onderliggende gegevens hebben wij niet tot onze beschikking en kunnen wij daarom niet beoordelen. Wel constateren we dat hiermee, terecht, enige groei maar geen ambitieuze groei wordt voorzien.

In het werkplan staat als risico benoemd dat vanwege de negatieve publiciteit het mogelijk is dat partners bestaande contracten opzeggen. Met name de producties die voor het orkest 'winstgevend' zijn vallen hieronder. Het resultaat van Maestro van bijna € 40.000 is dan ook een aandachtspunt. Op korte termijn moet het orkest hierover helderheid verkrijgen.



De overige inkomsten, te weten bijdragen uit vrienden € 45.000 en fondsen € 50.000, worden volgens het werkplan "geraamd op basis realistische aannames gebaseerd op de realisatie 2014 en forecast 3 van 2015". Ook deze gegevens kunnen we niet controleren, maar aandachtspunt hierbij is dat deze inkomsten gerealiseerd moeten worden ondanks negatieve publiciteit over het orkest.

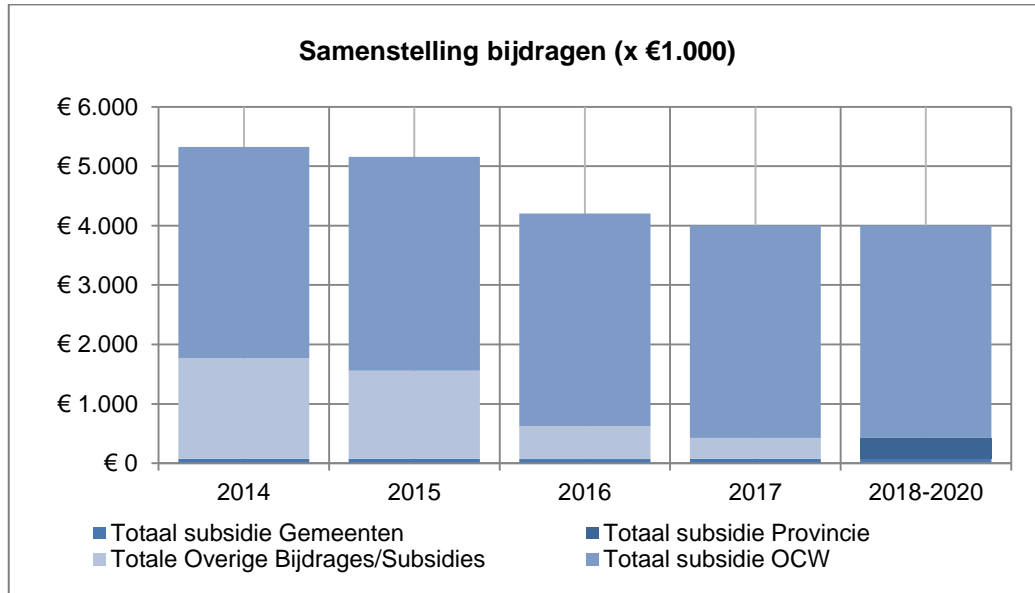
Voor indirecte opbrengsten is in 2016 € 245.000 begroot. Daarvan bestaat het grootste gedeelte uit inkomsten van Apollo van € 125.000 en inkomsten uit lopende contracten met sponsors van € 115.000. "Indirecte opbrengsten worden conservatief geraamd op basis van lopende contracten (sponsors) en met kennis van de realisatie 2014 en forecast 3 van 2015." Wij kunnen de zekerheid niet toetsen. De negatieve publiciteit en uitwerking daarvan op bestaande contracten zijn een risico.

Eigen-inkomstennorm

De norm van het ministerie van OCW voor eigen inkomsten is sinds 2013 17,5 % met een jaarlijkse groei van 1%, dus in 2016 21,5% (aandeel eigen inkomsten ten opzichte van de structurele publieke bijdragen). De eigen inkomstenverhouding komt in 2016 uit op 25,3%. De eigen inkomsten zijn in dat jaar hoger geraamd door de drie bijzondere producties en daarmee gedeeltelijk te verklaren. Het realiteitsgehalte daarvan is op basis van de huidige gegevens niet goed te beoordelen. In 2014 was het aandeel eigen inkomsten 18,5% en in 2015 wordt op 17,5% gerekend, wat lager is dan de norm, maar gemiddeld over de jaren heen, als 2016 wordt waargemaakt, voldoet het orkest aan de norm. De norm van het ministerie van OCW voor eigen inkomsten is voor 2017-2020 vastgesteld op 23,5%. Voor 2017 en verder wordt door het orkest 24,2% geraamd, wat net binnen de norm valt.

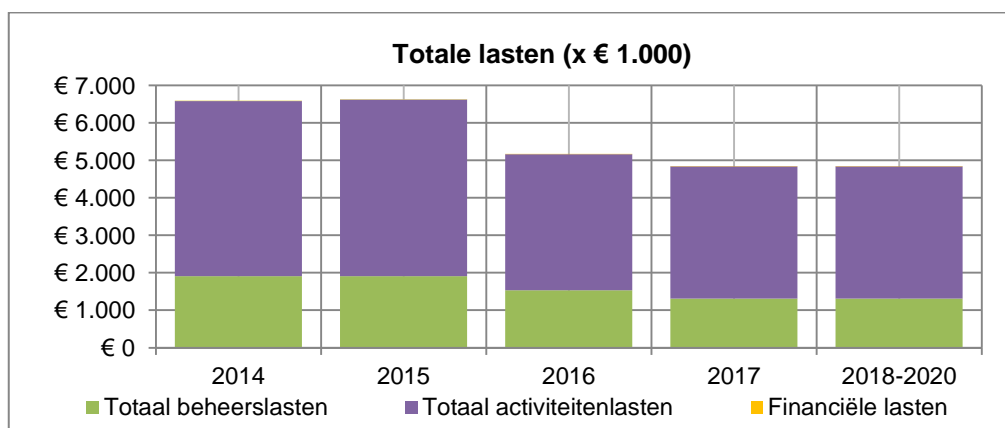
Bijdragen

De vermindering in totale baten vanaf 2016 wordt veroorzaakt door een vermindering in overige bijdragen zoals incidentele subsidies van ministerie OCW. In de begroting is vanaf 2018 opgenomen dat de provincie structureel weer jaarlijks € 350.000 bijdraagt, maar deze bijdrage is uiteraard onzeker. In de jaren 2016 en 2017 wordt de Escrow-bijdrage van de provincie die in 2012 is toegekend gebruikt (overige bijdragen), en wordt dus geen extra provinciale subsidie gevraagd.



