

# het | ballet orkest



Basis voor de subsidieaanvraag  
voor de periode 2017-2020

# plan 2017-2020



# het balletorkest in het kort

---

Het Balletorkest is hét orkest van de dans in Nederland, en vaste muzikale partner van Het Nationale Ballet (HNB) en het Nederlands Dans Theater (NDT). In seizoen 2015/2016 viert het orkest zijn 50-jarig bestaan. Het orkest heeft als missie om optimale synthese tussen dans en muziek te bereiken voor de circa 130.000 bezoekers per jaar. Alle activiteiten van het orkest hebben een relatie tot dans. Daarmee is het orkest uniek in Nederland.

Kernactiviteit van het orkest is het begeleiden van dansvoorstellingen, circa 90 per jaar. Van klassieke balletten zoals de Notenkraker op muziek van de grote componisten uit voorbije eeuwen, tot nieuwe creaties van vooraanstaande choreografen op muziek van hedendaagse componisten. Het grootste deel van deze voorstellingen wordt gebracht in Nationale Opera & Ballet te Amsterdam. Daarnaast wordt ieder seizoen één of twee keer een tournee door het land gemaakt.

Tevens onderneemt het orkest educatieve activiteiten, jaarlijks circa 20 voorstellingen voor scholieren en gezinnen. Hieraan zijn een schoolprogramma incl. lesmateriaal en schoolbezoeken verbonden. Ook geeft het orkest per jaar enkele concerten op het podium, in grote en kleinere bezettingen. Dat kunnen concerten zijn in samenwerking met musea in de buurt, of (vertel)concerten gerelateerd aan de lopende balletproductie. Het orkest werkt daarbij vrijwel altijd samen met partners.

Het orkest hanteert een efficiënt organisatiemodel, en bestaat uit een vaste kern van 45 musici met een aanstelling van 70%. Deze bezetting wordt waar nodig aangevuld met speciaal geselecteerde, gekwalificeerde gastspelers. Daarmee is het orkest bij uitstek in staat om in iedere benodigde bezetting op te treden. De staf bestaat uit 6 medewerkers, allen met een deeltijdaanstelling.

---

## Inhoudsopgave

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Samenvatting                    | 4  |
| Inleiding                       | 7  |
| Activiteiten & publiek          | 8  |
| Marketing & communicatie        | 18 |
| Organisatie & partners          | 21 |
| Kwaliteit                       | 28 |
| Ondernemerschap                 | 32 |
| Samen sterk (orkestensector NL) | 34 |
| Risico's & risicobeheersing     | 36 |
| Financiën                       | 39 |



# samenvatting

**Activiteiten en publiek** Al onze activiteiten hebben een relatie tot dans. Dansbegeleiding is onze kerntaak, we verzorgen jaarlijks 75 tot 80 voorstellingen met Het Nationale Ballet (HNB) en 12 voorstellingen met het Nederlands Dans Theater (NDT). Daarnaast richten we ons op educatie (1 productie met 15 voorstellingen per jaar, waarbij we streven naar een divers publiek), participatie (ten minste 1 productie per jaar), talentontwikkeling, overige concerten en activiteiten en tot slot commerciële activiteiten. In totaal 117 voorstellingen per jaar en 55 overige activiteiten. We zijn trots op onze hoge bezoekersaantallen van circa 130.000 bezoekers per jaar.

**Marketing & communicatie** Onze strategie berust op drie pijlers, en is afhankelijk van onze rol in de betreffende productie (begeleider, coproducent of producent). We willen voor ons publiek nog meer dan nu expliciet meerwaarde bieden vanuit de muziek van de dans. Facebook (ca 6.000 vrienden), twitter (120 volgers) en onze website (jaarlijks 15.000 bezoekers) zijn daarvoor de belangrijkste kanalen die we inzetten.

**Organisatie & partners** Het Balletorkest werkt met een uniek model. Het is een flexibel en kwalitatief hoogstaand orkest met als doel: optimale synthese tussen muziek en dans. Het is onze ambitie om het beste balletorkest ter wereld te worden. De grote mate van invloed en betrokkenheid van de medewerkers bij het orkest is daarbij een belangrijk gegeven: we zijn een participatieve organisatie. Het Balletorkest werkt vrijwel altijd samen met partners. Natuurlijk de beste dansgezelschappen, maar ook partners in de buurt (zoals musea) en het bedrijfsleven (zoals consultant & samhoud).

**Kwaliteit** Kwaliteit staat bij ons voorop. Dat is in de eerste plaats onze artistieke kwaliteit, waar we gericht beleid op voeren. In de tweede plaats is dat de organisatorische kwaliteit. Een heldere, transparante en ontwikkelde organisatie met een hoge participatiegraad en open communicatie is een belangrijke voorwaarde voor het duurzaam kunnen leveren van artistieke prestaties. Het Balletorkest doet onderzoek naar buitenlandse balletorkesten om van hen te leren.

**Ondernemerschap:** De balletbegeleidingen bieden geen ruimte om te ondernemen voor eigen rekening en risico. Voor de educatieve en overige activiteiten streven we naar een budget neutrale realisatie, mede door slimme combinaties toe te passen van activiteiten en partners. Onze activiteiten voor het bedrijfsleven bieden een bescheiden aanvulling op de inkomsten. We willen deze uitbreiden. We onderzoeken voorts de mogelijkheden voor sponsoring en donaties. Ten slotte zullen we ons gaan oriënteren op de mogelijkheden die commerciële balletproducties bieden.