6.3 Lasten

De totale lasten worden per 2016 met 22% teruggebracht naar € 5,2 miljoen en daarna structureel naar € 4,8 miljoen. De sterke daling van de lasten komt vooral door de inkrimping van de formatie. Vooral de kleinere aanstellingen van de musici leiden tot fors lagere activiteitenlasten, maar ook de staf wordt verkleind en andere ingrepen in de organisatie leiden tot evenredig lagere beheerslasten.



Beheerslasten

De beheerslasten nemen met € 230.000 af in 2016 en vanaf 2017 structureel met € 450.000. Dit is een forse bezuiniging van 39% ten opzichte van 2015. Met name de lasten van (inhuur van) het kantoorpersoneel worden verminderd, door naar een krappe formatie te gaan. Dit lijkt ons in vergelijking met andere kleinere orkesten geen irreëel en daarmee wel haalbaar perspectief, mits er een kwaliteitsslag wordt gemaakt. Verder worden reis- en verblijfskosten naar beneden bijgesteld en wordt bezuinigd op de kantoorkosten wat betreft lopende contracten en contributies.

Activiteitenlasten

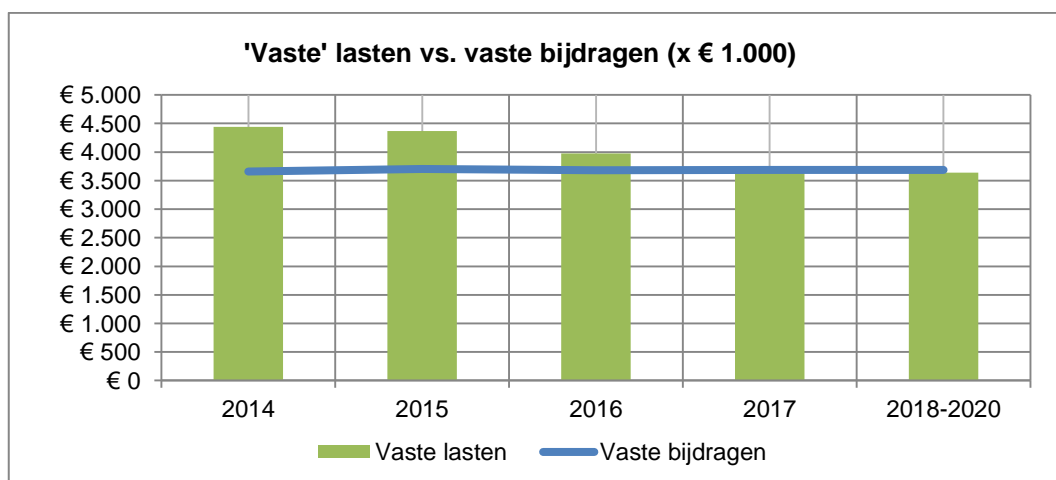
Uitgangspunt van de begroting is: “Activiteitenlasten in verhouding brengen tot de kerntaken/speerpunten 2016 in relatie tot de prestatieafspraken”. De activiteitenlasten dalen met 23% in 2016, waarmee met name op personele lasten, dus op salaris van orkestleden wordt bezuinigd. Wat betreft de activiteitenlasten materieel is de keuze in de nieuwe begroting voor 2016 als volgt: “Zowel de kosten voor dirigenten als kosten voor remplaçanten zijn op basis van de herijkte productiebegroting naar een realistisch niveau gebracht, passend bij de kerntaak van het orkest. In het jaar 2016 zijn er veel producties waarbij het orkest niet zelf verantwoordelijk is voor de kosten van de dirigent, zodoende is er een lager bedrag geraamd”. Dit lijkt ons de juiste redenering.

Voor 2016 is de programmering aangepast, voor de jaren daarna zal een nieuwe programmering binnen de financiële kaders én binnen de kerntaken moeten worden opgesteld. Dit uitgangspunt maakt een reële indruk, maar hoe de toekomstige activiteitenlasten zich verhouden tot het realiseren van de activiteiten en daarmee het waarmaken van de kerntaken, is voor de langere termijn nog niet te beoordelen. Zie ook onze opmerkingen in hoofdstuk 4 hierover.

Vaste lasten versus vaste baten

Leidend principe voor het orkest is volgens het werkplan dat in de toekomstige exploitatie vaste lasten worden gedekt door vaste baten. In 2016 zal dat nog niet zijn gerealiseerd, vanwege de hoge vaste lasten van het orkest op basis van keuzes uit het verleden. Voor de periode 2017-2020 is dat wel begroot. Er zijn verschillende interpretaties over welke posten men meeneemt als vaste lasten en vaste baten. Wij gaan uit van de volgende posten om een realistische vergelijking te maken:

- Vaste baten: Inkomsten opera, Structurele subsidie OCW, Subsidie gemeente Enschede.
- Vaste lasten: Beheerslasten kantoorpersoneel excl. kosten inhuur/versterking, Beheerslasten materieel excl. publiciteitskosten, Activiteiten lasten personeel (salariskosten musici, verzekering instrumenten, instrumentengeld, reis- en verblijfkosten, overige personeelskosten) en Activiteiten lasten materieel (artistieke leiding, zaalhuren, kosten plaatsbespreking, busvervoer personen)



De vaste lasten worden in 2016 begroot op 4 miljoen en verminderd naar 3,7 miljoen vanaf 2017. Vanaf 2017 worden daarmee de begrote vaste lasten gedekt door vaste baten, waarbij wij de subsidie van de provincie niet meerekenen, want die bijdrage is vooralsnog onzeker. Het terugbrengen van de hoogte van de vaste lasten naar de hoogte van vaste bijdragen zien wij dus inderdaad tot stand komen, en dit is in lijn met onze aanbevelingen uit de contra-expertise. Wij vinden deze begroting een veilige basis bieden voor een duurzaam gezonde bedrijfsvoering.

6.4 Exploitatieresultaat en stresstest

Voor 2015 is een exploitatietekort voorzien (forecast) van € 570.000. Door te snijden in de kosten is voor 2016 een overschot begroot van circa € 100.000, en circa € 130.000 voor 2017 en verder. Er is in de jaarlijkse begroting geen bedrag opgenomen voor 'onvoorzien'. Dat betekent dat het positieve saldo voor 2016 en 2017 de facto fungeert als buffer voor onvoorziene kosten, gegeven dat de balans geen weerstandsvermogen biedt. Het positieve geraamde exploitatiesaldo is 3% van de begroting. Dit bevestigt ons beeld van de fragiele financiële situatie, ook op langere termijn.

Voor de strategie op de lange termijn ontbreekt vooralsnog een terugvalvariant, oftewel een analyse hoe het orkest met grote tegenvallers kan en zal omgaan. Het orkest heeft daar geen strategisch perspectief op geschetst, anders dan een eenvoudige doorrekening met lagere inkomsten en een kaasschaaf, die wordt gepresenteerd als het *worst case scenario*. Het in de begroting gemaakte *worst case scenario* voor 2017 omvat:

- 25% minder inkomsten dan begroot in 2017 (- € 242.500), als percentage van totaal opbrengsten
- 10% minder kantoorkosten (- €21.800) en 10% minder publiciteitskosten (- €6.600)
- 20% minder activiteitenlasten materiaal (- €210.500)

Het *worst case scenario* lijkt uit te gaan van vermindering van activiteiten (en daarmee kosten) en komt uit op een positief exploitatieresultaat van € 124.400. Wij zien in dat scenario echter kosten afnemen die niet op korte termijn zijn te voorkomen. In activiteitenlasten materiaal zit al ongeveer ton aan vaste lasten, los van de kosten uit de productiebegroting. Daar kan je niet zomaar 20% op verminderen. Deze methode maakt volgens ons de werkelijke sturingsmechanismen niet inzichtelijk en biedt geen realistische terugvalvariant. De interim-directeur heeft daar nog weinig gelegenheid voor gehad. Wel is ons mondeling toegelicht dat het orkest slechts kerntaken wil uitvoeren. Het zal alleen aanvullende projecten oppakken als daar kostendekkende financiering tegenover staat.

In een beknopte zelf uitgevoerde gevoeligheidsanalyse (stresstest) hebben we gekeken wat er gebeurt in 2017 met het exploitatiesaldo als de variabele eigen inkomsten en bepaalde belangrijke variabele kostenposten tegenvallen ten opzichte van de begroting. Daaruit komt het volgende beeld naar voren:

- 10% minder eigen inkomsten: resterend positief exploitatieresultaat van € 32.000
- 10% hogere kosten: resterend positief exploitatieresultaat van € 50.000

- 10% minder eigen inkomsten én 10% hogere kosten: negatief exploitatieresultaat van € 50.000
- 20% minder eigen inkomsten en 20% hogere kosten: negatief exploitatieresultaat van € 230.000

Dit beeld is wat ons betreft realistischer (en minder optimistisch) dan het *worst case scenario*. Het benadrukt het feit dat een strikte budgetbewaking en toezicht op deze posten noodzakelijk zijn.

Beide analyses gaan uit van een tegenvallende exploitatie op jaarbasis. Er dient, zoals de interim directeur zelf aangeeft, echter direct te worden ingegrepen in de kostenstructuur wanneer minder eigen inkomsten voorzienbaar zijn. Er kan niet meer worden uitgegaan dat een tekort aan het einde van het boekjaar naar voren komt en tussentijds kan worden 'afgedekt' door lopende liquiditeit.

Om directer op de programmering, prestaties en financiën te kunnen sturen, heeft het orkest een nieuw dashboard nodig. Maandelijksse rapportages en *forecasts* dienen dan ook deel uit te maken van het standaardproces, geeft de interim-directeur aan, en dat onderstrepen wij zeer. Het is te waarderen dat het orkest voortaan wil sturen op doelmatigheid en doeltreffendheid van de primaire productie van het orkest, in plaats van uitgaan van ambitieuze verdienmodellen.

6.5 Transitiekosten

In de begroting is nu rekening gehouden met transitievergoedingen ter hoogte van € 560.000. De transitiekosten zijn opgebouwd uit € 470.000 activiteitenlasten personeel en € 90.000 beheerslasten kantoorpersoneel.

Wij hebben de transitiekosten beoordeeld. Volgens de UWV-formule komen wij op vergelijkbare bedragen uit. Het bedrag lijkt ons dan ook reëel. Het is wel de vraag is of het personeel hiermee instemt. Zowel de hoogte van het bedrag als de doorlooptijd van de transitie hangen daarvan af. Wanneer een medewerker niet voor 70% wil werken, maar liever geheel ontslagen wil worden, dan gaat de transitie meer kosten. Officieel bestaat deeltijdsontslag niet binnen arbeidsrecht en moet je naar functies ontslaan. Daarnaast is er geen rekening gehouden met extra juridische kosten en zit er in het begrote transitiebedrag geen ruimte voor onderhandelingen. Bovendien, wanneer we de kantonrechtformule toepassen komen we op hogere bedragen uit. Het bedrag van € 560.000 is daarmee de meest gunstige variant, want er zijn hogere uitkomsten mogelijk wat betreft tijd en geld.

De financiering van deze transitie vormt een groot risico. We constateren dat de exploitatie als gevolg van het transitieproces twee onzekerheden kent. Een zeer belangrijke onzekerheid is de snelheid waarmee de kosten, met name de personele kosten omlaag kunnen worden gebracht in 2016. Hier is slagkracht van de interim-directeur en medewerking van het personeel voor nodig.

Een andere essentiële onzekerheid is in hoeverre de eenmalige transitiekosten ten laste komen van het resultaat van 2016, of dat deze al in 2015 kunnen of moeten worden genomen, of dat deze kosten kunnen worden gedekt uit een bestaande voorziening of uit een externe bron. Beide opties om deze buitengewone last uit andere bron dan de lopende exploitatie te dekken worden door het orkest verkend en we zijn hoopvol dat het slaagt.

In de optie die het werkplan benoemt worden die kosten gefinancierd vanuit de middelen die worden aangehouden in verband met de getroffen voorziening voor toekomstige premies WW. Er bestaat echter op dit moment nog geen duidelijkheid of deze middelen kunnen worden aangewend voor de financiering van de transitievergoedingen en of de betreffende kosten ten laste van de betreffende voorziening kunnen worden gebracht. Hieromtrent is overleg met OCW en met de OR gaande, heeft het orkest aangegeven. Met unanieme toestemming van medewerkers kan de voorziening volgens het orkest anders aangewend worden, onder het mom van “Je hebt er nu iets aan of je hebt er straks minder aan”.

6.6 Liquiditeit en balans

Volgens opgave van het orkest wordt 2016 gestart met een negatief beschikbaar liquiditeitssaldo van € 530.000. Na uitstel van huurpenningen en loonbelasting: circa € 240.000. Dit probleem is acuut en de vraag is hoe dit kan worden opgevangen. Omzetten van de vooruit-ontvangen subsidie of het naar voren halen van bevoorschotting subsidie Ministerie OCW worden genoemd. Er was in 2014 een aanzienlijke kredietlijn bij de bank, zoals valt te lezen op de balans eind 2014. We kennen daarvan de voorwaarden niet en weten niet of de bank een werkbare oplossing kan bieden voor het verhogen van de liquide middelen in de toekomst.