**Samen Sterk:** Het Balletorkest gelooft in een sterke orkestensector waarin samenwerking wordt gezocht waar mogelijk. De orkesten staan veelal voor dezelfde uitdagingen. Niet alleen binnen Nederland, ook internationaal. Het onderzoek dat Het Balletorkest doet naar buitenlandse balletorkesten helpt uitdagingen herkennen en mogelijke oplossingen inventariseren.

**Risico's en risicobeheersing:** Financieel zijn er enkele risico's die optellen tot een waarde van circa €225.000. Daarvan is de opwaartse druk op de lonen het meest belangrijk. Zij zijn beheersbaar, voornamelijk middels het inzetten van het robuuste weerstandsvermogen van het orkest. De kwetsbaarheid van de kleine staf is eveneens een risico dat onze aandacht heeft.

**Financiën:** het orkest heeft een gezonde exploitatie (budget circa €4 mln. per jaar) en een robuust eigen vermogen (algemene reserve + bestemmingsfondsen: circa €1,7 mln.). Voor het uitvoeren en uitbreiden van de overige activiteiten blijft het noodzakelijk om te zoeken naar aanvullende inkomsten uit fondsen en derde geldstromen, zij het op bescheiden schaal. Er is een investeringsagenda opgesteld tot 2020 met een omvang van circa €0,5 mln.





# inleiding

---

Met trots presenteren we u het plan van Het Balletorkest voor de jaren 2017 – 2020. Dit plan staat aan de basis van onze aanvraag voor de vierjarige instellingssubsidie, zoals uiteengezet in de Subsidieregeling culturele basisinfrastructuur 2017 – 2020, onder artikel 3.17 (Symfonieorkest met begeleidingsactiviteiten voor Dans).

Het plan bevat onder meer ons beleid voor genoemde periode, evenals de activiteiten die we voornemens zijn de ondernemen. Voor de opbouw en structuur van het plan hebben we een eigen format gehanteerd. Dit format wijkt iets af van de formele subsidieaanvraag die digitaal is ingediend. Deze aanvraag heeft twee bijlagen: het activiteitenplan en de toelichting op de begroting. Deze bijlagen zijn opgebouwd volgens het daarvoor aangedragen format. De inhoud van deze bijlagen is 1-op-1 overgenomen uit voorliggend document, zij het dat het activiteitenplan op sommige punten iets beknopter is.

Bij het opstellen van het plan is gebruik gemaakt van de BIS monitor. De antwoorden op vragen uit de monitor die voor het orkest relevant zijn, zijn in dit plan meegenomen. Tevens is bij het schrijven van dit plan rekening gehouden met de Regeling op het specifiek cultuurbeleid, evenals het beoordelingskader van de Raad voor Cultuur.

Dit plan is grotendeels gebaseerd op onze ervaringen en realisaties in de jaren 2013-2014-2015. In deze jaren heeft het orkest de bezuinigingen vanaf 2012 het hoofd geboden, en heeft zich getransformeerd tot het orkest van de dans in Nederland. Alles wat het orkest onderneemt staat in het teken van ons streven naar optimale synergie tussen muziek en dans. Met het voorliggende plan willen we dit streven de komende vier jaren verder verdiepen en verbreden, en onze ambitie dichterbij halen: het beste balletorkest van de wereld worden.



# activiteiten & publiek

**Uitmuntende balletbegeleiding staat bij ons op de eerste plaats. Ook bij ons educatieve aanbod en participatieprojecten werken we nauw samen met danspartners, en streven we naar een divers bereik. Onze overige concerten (zoals vertelconcerten van bekende balletten) versterken niet alleen ons profiel, maar ook onze kwaliteit. Tot slot ondernemen we enkele commerciële activiteiten. In het plan gaan we uit van jaarlijks in totaal circa 117 voorstellingen en 55 overige activiteiten, die alle een relatie hebben tot dans. Hiermee zullen we naar schatting 130.000 mensen per jaar bereiken.**

De activiteiten van Het Balletorkest kunnen grofweg worden ingedeeld in vier categorieën:

- Balletbegeleiding
- Educatie, participatie & talentontwikkeling
- Overige concerten
- Commerciële activiteiten

Onderstaand gaan we hier nader op in. Een overzicht van de verwachte activiteiten en bezoeken per jaar is opgenomen aan het eind van dit hoofdstuk, evenals een indicatieve verdeling van de orkestcapaciteit over de verschillende type activiteiten.

## **Balletbegeleidingen**

### *Algemeen*

Het verzorgen van de muziek bij balletproducties is de kerntaak van Het Balletorkest, het orkest is daarin al 50 jaar gezaghebbend specialist. Dat onderscheidt ons van alle andere orkesten in Nederland. Circa 80% van de orkestcapaciteit (zowel personeel als budget-tair) wenden we hiervoor aan. Vrijwel al onze overige activiteiten dragen bij aan verbetering

van de kwaliteit van het orkest en met name onze prestaties in de orkestbak (zie ook het hoofdstuk Kwaliteit).

### *Het Nationale Ballet*

Het Nationale Ballet is het grootste balletgezelschap van Nederland. Het richt zich met name op de klassieke balletten en brengt bovendien nieuw werk. Het gezelschap behoort tot de top-5 balletgezelschappen wereldwijd. In de periode 2013-2015 verzorgde Het Balletorkest bij circa 10 producties met totaal circa 80 voorstellingen per jaar de muziek. Dit tot grote tevredenheid van het ballet. Het overgrote deel van deze voorstellingen vindt plaats in Nationale Opera & Ballet. Daarmee is Het Balletorkest een van de vaste bespelers van dit theater met landelijke signatuur, en levert zodoende een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van de voorstellingen in dit theater. De bezoekcijfers zijn indrukwekkend, en lagen in de jaren 2013 – 2015 tussen de 115.000 en 135.000 per jaar. De kaartverkoop en het contact met de bezoekers verloopt via HNB. Het orkest heeft derhalve geen inzicht in de bereikte doelgroepen.

Hoewel het ballet de hoofdproducent is, speelt het orkest een vitale rol in de kwaliteit en het succes van de producties. Het orkest speelt artistiek op topniveau, zoals herhaaldelijk wordt bevestigd door gastdirigenten, componisten en choreografen. Het publiek waardeert de inzet en kwaliteit van het orkest zeer, afgaand op het aanzwellende applaus op het moment dat het orkest na afloop van iedere voorstelling in de spotlight wordt gezet. De grote (en stijgende) publieksaantallen voor de balletproducties zien we als compliment voor onze gezamenlijke inspanning met HNB.





De samenwerking tussen het orkest en HNB verloopt uitstekend, de organisaties zijn zeer goed op elkaar afgestemd.

We verwachten ook de komende kunstenplanperiode jaarlijks tussen de 75 en de 80 balletvoorstellingen te kunnen spelen. De programmering van HNB is daarbij leidend, niet alleen wat betreft de inhoud, maar ook het aantal van de voorstellingen. Voor de beschikbare subsidie kunnen we dat doen tegen hetzelfde arrangement als dat voor de periode 2013-2016 geldt. Dat betekent op hoofdlijnen dat:

- Het orkest een bezetting levert van 62 musici, waarvan 45 musici uit de vaste formatie en 17 gastspelers.
- Het orkest een bijdrage levert van €100.000 aan dirigentkosten
- HNB de overige kosten van aanvullend benodigde gastspelers, dirigenten en tevens de kosten voor solisten, bladmuziek, transport en (bij reisvoorstellingen) bijkomende kosten voor haar rekening neemt.

Naast de balletbegeleidingen zal de samenwerking met HNB ook blijven bestaan uit:

- muzikale inleidingen voorafgaand aan de balletvoorstellingen. In deze inleidingen spelen musici van Het Balletorkest stukken die verband houden met de balletproductie van de avond. Dat kunnen composities van dezelfde componist zijn, of belangrijke solo's uit de muziek van de voorstelling.
- de jaarlijkse open dag van Nationale Opera & Ballet: hierbij zijn musici van Het Balletorkest aanwezig. Zij geven een toelichting aan de bezoekers over de rol van het orkest bij balletvoorstellingen, begeleiden jonge bezoekers in de klankspeeltuin waar de instrumenten kunnen bespelen, en spelen muziek die aansluit bij de praktijk van balletbegeleiding.
- de educatieve activiteiten van HNB. Dit zijn in de eerste plaats de educatieve voorstellingen van HNB. Daarbij vertelt een musicus uit het orkest als onderdeel van de voorstelling over het orkest en de verschillende instrumenten uit het orkest. Ook vertellen en spelen musici uit het orkest mee in presentaties en workshops voor bezoekende schoolklassen buiten de voorstellingen om.
- activiteiten gericht op sponsorwerving (zoals het balletdiner, donoractiviteiten)
- incidentele projecten, zoals live-uitzending van voorstellingen in Pathé theaters en verzorgingstehuizen.

#### Het Nederlands Dans Theater

Het Nederlands Dans Theater (NDT) is Nederlands toonaangevende creërende gezelschap op het gebied van dans. In deze creatieprocessen dient per definitie ruimte te zijn voor een grote mate van flexibiliteit, zowel in vorm als ook in planning. Het Balletorkest heeft zich in de periode 2013 – 2016 ontwikkeld tot een muzikale partner die deze flexibiliteit kan bieden. Voor Het Balletorkest staat in de samenwerking met het NDT de vraag van dit gezelschap voorop. Dit kan gaan over advies bij onderhandelingen over muziek gerelateerde zaken, over kleinschalige of juist grootschalige begeleiding, opnames etc. Vanuit deze vraag onderzoekt het orkest wat de mogelijkheden zijn en wat zij kan bieden. Daarbij hanteert het orkest het principe: vroegtijdig plannen waar het moet, snel handelen waar het kan. Met deze flexibele handelswijze heeft de samenwerking tussen het orkest en het NDT laten zien dat potentiële planningsconflicten met HNB kunnen worden voorkomen.

Deze werkwijze willen we blijven hanteren voor de periode '17 – '20. In deze periode willen orkest en het NDT zich committeren aan een samenwerking in ten minste 1 productie met 12 voorstellingen op jaarbasis. De aard en omvang van deze voorstellingen willen we op voorhand open houden, en af laten hangen van het creatieve proces bij en de vraag van het NDT. Deze is immers leidend voor Het Balletorkest.

Daarnaast willen we de samenwerking uitbouwen naar innovatieve activiteiten. We willen de grenzen gaan opzoeken van het in het moment creëren van dans en muziek. Het NDT en Het Balletorkest gaan samenwerken in een laboratorium waarin choreografen, dansers en musici op zoek gaan naar creatie op het moment. Improvisatie speelt daarin een belangrijke rol. Deze werkvorm is nieuw voor het orkest, de resultaten onbekend. Het is een verdere verkenning van de grenzen tussen muziek en dans, en past naadloos in de profielen van het NDT en Het Balletorkest. We hebben hiertoe nu 1 productie met 1 voorstelling opgenomen in de jaarlijkse verwachte activiteiten, dit komt bovenop de eerder genoemde productie met 12 voorstellingen.