In verschillende maanden van 2016 overstijgen de betalingsverplichtingen de inkomsten en wordt verder ingeteerd op de liquide middelen. Dan verergert het acute probleem. We achten de kans groot dat er in 2016 nog onvoorziene uitgaven gedaan moeten worden, die een aanvullend beroep zullen doen op de liquide middelen, waardoor de situatie verder verslechtert. We benadrukken de noodzaak om tot een snelle en duurzame oplossing van dit liquiditeitsprobleem te komen.

Bovendien is er nu niet alleen een liquiditeitsprobleem, maar ook een balansprobleem. Het eigen vermogen per 31-12-2014 bedraagt circa € 120.000. Het verwachte tekort over 2015 is circa € 570.000, als de transitielast zelf moet worden gedragen. Het orkest stevent dan ook af op een negatief eigen vermogen eind 2015. Dat maakt de organisatie financieel zeer kwetsbaar. We hebben op deze korte termijn geen consolidatie kunnen zien van de balansen van de stichting Het Patronaat en de stichting HET Symfonieorkest en de betekenis daarvan voor het balanstotaal.

Gegeven de onzekerheden in de exploitatie zien we geen of zeer beperkte mogelijkheden om het eigen vermogen te versterken. Dit probleem dient apart geadresseerd en opgelost te worden. Versterking van de balans is noodzakelijk en zal naar verwachting van buiten de organisatie moeten komen. Als er schuld blijft, blijft er een hypotheek op de toekomst liggen, en dat gaat ook een rol spelen in een mogelijk toekomstig integratietraject. Als een dergelijke externe versterking op korte termijn wordt gerealiseerd, zal het orkest niet met een achterstand de nieuwe fase hoeft in te gaan.

7. De nieuwe cultuurnotaperiode

7.1 Beoordeling voor de BIS

In de periode 2017-2020 gaat een nieuwe cultuurnotaperiode van start. Om opnieuw een plaats in de basisinfrastructuur (BIS) te verwerven, moet het orkest een aanvraag indienen. Met de plaats in de BIS is een bedrag van € 3,56 miljoen gemoeid. Voor het orkest is het vanzelfsprekend van groot belang opnieuw in de BIS opgenomen te worden. De Raad voor Cultuur geeft daarover in juni 2016 een advies. Het orkest heeft tot 1 februari 2016 de tijd zijn subsidieaanvraag in te dienen.

In deze paragraaf toetsen wij op hoofdlijnen in hoeverre het huidige plan een basis levert voor deze aanvraag. Daarbij baseren wij ons op de Agenda Cultuur en het beoordelingskader van de Raad voor Cultuur. In de bijlage staat een gedetailleerde analyse aan de hand van het beoordelingskader.

De Raad voor Cultuur stelt instellingen een aantal criteria om aan te voldoen en toetst bovendien missie, visie en profiel van de instelling. In de profilering zal het orkest aan moeten geven wat haar kerntaken zijn, op welke intrinsieke en extrinsieke waarden het nadruk legt, wie haar belangrijkste stakeholders zijn en op welk publiek (in omvang en samenstelling) zij zich richt. Het orkest kan zwaarte toekennen aan zijn verschillende taken, mits dat past binnen het cultuurbeleid en de kaders die het ministerie van OCW meegeeft.

Halverwege 2016 vormt de Raad voor Cultuur zich een oordeel over de instellingen die een plek krijgen in de basisinfrastructuur. Het is niet zeker of en met welke opdracht het orkest daarin weer zal worden opgenomen. Openheid van zaken over het recente stormachtige verleden en de concrete herstelacties ten aanzien van de toekomst zullen daarom benoemd moeten worden door het orkest.

De omvang van het orkest neemt af, in die zin dat het aantal fte daalt maar het aantal orkestleden gelijk blijft. Dat heeft consequenties voor het repertoire van het orkest, maar niet voor de klankkleur. In die zin zijn er zegge wel artistieke consequenties, maar die hoeven geen effect te hebben op de artistieke kwaliteit van het orkest. Dit moet expliciet benoemd worden en prioriteit krijgen boven de uitwerking van het maatschappelijk profiel. Het kwaliteitsoordeel gaat zowel over de *speelkwaliteit* als de kwaliteit van de *programming* en wat het orkest daar mee wil zeggen. Voor speelkwaliteit is het uitgangspunt dat musici (ook binnen eigen instrumentgroepen) met regelmaat in dezelfde bezetting met elkaar repeteren en concerner en een activiteitenprogramma hebben dat motiveert, uitdaagt en inspireert. Bij beperkte omvang formatie gaat het naast aantallen ook om bezetting van de instrumentgroepen. Het orkest zal moeten laten zien dat die per groep in orde blijft en er geen vacatures op relevante posities zijn.

De maatschappelijke profilering krijgt in het werkplan veel aandacht en zal ook in de aanvraag goed moeten worden belicht. Ten opzichte van de artistieke kerntaak zijn zaken als talentontwikkeling, samenwerking, educatie en participatie van secundair belang. Overigens kunnen deze activiteiten mogelijk wel een bijdrage leveren aan het herstel van de positie van het orkest.

7.2 Van werkplan tot beleidsplan

Het is ons duidelijk dat op de lange termijn de nieuwe strategie van de korte termijn volgens het werkplan wordt voortgezet. Met andere woorden, de houding blijft *back to basic* en dat lijkt ons verstandig. Ook op de lange termijn is het orkest niet uit op groei, maar op stabiliteit. Het zicht ontbreekt nog hoe programmering, prestaties en financiën zich door de jaren heen tot elkaar verhouden en welke mogelijkheden het orkest weet te creëren.

Het orkest hanteert in de visie vijf speerpunten. We denken dat een andere indeling en prioritering van speerpunten nodig is dan nu is geschetst. Wij adviseren het orkest om kerndoelen te formuleren volgens de beleidsmatige indeling in artistieke, economische en maatschappelijke waarde. Op die manier komen de speerpunten in evenwicht en komen alle kanten voldoende aan bod. Zo vinden we dat het artistieke profiel en programma voor de komende periode meer aandacht en uitwerking nodig heeft. Voor 2017 en verder is nog geen programma ontwikkeld. Dat moet op zeer korte termijn gebeuren, omdat het de kern van de aanvraag zal vormen. Wel vinden we het verstandig dat de bezetting ook op de lange termijn leidend is voor de programmering en niet andersom. Het orkest stelt daarmee voortaan te programmeren binnen de financiële kaders.

Om reële kans te maken op opname in de basisinfrastructuur, moet uit de aanvraag blijken dat het orkest op korte termijn zelf financieel en organisatorisch gezond kan worden. Met een op deze wijze gestructureerde en afgebakende koers, wordt de kans groter op een positief advies van de Raad voor Cultuur en een gunstig oordeel van het ministerie van OCW en de provincie Overijssel.