Net als voor Het Nationale Ballet zijn de bezoekcijfers voor het NDT indrukwekkend, met circa 120.000 bezoeken per jaar (2014). De impact daarop van het orkest is beperkt,

aangezien we slechts één gezamenlijke productie per jaar verzorgen. De kaartverkoop en het contact met de bezoekers verloopt via het NDT. Het orkest heeft derhalve geen inzicht in de bereikte doelgroepen.

#### Overige gezelschappen

Daar waar mogelijk werken we samen met andere dansgezelschappen. Dit is een ambitie die buiten onze voorziene prestatieverplichtingen valt. Er is in de seizoenen '14/15 en '15/'16 reeds incidenteel samengewerkt met een aantal organisaties, te weten:

- De Nederlandse Dans Dagen
- ISH
- Isabelle Beernaert
- Conny Jansen Danst
- ICK Amsterdam

We verwachten dat in de periode '17 – '20 een aantal van deze samenwerkingen geïntensiveerd zal worden en zal leiden tot incidentele gezamenlijke optredens. Voorts is met Scapino en Introdans gesproken over gelijksoortige samenwerking in de toekomst.

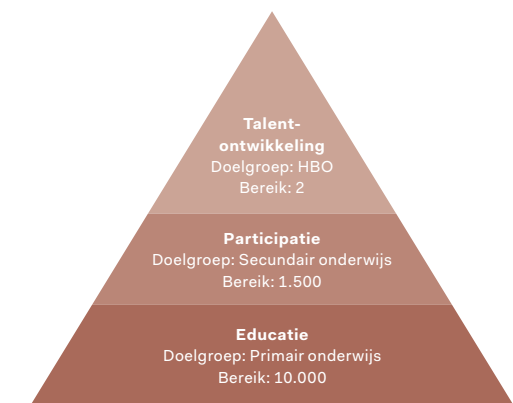
De hoop en de verwachting aan beide kanten is dat deze samenwerking in de periode '17 – '20 zal materialiseren. We gaan in ons plan ten aanzien van deze samenwerkingen uit van een bescheiden aantal van twee voorstellingen per jaar.

#### Educatie, participatie & talentontwikkeling

Educatie, participatie en talentontwikkeling vinden we belangrijk. We geloven in de kracht van creativiteit, verbeelding en creatieve expressie. We geloven dat dit helpt mensen en in het bijzonder kinderen te ontwikkelen, en als zodanig de wereld mooier maakt. We geloven ook dat de kracht van de combinatie van dans en muziek genoemde ontwikkeling versterkt en aanjaagt. We geloven tevens dat we moeten investeren in ons publiek van morgen, een breed en divers publiek. We vinden het belangrijk het muziek-erfgoed levend te houden en over te dragen op volgende generaties. Op dit moment is er vrijwel geen educatief en participatief aanbod dat muziek en dans combineert. Het Balletorkest pakt deze handschoen op.

Wij zien educatie, participatie en talentontwikkeling als een samenhangend geheel met een overkoepelende doelstelling: ontwikkeling. Per gebied is het doel echter verschillend, daar gaan we onderstaand op in. Naast het doel is er ook verschil in doelgroep en bereik. Dit is

samengevat in onderstaande grafiek.



#### Educatie

Het orkest heeft een rijke historie aan succesvolle educatieve producties (zie ook onze website onder Educatie). Enkele daarvan zijn zelfs meermaals overgenomen door andere orkesten<sup>1</sup>. Vanaf seizoen '15/'16 sluiten onze educatieve activiteiten aan bij ons profiel. Ook hierin willen we een optimale synthese bereiken tussen muziek en dans. Het project Creatures, in samenwerking met dansgezelschap ISH, zal hiervan het eerste resultaat zijn. Creatures wordt in mei 2016 circa 20 keer opgevoerd in de Zuiveringshal op het terrein van de Westergasfabriek.

Een voorstelling is een belangrijk gegeven binnen de educatieve producties, en biedt de mogelijkheid om kinderen een overweldigende en inspirerende ervaring mee te geven. We richten ons daarbij op kinderen met diverse achtergronden, waarvan het belang wordt onderschreven door de code culturele diversiteit. Daarnaast biedt het de mogelijkheid om de musici op het podium te laten optreden, waardoor directe interactie met het publiek ontstaat. Dit draagt bij aan de ontwikkeling van de kwaliteit van het orkest. Tevens heeft het orkest laten zien dat inhoudelijke innovatie mogelijk is. Zo musiceerde het voltallige orkest in symfonische bezetting in de productie Hans & Grietje uit het hoofd, zonder dirigent en ondertussen gekostumeerd bewegend op het podium. Een unicum. Hoewel niet bedoeld als musical, ontving deze productie onlangs maar liefst vier musical awards<sup>2</sup>. We zullen ook in de periode 2017 – 2020 deze innovatie blijven

<sup>1</sup>Bijvoorbeeld Symfonie voor Angsthazen en Durfals, en Concert voor duizend sterren

<sup>2</sup>Zie NRC online op 6 januari: [www.nrc.nl/nieuws/2016/01/06/hans-grietje-grote-winnaar-musical-awards](http://www.nrc.nl/nieuws/2016/01/06/hans-grietje-grote-winnaar-musical-awards)





opzoeken (zie tevens het hoofdstuk Organisatie & partners). De doelgroep bestaat uit leerlingen primair onderwijs en gezinnen, de lage ticketprijzen faciliteren toegang voor alle lagen van de bevolking.