Wat betreft de organisatorische kant op de lange termijn komt straks weer de vraag op of en in welke mate samenwerking met andere instellingen, in het bijzonder Het Gelders Orkest, verder vorm krijgt. Voorlopig raden we het orkest aan zich te richten op de eigen koers en de crisissituatie te herstellen, alvorens het orkest op verregaande samenwerking met andere instellingen aanstuurt. In de komende periode kunnen de orkesten wel veel samen programmeren en uitvoeren.

Het financieel perspectief voor de langere termijn is vooralsnog onzeker. De genormaliseerde begroting voor de jaren 2017 en verder (jaarlijks identiek) is sluitend en laat bovendien een kleine groei van eigen vermogen zien. De voorgestelde ingreep in de kostenstructuur is in ieder geval noodzakelijk, en wij zien ook het uitgangspunt voor de lange termijn terug dat vaste lasten worden gedekt door vaste inkomsten. Het orkest voorziet geen ambitieuze groei, maar kan evenmin hard maken dat de exploitatie wel zal uitpakken conform begroting. Het is van het belang dat ook voor de lange termijn een terugvalvariant wordt ontwikkeld. Daaruit moet blijken dat altijd kan worden bijgestuurd en op welke manier dat dan gebeurt. De financiële huishouding bevat voor langere termijn risico's, zowel qua resultaat als qua liquiditeit. Zo is er grote onzekerheid over aanvullende publieke financiering vanaf 2018, als het Escrow-budget van de provincie op is. Zoals wij al in de contra-expertise hebben opgemerkt, lukt het niet om een symfonische voorziening, hoe minimaal ingericht ook, duurzaam te laten functioneren zonder aanvullende publieke of private financiering.

8. Oordeel over het werkplan

Conclusie: geschikt vertrekpunt

In dit hoofdstuk geven wij een algemeen en concluderend oordeel over het werkplan dat het orkest voor 1 december 2015 heeft aangeboden aan de provincie Overijssel. Onze voornaamste conclusie is dat het werkplan een geschikt vertrekpunt biedt voor het komend jaar en een basis biedt voor een aanvraag om in aanmerking te komen voor rijkssubsidie. Wij baseren dit oordeel met name op de uitgangspunten die het Orkest van het Oosten hanteert bij het werkplan en daarmee bij het nader vaststellen van de strategie voor de langere termijn.

Terug naar de basis, focus op de provincie

Het orkest heeft zijn scope opnieuw bepaald en gaat zich weer primair richten op de provincie, op bestaande doelgroepen met bestaand aanbod. Het orkest brengt het aantal activiteiten terug, evenals de formatie van orkest en staf, en daarmee ook de omvang van de jaarlijkse begroting. Het is goed dat de scope is verscherpt en laat zien dat het orkest een goede weg is ingeslagen. Het plan getuigt van realiteitszin en voorzichtig vertrouwen in een behoudende toekomst in Overijssel.

Kleinere formatie

De formatie van het orkest en daarmee de vaste kosten nemen af door het verkleinen van de aanstellingen van musici, bij een gelijkblijvende bezetting van het aantal musici. De beschikbare middelen, wat betreft capaciteit en geld, zijn bepalend voor de toekomstige programmering. In het programma voor 2016 is al rekening gehouden met lagere orkestcapaciteit, overigens met behoud van de artistieke kwaliteit. Andere maatregelen die zijn getroffen, hebben betrekking op de organisatie; een nieuwe interim-directeur is aangesteld, de staf wordt beperkt en externe inhuur wordt afgebouwd. Qua structuur gaat het orkest terug naar één stichting. Ook is de oude naam van het orkest weer in gebruik genomen: HET Symfonieorkest heet per direct Orkest van het Oosten.

Voorzichtige groei van inkomsten, forse krimp van kosten

Het orkest streeft naar reële, beperkte groei van eigen inkomsten, met bestaand aanbod. De eigen inkomsten voor 2016 zijn € 160.000 hoger begroot dan in 2015, waarbij duidelijk is gemaakt welke reeds geprogrammeerde activiteiten deze inkomsten leveren. Voor de jaren daarna is een kleine plus van € 70.000 aan opbrengsten begroot ten opzichte van 2015. De eigen inkomstenverhouding komt in de begroting van 2016 uit op 25,3%, ruim boven de norm van het ministerie. Er zijn diverse opbrengsten opgenomen die volgens het werkplan zijn doorerekend en onderbouwd, die wij niet hebben kunnen toetsen maar wel mogelijk risicovol zijn. Ook is het niet te voorspellen of het publiek nog steeds trouw zal blijven komen.

De vaste lasten worden, binnen twee jaar, teruggebracht naar het niveau van de vaste baten. De totale lasten worden per 2016 met 22% teruggebracht naar circa € 5 miljoen door met name een vermindering in personeelslasten. Het terugbrengen van de hoogte van de vaste lasten naar de hoogte van vaste bijdragen is in lijn met onze aanbevelingen uit de contra-expertise en een veilige keuze. De begroting 2016 lijkt te sluiten, maar is gebaseerd op een hoop onzekerheden.

Intern en financieel orde op zaken stellen

Er is op dit moment niet alleen een liquiditeitsrisico, maar ook een balansprobleem. Het orkest stevent af op een negatief eigen vermogen eind 2015. Het positieve exploitatiesaldo voor 2016 en verder fungeert de facto als buffer voor onvoorziene kosten. De financiering van de transitie in formatie die het orkest nog in 2015 wil realiseren, achten wij tevens een groot risico voor het orkest. Dit bevestigt het beeld van een zeer fragiele financiële situatie op dit moment. We benadrukken de noodzaak om tot een snelle en duurzame oplossing te komen, door versterking van het eigen vermogen dan wel een externe bijdrage, een garantie of een voorziening voor de transitielasten.

Concrete maatregelen en daarbij behorende meetbare doelen zijn voor stakeholders en financiers essentieel om vertrouwen te krijgen en te houden in de toekomst van het orkest. Het orkest moet beter inzichtelijk maken aan welke knoppen wordt gedraaid in het geval er sprake zou zijn van tegenvallende prestaties. Het huidige *worst case scenario* voldoet daarvoor niet. Om echt te overtuigen zijn betere onderbouwingen maar vooral ook concrete maatregelen en afspraken met financiers noodzakelijk.

Het werkplan is goed, nu nog een actieplan

In het werkplan gaat nu vooral veel aandacht uit naar de visie met speerpunten en vergezichten, maar er is, gezien de situatie waarin het orkest verkeert, nog uitwerking nodig van acties en maatregelen op de korte termijn. Het orkest streeft duidelijk na dat de organisatie weer gezond wordt, maar kan dat nog meer onderbouwen op basis van concrete keuzes en acties, bijvoorbeeld op marketinggebied. We raden het orkest dan ook aan het werkplan zo uit te werken dat de urgentie en actie er van afspatten. Het beleidsplan moet financiers en stakeholders overtuigen met goed onderbouwde keuzes en concrete handelingen. Dat plan moet aantonen dat de organisatie snel weer gezond zal worden. Dat is ook essentieel om een aantrekkelijke samenwerkingspartner te zijn.