We gaan voorts enkele belangrijke componenten toevoegen aan de voorstelling. We zijn er namelijk van overtuigd dat interactie, creativiteit, expressie en eigen verantwoordelijkheid belangrijke voorwaarden zijn voor effectieve educatie op het gebied van muziek en dans. We ontwikkelen daarom aanbod voor docenten op scholen, en integreren daarin bezoeken door een musicus en danser aan de scholen. Gecombineerd met een voorstellingscomponent leidt dit tot een drieledig aanbod (zie onderstaande figuur), waarbij we streven naar een meerjarige lijn. We gebruiken daarbij alle ervaringen, materialen en netwerken (waaronder de scholen met wie we een langjarige relatie hebben opgebouwd) die ons tot nog toe tot een succesvolle educatiepartner maakten.



Uit het oogpunt van efficiëntie en effectiviteit gaan we onze krachten bundelen met Europese partners die vergelijkbaar zijn met Het Balletorkest. Op dit moment zijn we de voorbereidingen aan het treffen voor een aanvraag voor EU subsidie met muziek- en dansorganisaties uit een zestal andere landen. Het doel is om in gezamenlijkheid een robuust educatief aanbod te ontwikkelen voor scholen op het gebied van muziek en dans, dat in alle zes landen kan worden uitgevoerd, bij voorkeur voor meerdere jaren. We zien dit als meerjaren-investering in onze educatieve activiteiten, als alternatief

voor het ieder jaar opnieuw realiseren van een zelfstandige educatieve voorstelling met gerelateerd aanbod op scholen. De deadline voor het indienen van de aanvraag (van tussen de €1,5 en €2 mln.) is 1 oktober 2016. In dit traject nemen we al onze ervaringen mee op het gebied van educatie in de laatste jaren, en hopen we te leren van ervaringen in andere landen.

In het voorliggende plan gaan we uit van één educatieproject per jaar, bestaande uit 15 voorstellingen, 20 bezoeken aan scholen en 5 workshops voor docenten.

#### Participatie

Onderdeel van ons plan 2017-2020 is het jaarlijks realiseren van een participatieproject. Het doel is om middelbare scholieren te ontwikkelen door hen muziek en dans te laten ervaren. De kern van het project is dat middelbare scholieren een choreografie instuderen en uitvoeren met het orkest. Conservatoriumstudenten participeren hierin door mee te spelen in het orkest, zij worden daarbij gecoacht door orkestmusici<sup>3</sup>. Momenteel (in 2016) ontwikkelen we een pilot op relatief kleine schaal. Hiermee doen we relevante ervaring op met choreografen, scholen en partner Nationale Opera & Ballet. Deze ervaring gebruiken we voor een groter participatieproject 'Made in Amsterdam' dat we in 2017 samen met NO&B organiseren en waarin de conservatoria van Amsterdam en Den Haag naar verwachting als partner deelnemen. Hierin vinden dansworkshops plaats met een groot aantal leerlingen (circa 2.500), waaruit in verschillende stappen een selectie wordt gemaakt van 50 tot 100 leerlingen die uiteindelijk zullen optreden met orkest. Gemiddeld gaan we uit van 20 dansworkshops met een totaal bereik van 1.000 leerlingen. Deze aantallen nemen we niet op in onze opgaven voor workshops en bereik (zie tabel aan het eind van het hoofdstuk), aangezien dit het onderdeel dans van het project betreft en niet direct door het orkest wordt verzorgd maar door de aangesloten partner.

#### Talentontwikkeling

Tot slot zetten onze samenwerking met de conservatoria van Amsterdam en Den Haag in de Nationale Master Orkestdirectie door in de komende kunstenplanperiode. We bieden daarmee talentvolle masterstudenten inzicht in – en ervaring met – de praktijk van een balletorkest. In de afgelopen jaren is dat steeds een meerwaarde gebleken, zowel voor de studen-

ten (o.a. ervaring in een specifieke en relevante niche van de muziekwereld) als ook voor het orkest (o.a. ervaring met aanstormend talent). Tevens bieden we doorlopend een stageplek aan op het gebied van orkestproductie, en incidenteel op het gebied van orkestmanagement.

#### Overige concerten

Naast bovenstaande activiteiten spelen we per seizoen nog een aantal overige concerten. Deze passen alle binnen het dans-profiel van het orkest, dat wil zeggen dat hier steeds een link is met dans. We verwachten per jaar gemiddeld 4 van dergelijke producties te realiseren met in totaal circa 6 concerten. Uitgangspunt is dat deze zo veel mogelijk budgetneutraal (break-even) geproduceerd worden (zie ook het hoofdstuk Ondernemerschap). Voorbeelden van dergelijke concerten zijn:

- de Avond van de Balletmuziek: geprogrammeerd voor 2016, met intentie op vervolg in volgende jaren bij gebleken succes; gericht op een jong (20-ers en 30-ers) publiek
- vertelconcerten, gericht op gezinnen en met repertoire dat we op dat moment in een balletproductie spelen. Een voorbeeld is het vertelconcert Notenkraaker dat we op 13 december 2015 twee keer in een uitverkocht Muziekgebouw aan 't IJ opvoerden, met Angela Schijf als vertelster.
- concerten ter afronding van projecten die expliciet gericht zijn op kwaliteitsverbetering van het orkest. Voorbeelden daarvan zijn de concerten in de Hortus en Hermitage in het najaar van 2015 na afloop van een week waarin werd gewerkt aan samenspel en klankvorming door de houtblazers en strijkers onder leiding van experts. De doelgroep hiervan bestaat uit mensen uit de buurt, en worden bereikt via postcode-selectie uit de adressenbestanden van de partners.
- de opening van de Uitmarkt in samenwerking met AvroTros, waarin Het Balletorkest bekende artiesten begeleidt en verschillende dansgezelschappen optreden. Dit concert werd de afgelopen 8 jaar live uitgezonden op NPO1. De bereikte doelgroep is zeer breed. Daar schuilt in onze ogen de kracht van het programma: het populaire repertoire en de bekende artiesten trekken een groot publiek, die vanwege de betrokkenheid van het orkest kennis maken met een symfonieorkest en dansgezelschappen.

Tot slot bestaat de wederzijdse wens om de twee keer succesvol gebleken samenwerking met Orkater in de volgende kunstenplanperiode voort te zetten. Voor beide gezelschappen is het van belang dat dit gebeurt binnen de profielen van beide organisaties. Dit is nog niet vertaald in concrete activiteiten.

#### Commerciële activiteiten

We hebben met consultant & samhoud twee proposities ontwikkeld voor het bedrijfsleven. Deze proposities zijn gericht op leiderschap (voor kleine groepen topmanagers van grote bedrijven) en inspiratie (voor grotere groepen managers van grote bedrijven). We willen dit aanbod verbreden en verdiepen. We versterken hiermee ons profiel en vergroten onze inkomsten. We gaan in het plan uit van een toename tot 10 activiteiten per jaar.

Het Balletorkest gaat het komende jaar de markt voor commerciële balletproducties verkennen. De hoofdvraag: is het haalbaar om onze expertise van balletbegeleiding ook commercieel in te zetten? Mocht een kostenneutrale inzet van het orkest mogelijk zijn, dan zou dit in de periode 2017 – 2020 een aanvulling kunnen bieden op de dienstverbanden van de vaste musici, en aanvullend werk genereren voor onze vaste gastspelers.

Tevens willen we de markt verkennen voor begeleidingsactiviteiten van buitenlandse dansgezelschappen die in Nederland optreden. Ook dat zou een aanvulling kunnen zijn op het werk voor vaste musici en gastspelers.

<sup>3</sup>Dit onderdeel is feitelijk talentontwikkeling, voor de eenvoud is dit alleen weergegeven onder participatie.



**Samenvattende tabellen**

Onderstaande tabel vat de jaarlijkse verwachte activiteiten van Het Ballet-orkest samen, het representeert een gemiddeld jaar zoals we dat voorzien voor de jaren '17 - '20 en is gebaseerd op onze ervaringen in de periode '13 - '16.

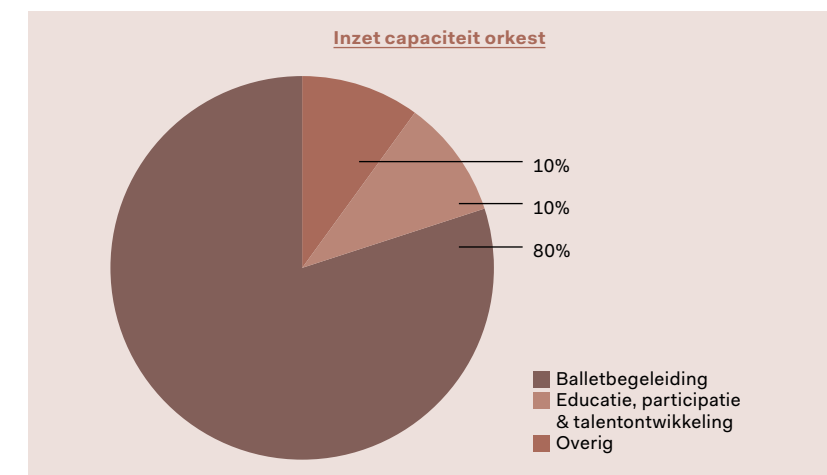
|  | Het Nationale Ballet |    |    | Het Nederlands Dans Theater |   |    | Educatieve (dans)partner |   |   | Partner in de buurt |   |   | Commercieel |   |    | Overig |   |   | Totaal |
|--|----------------------|----|----|-----------------------------|---|----|--------------------------|---|---|---------------------|---|---|-------------|---|----|--------|---|---|--------|
|  | k                    | m  | g  | k                           | m | g  | k                        | m | g | k                   | m | g | k           | m | g  | k      | m | g |        |
| <b>Bezetting *</b>                                   |                      |    |    |                             |   |    |                          |   |   |                     |   |   |             |   |    |        |   |   |        |
| <b>Balletbegeleiding</b>                             |                      |    |    |                             |   |    |                          |   |   |                     |   |   |             |   |    |        |   |   |        |
| Producties   |                      | 10 |    | 2                           |   |    |                          |   |   |                     |   |   |             |   |    |        | 2 |   | 14     |
| Voorstellingen                                       |                      | 60 | 20 | 13                          |   |    |                          |   |   |                     |   |   |             |   |    |        | 2 |   | 95     |
| Inleidingen  | 20                   |    |    |                             |   |    |                          |   |   |                     |   |   |             |   |    |        |   |   | 20     |
| <b>Educatie, participatie &amp; taalontwikkeling</b> |                      |    |    |                             |   |    |                          |   |   |                     |   |   |             |   |    |        |   |   |        |
| Producties   |                      |    |    |                             |   |    | 2                        |   |   |                     |   |   |             |   |    |        |   |   | 2      |
| Voorstellingen                                       |                      |    |    |                             |   |    | 16                       |   |   |                     |   |   |             |   |    |        |   |   | 16     |
| Workshops  |                      |    |    |                             |   | 5  |                          |   |   |                     |   |   |             |   |    |        |   |   | 5      |
| Schoolbezoek   |                      |    |    |                             |   | 20 |                          |   |   |                     |   |   |             |   |    |        |   |   | 20     |
| <b>Overige concerten</b>                             |                      |    |    |                             |   |    |                          |   |   |                     |   |   |             |   |    |        |   |   |        |
| Producties   |                      |    |    |                             |   |    |                          |   |   |                     |   |   |             |   |    | 4      |   |   | 4      |
| Voorstellingen                                       |                      |    |    |                             |   |    |                          |   |   |                     |   |   |             |   |    |        | 6 |   | 6      |
| <b>Commerciële activiteiten</b>                      |                      |    |    |                             |   |    |                          |   |   |                     |   |   |             |   |    |        |   |   |        |
| Propositie verkoop                                   |                      |    |    |                             |   |    |                          |   |   |                     |   |   |             |   | 10 |        |   |   | 10     |
| <b>Totaal producties</b>                             |                      |    |    |                             |   |    |                          |   |   |                     |   |   |             |   |    |        |   |   | 20     |
| <b>Totaal voorstellingen</b>                         |                      |    |    |                             |   |    |                          |   |   |                     |   |   |             |   |    |        |   |   | 117    |
| <b>Overige activiteiten</b>                          |                      |    |    |                             |   |    |                          |   |   |                     |   |   |             |   |    |        |   |   | 55     |