De volgende stap die nog gezet moet worden is het maken van een actieplan. We bevelen aan het nu voorliggende werkplan te concretiseren, dieper door te rekenen (zowel qua financiering als qua capaciteit), het te voorzien van een planning en *smart* gemaakte doelstellingen voor de korte termijn. Daarnaast adviseren we de keuzes te onderbouwen, en daar waar geen onderbouwing mogelijk is, te benoemen dat dit nog nader onderzoek behoeft.

Bijlage 1 – voorlopige toetsing op beoordelingskader

In deze bijlage maken wij een eerste toetsing van het werkplan op het beoordelingskader van de Raad voor Cultuur uit de Agenda Cultuur 2017-2020. In **blauw** geven wij de kaders van de Raad voor Cultuur aan, in **rood cursief** schetsen wij onze indruk op basis van het werkplan en geven wij aanbevelingen mee.

In de aanvraag 2017-2020 die het orkest naar de Raad voor Cultuur zal sturen, moet een profiel worden geschetst waarin de volgende punten worden toegelicht. De beschouwing van het profiel dient als referentiekader voor de beoordeling van de daarna uitgewerkte criteria en subcriteria.

- de uitgangspunten van het cultuurbeleid, zoals kwaliteit en verscheidenheid, maar ook speerpunten als educatie, talentontwikkeling en internationalisering;
- de kaders die de subsidieregeling biedt en het (inter)nationale belang van de instelling;
- het landelijke bestel (wat doen soortgelijke instellingen);
- de infrastructuur in de stedelijke regio (samenwerking en pluriform aanbod).

1. Kwaliteit van de kernactiviteiten

Het eerste criterium is de kwaliteit van de kernactiviteiten. Dit criterium is een *conditio sine qua non*: als de kernactiviteiten van een instelling niet genoeg artistieke en/of inhoudelijke kwaliteit bezitten, dan hoort deze niet thuis in de BIS. Bij de beoordeling van het functioneren en de plannen wordt de artistieke en/of inhoudelijke kwaliteit beoordeeld op grond van de indicatoren 'vakmanschap', 'zeggingskracht' en 'oorspronkelijkheid en vernieuwing'.

o Vakmanschap

Vakmanschap, of vakdeskundigheid, heeft betrekking op de vaardigheid van de bij de instelling betrokken makers. De activiteiten die door rijksgesubsidieerde instellingen worden geproduceerd of gepresenteerd, moeten een vanzelfsprekende professionele kwaliteit hebben.

Voor het orkest is het noodzakelijk op het punt van vakmanschap in te gaan op de ondergrens waarmee het orkest kan functioneren met behoud van een kwalitatief goed niveau.

o Zeggingskracht

Zeggingskracht heeft betrekking op de impact van de activiteiten op het publiek. Dat wil zeggen dat de activiteiten de publieksgroepen die de instelling wil bereiken, aanspreken. Is de instelling in staat dit publiek te prikkelen, te ontroeren of aan het denken te zetten?

Hiertoe kan een aantal aansprekende voorbeelden worden genoemd. Het is aan te bevelen om projecten te vermelden die ook in de kleinere toekomstige bezetting of in een andere kleinere samenstelling uitvoerbaar zijn en aantrekkelijk zijn voor een breder publiek. Ook een maatschappelijk project kan benoemd worden bij dit onderdeel.

o Vernieuwing en oorspronkelijkheid

Vernieuwing heeft betrekking op het innoverende karakter van het aanbod. Van rijksgesubsidieerde cultuurinstellingen mag worden verwacht dat ze een bijdrage leveren aan de artistiek-inhoudelijke ontwikkeling van de discipline waarin ze opereren. Verwant hieraan is de oorspronkelijkheid van de activiteiten: hebben die een herkenbare (artistieke) signatuur die onlosmakelijk is verbonden met de betreffende instelling? Levert de instelling hierdoor een bijzondere of unieke bijdrage aan de sector?

Het orkest moet duidelijk maken in hoeverre ingespeeld wordt op het innovatief karakter. Wel vinden wij productontwikkeling van ondergeschikt belang ten opzichte van marktpenetratie. In de programmering kan wel aandacht worden besteed aan originaliteit.

2. Educatie en participatie

Elke instelling in de basisinfrastructuur moet toegankelijk zijn door middel van educatie- en participatieprojecten voor verschillende doelgroepen. Instellingen krijgen de ruimte om zelf te bepalen hoe zij invulling geven aan hun inzet op het gebied van participatie en educatie: op een manier die bij hun eigen profiel past. Als er in een stedelijke regio al voldoende schoolgebonden educatie-aanbod van een bepaald type instellingen is, kan een instelling een ander accent in haar educatieve aanbod leggen. Educatieve activiteiten kunnen ook gericht zijn op het hoger onderwijs, of op andere sociale domeinen, zoals zorg en welzijn, bijvoorbeeld voor ouderen.

Het orkest toont zich in het werkplan 2016 al voornemens de educatie- en participatieactiviteiten voort te zetten. Het orkest ziet zich zelfs als 'aanjager van de muzikeducatie' en pakt daarbij dus een actieve rol. Het orkest heeft reeds een succesvol verleden op het gebied van educatie. Zo ontwikkelde het orkest een 'doorlopende leerlijn' van lesmateriaal en educatieve projecten voor basis- en voortgezet onderwijs. Deze aanpak wordt inmiddels overgenomen door andere cultuurinstellingen binnen en buiten Overijssel. Het orkest geeft aan in de komende periode deze educatieve activiteiten onverminderd door te blijven zetten.

Uit de contra-expertise, onlangs uitgevoerd door Berenschot, bleek echter dat het aantal educatie activiteiten van het orkest relatief hoog zijn vergeleken met andere orkesten en in verhouding tot het door OCW gevraagd aantal activiteiten. In het beleidsplan kan het orkest zich daarvan bewust tonen en beschrijven hoe de aangescherpte koers op het gebied van educatie en participatie eruit ziet. Daarbij zal het noodzakelijk zijn focus aan te brengen.

3. Maatschappelijke waarde

In de subsidieregeling en het aanvraagformulier krijgt het begrip 'maatschappelijk waarde' een beperkte invulling, aan de hand van twee begrippen: publieksbereik en ondernemerschap. De activiteiten die een instelling ontwikkelt, waarin verbindingen worden gelegd met andere maatschappelijke domeinen, worden beoordeeld onder het criterium 'kwaliteit'.