\* Volgens indeling van MinOCW symfonisch:  
klein = < 40; middel = 40 < 80; groot = > 80

De verdeling van het verwachte publiek over deze activiteiten laat zich als volgt samenvatten, waarbij we ons baseren op onze kengetallen uit de afgelopen seizoenen:

|  |                |
|--|----------------|
| <b>Balletbegeleiding</b>                               |                |
| Voorstellingen   | 112.500        |
| Inleidingen  | 3.000          |
| <b>Educatie, participatie &amp; talentontwikkeling</b> |                |
| Voorstellingen   | 7.500          |
| Schoolbezoek   | 3.000          |
| <b>Overige concerten</b>                               |                |
| Voorstellingen   | 5.000          |
| <b>Commerciële activiteiten</b>                        |                |
| proposities  | 300            |
| <b>Totaal, afgerond</b>                                | <b>131.000</b> |

Om bovengenoemde activiteiten te realiseren, wordt de orkestcapaciteit in grote lijnen als volgt verdeeld over de activiteiten, zie onderstaande grafiek:





# marketing & communicatie

**Onze marketingstrategie berust op drie pijlers, en is afhankelijk van onze rol in de betreffen de productie (begeleider, coproductent of producent). We willen voor ons publiek nog meer dan nu expliciet meerwaarde bieden vanuit de muziek van de dans. Facebook, twitter en onze website zijn daarvoor de belangrijkste kanalen die we inzetten.**

Het Balletorkest is een podiuminstelling, en beoogt uiteindelijk maximale impact te hebben op het publiek. Communicatie met het publiek is daarbij essentieel: om te interesseren (o.a. door publiciteit), te informeren (o.a. over de voorstelling) en te committeren (o.a. kaartverkoop). Afhankelijk van het type productie, de samenwerking en de rol daarin van het orkest, kiest het een van de drie volgende marketingstrategieën:

- Begeleiding: Het grootste deel van de activiteiten betreft balletbegeleiding van HNB en NDT. Daarbij verzorgen HNB en NDT het contact met het publiek en verkopen zij de kaarten. Onze marketingstrategie is in dit geval ondersteunend van aard. We verwijzen naar uitingen van de betreffende partner, en vullen in eigen uitingen aan vanuit het perspectief van de muziek. De kanalen die we daarvoor inzetten zijn hoofdzakelijk de website, facebook, twitter en de nieuwsbrief.
- Coproductie: Coproductie: Bij de educatieve producties en enkele overige producties (zoals de optredens in de Hortus en Hermitage) treden we op als coproductent. De partners met wie we in deze gevallen samenwerken beschikken doorgaans over een eigen marketingapparaat en ticketservice. De inhoudelijke marketingboodschappen worden afgestemd, evenals het beeld en de marketingstrategie. Veel van de uitvoering wordt vervolgens door de partner gedaan, waarbij het orkest de eigen kanalen inzet om de afgestemde boodschap te verspreiden. Optredens voor pers en tv worden zo veel

mogelijk gezamenlijk gedaan.

- Producent: in dit geval is het balletorkest verantwoordelijk voor de volledige marketing. Dat betekent dat er actief wordt ingezet op interviews in landelijke (dag)bladen, radio- en tv optredens bij bevriende partijen, waaronder - tot voor kort - Opium, maar ook de programma's van Carlo Boszhart, Podium Witteman etc. Tevens verspreiden we posters en flyers. Programma's en solisten worden mede geselecteerd op basis van 'marketingkracht'.

## Cijfers online activiteiten

- Websitebezoekers 2015: 15.000 waarvan circa 60% jonger dan 35 jaar
- Aantal vrienden Facebook, stand december 2015: 5.750
- Twitter volgers, stand december 2015: 120

We streven er de komende jaren naar om de muziekbeleving van de bezoeker bij de dans verder te verrijken. We willen daarvoor onze website en facebookpagina gericht inzetten, en hierop meer (bij de voorstellingen) passende muzikale achtergrondinformatie bieden.