○ **Publieksbereik**

Bij de beoordeling van het publieksbereik wordt gelet op de publieks-doelgroepen die het orkest bereikt en de wijze waarop dat gebeurt; de wijze waarop het orkest een nieuw en meer divers publiek wil gaan bereiken; de wijze waarop het orkest de Code Culturele Diversiteit naleeft en het online bereik van en interactie met publiek.

Het is van belang bij het beschrijven van de verwachtingen ten aanzien van publieksbereik onderbouwde prognoses aan te kunnen leveren. Zo kan met cijfers uit het verleden worden aangetoond dat het orkest, gedeeltelijk met succes, veel inzet heeft gepleegd op het vergroten van het publieksbereik. Daarbij moet natuurlijk direct worden opgemerkt dat met de publiekstoeiname nog geen toename van de publieksinkomsten werd gerealiseerd. Het is voor het orkest noodzakelijk te onderzoeken in hoeverre van het nieuw bereikte publiek inkomsten kunnen worden verwacht in de toekomst. Daarover zal een beargumenteerde toelichting moeten komen.

○ **Ondernemerschap**

Bij de beoordeling van ondernemerschap beoordeelt de raad de financiële en bedrijfsmatige gezondheid van het orkest. Aan de hand van het activiteitenplan, de begroting voor de komende periode en de financiële gegevens uit de huidige subsidieperiode wordt beoordeeld in hoeverre een instelling vanuit financieel, bedrijfsmatig en organisatorisch perspectief in staat is om het activiteitenplan uit te voeren. De financiële positie in de periode 2013 – 2016, in relatie tot de begroting voor de periode 2017 – 2020, inclusief de geleverde en verwachte prestaties, moet aan bod komen.

Een toelichting op voorgaande stormachtige periode waarin het orkest zich heeft bevonden, kan natuurlijk niet ontbreken.

Binnen het onderdeel ondernemerschap wordt gelet op de volgende criteria:

- **Personeelsbeleid en goed werkgeverschap, in relatie tot de geleverde en verwachte activiteiten**

Het is van belang in het beleidsplan antwoord te geven op de vraag in hoeverre bewust rekening wordt gehouden met de wet op goed werkgeverschap en of daar personeelsbeleid aan is gekoppeld. Het is van belang aan te tonen dat het fenomeen goed werkgeverschap lading krijgt in het beleidsplan en dat is benoemd dat eventuele maatregelen bijvoorbeeld niet ten koste van werknemers zullen worden genomen. Dat laatste geldt zeker op het moment dat sprake is van inkrimping van het aantal fte in dienst. Ook is het goed andere hr-elementen op te nemen in het beleidsplan, zoals ontwikkel- en beoordelingsgesprekken.

- **Marketingactiviteiten en prijsstrategie**

In het beleidsplan moet terugkomen dat het orkest aandacht besteedt aan het bereiken van een breed publiek en in hoeverre dat een positief effect zal hebben op de directe inkomsten uit publiek. Dat kan kracht bij worden gezet door aan te tonen dat het orkest zicht heeft op de doelgroepen, het van plan is deze doelgroepen te verbreden en welke maatregelen daartoe worden genomen.

Het orkest heeft al aangegeven dat zich te baseren op de Ansoff-matrix door naast bestaande doelgroepen, nieuwe doelgroepen met bestaand aanbod te willen bereiken. Een voorbeeld daarvan is het creëren van bereik in de Euregio. Het is voor ons de vraag of dit een verstandige keuze is, gezien de strategie om de focus te leggen op Overijssel. Dit verdient nadere uitwerking, bijvoorbeeld een kosten-baten-afweging en potentieel publieksbereik.

Wat betreft deze eis is het verder van belang te benomen dat er een marketing- en/of communicatiestrategie is en beknopt aan te geven hoe de marketing plaatsvindt. Bijvoorbeeld door gericht te zijn op specifieke doelgroepen en gericht gebruik te maken van diverse soorten media.

- **Financieringsmix en onderliggend verdienmodel**

Op dit onderdeel moet inzichtelijk worden of sprake is van een evenwichtige financieringsmix, door te tonen hoe verschillende inkomstenbronnen zijn verdeeld. Om aan te tonen dat de financiering van het orkest op orde komt, moeten deze inkomsten af worden gezet tegen de lasten waar het orkest mee te maken heeft.

Waar het gaat om het verdienmodel, is het van belang aan te tonen welke keuzes zijn gemaakt en op welke punten en waarom wordt afgeweken van gebruikelijke modellen zoals kaartverkoop, uitkoop, partage en cultureel-commerciële activiteiten.

- **Een strategie bij tegenvallende inkomsten**

Cultureel ondernemerschap brengt risico's met zich mee, zo heeft de recente geschiedenis van het orkest eens te meer aangetoond. Precies daarom wil de raad kunnen lezen of een risicoanalyse is gemaakt en een fall-backscenario is opgesteld. Voor het orkest is het belangrijk aan te tonen dat dit nu zorgvuldig en volledig is gedaan. Het zal moeten aantonen dat de instelling op basis van het terugvalsscenario op eigen kracht verder bij tegenvallende inkomsten en dat het aannemelijk is dat de instelling in dat geval niet automatisch terugvalt op de subsidiënt(en).

- **De wijze waarop de instelling de Governance Code Cultuur naleeft**

Op dit punt moet aangegeven worden in hoeverre de Governance Code Cultuur wordt toegepast en op welke onderdelen al dan niet wordt afgeweken. Ook kan het bestuursmodel van het orkest worden benoemd. Bovendien kan beargumenteerd worden waarom dit een passend bestuursmodel voor het orkest is. Daarnaast zal benoemd moeten worden dat sprake is van een bestuurders- en op termijn raad-van-toezichtswissel, nadat is gebleken dat het orkest wegens wanprestaties in acute financiële problemen is gekomen.

4. **Geografische spreiding**

Geografische spreiding heeft betrekking op de mate waarin het rijksgesubsidieerde cultuuraanbod over het land is gespreid. Dat wordt bepaald door de vestigingsplaats van de instelling of door de mate waarin het cultuuraanbod door het land reist.

Berenschot

Voor het orkest geldt dat in het beleidsplan ingegaan zal moeten worden op de rol van het orkest in relatie tot Het Gelders Orkest in de regio Oost. Daaruit moet blijken dat in de komende periode intensief wordt gewerkt aan het ontwikkelen van een duurzaam perspectief voor een symfonische voorziening in de regio Oost.

Daaruit moet tevens blijken dat er sprake is van oprechte intenties om het gesprek aan te gaan over samenwerking met Het Gelders Orkest. Onderdeel van deze verkenning is het verkennen van de mogelijkheden voor verdieping van bestaande afspraken.

Om het aanbod in de regio te behouden, dan wel te verbeteren, moet ook uit het beleidsplan blijken dat de relatie met verschillende podia in de provincie Overijssel wordt hersteld.

In het Werkplan komt ook het bedienen van de Euregio aan de orde, omdat het kansrijk wordt geacht publiek uit Duitsland aan het Orkest van het Oosten te verbinden. Bovendien zou het mogelijkheden kunnen bieden om samenwerkingen en publieksbereik verder te ontwikkelen. Op dit punt zal beredeneerd moeten worden waarom dit pad wordt bewandeld (de focus zou immers weer op de provincie worden gericht) en op welke manier dit tot uitvoering wordt gebracht.



Provincie Overijssel
College van Gedeputeerde Staten van Overijssel
T.a.v. de heer H. Klinker
Luttenbergstraat 2
8012 EE Zwolle

Betreft: Encore: Orkest van het Oosten

Geachte heer Klinker,

Naar aanleiding van de rapportage van het rapport Encore: Orkest van het Oosten van onderzoeksbureau Berenschot willen wij graag reageren op de genoemde rapportage.

Inhoudelijke programmering / artistiek beleid

Berenschot constateert terecht dat er in het werkplan voor is gekozen om allereerst de organisatie op operationeel niveau te reorganiseren en vervolgens artistiek inhoudelijk opnieuw te laden. Het uitgangspunt is daarbij de omvang van de formatie en de mogelijkheden die dit geeft. De komende week zullen wij in overleg met de chef-dirigent en artistiek manager de keuzes in de programmering afronden. Vervolgens zullen we in onderling overleg met de artistieke commissie en chef-dirigent, op basis van het te bepalen profiel, de inhoudelijke lijn richting de toekomst uitzetten met als kader de aangehaalde speerpunten van het beleid.

Risico op onder bemensing

Berenschot geeft in haar rapportage terecht aan dat er zorgvuldige keuzes gemaakt moeten worden in de ondersteunende staf. De komende periode zal dan ook in het teken staan van prioritering van taken en het organisatiemodel waarin de staf gaat opereren. Het uitgangspunt zal zijn een 'platte' organisatie waarbij de kwaliteit van de individuele medewerkers moet leiden tot 'zelfsturing' met kwalitatief goede, ondersteunende processen. We zullen dit in samenwerking met de huidige staf de komende periode verder vormgeven.

Risico's met betrekking tot lopende (winstgevende) projecten

Berenschot geeft terecht aan dat de negatieve publiciteit een risico kan vormen voor 'winstgevende' projecten van het orkest, zij noemen hierbij nadrukkelijk de medewerking aan het programma Maestro. Ik ben dan ook blij te kunnen melden dat in overleg met de producenten van Maestro het vertrouwen in de deelname van het orkest onverkort is.

Managementrapportage

Zoals bekend verondersteld onderschrijven wij het belang van maandelijks (financiële) managementrapportages en forecasts om te kunnen sturen op doelmatigheid en doeltreffendheid. Zowel in positieve als in negatieve zin is het mogelijk om scenario's te ontwikkelen. Deze scenario's gaan echter in alle gevallen uit van het resultaat na afloop, het is juist zaak beter te sturen tussentijds.

Negatief eigen vermogen

Berenschot stelt terecht dat het orkest een negatief eigen vermogen met zich meesleept van circa EUR 450.000,-. Deze situatie is uitermate precair en heeft ook nu al onze aandacht. Het is echter goed te merken dat in deze, voor het orkest, moeilijke tijden ook positieve ontwikkelingen zijn. Inmiddels zijn er harde garanties van gevers die in 2016 het orkest willen steunen, het gaat hier om een bijdrage van circa EUR 100.000,-. Tevens onderzoeken we op dit moment de mogelijkheden voor een extra fondsbijdrage van EUR 100.000,- voor specifieke activiteiten van het orkest. Daarmee zou, naast het geraamde positieve exploitatieresultaat van 2016, reeds een mogelijkheid ontstaan om bijna EUR 300.000,- in te lopen in 2016. De randvoorwaarde is en blijft dat de voorliggende begroting voor 2016 onverminderd wordt uitgevoerd en gehaald. In deze reactie kunnen wij helaas niet specifieker op deze ontwikkelingen ingaan aangezien de bespreking met partijen nog lopen, wij zien echter wel een positieve ontwikkeling.

Tevens zouden wij graag de mogelijkheid bespreekbaar maken om het nog niet ingeraamde deel van de escrow ter hoogte van EUR 200.000,- in 2016 beschikbaar te stellen om de balanspositie te versterken. Op deze manier ontstaat er een situatie dat het orkest binnen het boekjaar 2016 het negatief eigen vermogen kan ombuigen en een solide uitgangspositie heeft in de nieuwe periode 2017 – 2020.

Transitie

Berenschot heeft in haar rapportage aandacht voor de risico's van de transitiekosten en het hoge tempo waarin de reorganisatie dient te worden uitgevoerd. Wij delen deze zorg met hen. Inmiddels zijn de (formele) processen in gang gezet om te komen tot een uitwerking van het werkplan in een reorganisatieplan met een daarbij behorend sociaal plan (binnen de huidige mogelijkheden). De transitiekosten blijven een risico vormen waarbij wij actief het overleg zoeken met het ministerie en de medewerkers van het orkest. Ondanks het hoge tempo waarbinnen deze reorganisatie dient te worden uitgevoerd hechten wij veel waarde aan de zorgvuldigheid van het proces met oog voor de persoonlijk inbreng van de medewerkers.

Actieplan

Zoals reeds aangegeven wordt op dit moment gewerkt aan een reorganisatieplan en bijbehorend sociaal plan (binnen de mogelijkheden van het orkest). Dit reorganisatieplan is een specifiekere uitwerking van de maatregelen aangekondigd in het werkplan voor 2016. Parallel wordt gewerkt aan de inhoudelijke invulling van 2016 en uitbouw naar 2017 e.v. met bijbehorende strategische (marketing)keuzes.

Tenslotte

Op een aantal momenten benoemt u de uitdagende taak van de interim-directeur die onder grote tijdsdruk zijn werk moet doen. Graag wil ik u deelgenoot maken van het feit dat ondanks de moeilijke ingrepen die worden gedaan het fantastisch is om de grote betrokkenheid van alle medewerkers en vrijwilligers te zien. Dat geeft aan iedereen veel energie om ondanks de moeilijke periode te werken aan de toekomst van het Orkest van het Oosten.

Mochten er nog vragen of opmerkingen zijn dan verneem ik dat graag.

Met vriendelijke groet,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Bart van Meijl', written over a horizontal line.

Bart van Meijl
Directeur a.i.