Vanwege de beperkte aantallen eigen producties en de hoge zaalbezettingen daarvan doet Het Balletorkest tot nog toe niet aan professioneel marktonderzoek onder bezoekers. Hier willen we in de toekomst meer aandacht aanbesteden. Dit onderzoek (meer specifiek: effectmeting) is onderdeel van het plan voor Europese subsidie. We zullen de BIS monitor hiervoor benutten. Wel wordt momenteel marktonderzoek uitgevoerd ten behoeve van mogelijkheden voor donateurs en sponsoring, in de vorm van panelgesprekken en interviews.





# organisatie & partners

---

**Het Balletorkest, een flexibel en kwalitatief hoogstaand orkest met als doel: optimale synergie tussen muziek en dans. Het is onze ambitie om het beste balletorkest ter wereld te worden. De grote mate van invloed en betrokkenheid van de medewerkers bij het orkest is daarbij een belangrijk gegeven, we zijn een participatieve organisatie. Het Balletorkest werkt vrijwel altijd samen met partners. Natuurlijk de beste dansgezelschappen, maar ook partners in de buurt (zoals musea) en het bedrijfsleven (zoals consultant & samhoud).**

In dit hoofdstuk gaan we kort in op de ontwikkelingen uit het verleden die vervolgens leidden tot een transformatie van de organisatie. We beschrijven de visie en missie van het orkest, en het nieuwe orkestmodel van Het Balletorkest. We geven een overzicht van onze partners, en beschrijven onze klant en productbenadering daarbij. Ten slotte gaan we kort in op de bedrijfsvoering en de lagere termijn.

## **Korte terugblik**

De forse bezuinigingen op cultuur betekenden voor Holland Symfonia dat het per 2013 circa twee derde van haar subsidie verloor. De zelfstandige concertpraktijk behoorde niet meer tot haar taak.

Een verregaande transitie van het orkest was hierop het antwoord. De organisatie is sterk geslonken en omgevormd. Van circa twee derde van de medewerkers is afscheid genomen. Sindsdien wordt gewerkt met een vaste kern van 45 musici met 70% aanstellingen, die waar nodig wordt aangevuld met gastspelers, en een beperkte staf van iets minder dan 5

fte. Tevens is een chefdirigent aangesteld die zowel muzikaal leider van het Nationale Ballet is, als artistiek leider van het orkest.

Fundamentele keuzes werden vervolgens onder leiding van de nieuwe directeur gemaakt. Het orkest bepaalde haar visie en missie, die hieronder zijn weergegeven. Er is tevens gekozen voor een helder profiel: alle activiteiten hebben een relatie met dans. Met deze keuze is ook gekozen voor een nieuwe naam: Het Balletorkest.

De bezuinigingen hebben een diep spoor getrokken in de organisatie. We hebben ons elan, inspiratie en energie weer gevonden in onze nieuwe koers. Toch moet de impact van de bezuinigingen (zowel materieel als mentaal) niet worden onderschat. De arbeidsomstandigheden zijn verslechterd door de kleinere aanstellingen, de werkdruk is verhoogd, de grenzen van efficiëntie zijn in zicht. Het besef leeft dat de grenzen zijn bereikt van wat we van de medewerkers kunnen verlangen. Dit nuancerende perspectief mag hier niet ontbreken. Echter, het belet ons niet om optimistisch en positief naar de toekomst te kijken, en vol vertrouwen te kunnen zeggen: we zijn klaar voor de toekomst.

## **Visie**

Ballet en dans, wat zouden zij zijn zonder muziek? Een levend orkest is de hartslag van beweging, de dragende kracht van een succesvol optreden, van intense beleving. De interactie tussen het orkest en de podiumperformance is bepalend voor de kwaliteit van de voorstelling. Dat samenspel prikkelt de zintuigen maximaal, en daagt de dansers uit tot hoogstaande artistieke prestaties. Een intense publieksbeleving is daarvan het resultaat. De combinatie dans



en muziek als volkomen synthese. De passie van zien en horen worden zo samengesmeed tot een ultieme kunstvorm. Dat is waar Het Balletorkest in gelooft.

### Missie

Het balletorkest wil het beste balletorkest van de wereld zijn door steeds de maximale versmelting tussen dans en muziek te realiseren. Het orkest wil met de beste gezelschappen van de wereld spelen. Te beginnen in Nederland. Elke ballet- of dansuitvoering wordt zo een betere ervaring zowel voor de dansers als de toeschouwers. Het musiceren met ballet en dans is een specialisme dat geen enkel orkest zo perfect beheerst als Het Balletorkest. Interactie tussen orkest en podiumperformance staat daarin centraal. Geen ander orkest in Nederland (en de rest van de wereld) kan dat zo goed.

### Nieuw orkestmodel

Het orkestmodel van Het Balletorkest is uniek in Nederland. Het model heeft bijgedragen aan de hoge kwaliteit van het orkest, en borgt tevens een efficiënte inzet van het orkest en haar musici. Het orkest is met dit model bij uitstek in staat in iedere benodigde bezetting op te treden. Het model is gestoeld op drie pijlers:

- *Kleine vaste kern*: Het orkest bestaat uit een vaste kern van 45 musici met 70% aanstellingen. Waar nodig wordt de vaste kern per productie aangevuld met goed gekwalificeerde gastspelers die door ons zijn geselecteerd op hun expertise van balletbegeleiding. Deze gastspelers vormen een vaste poule. Daardoor kan het orkest zeer efficiënt opereren, immers, in lang niet alle producties wordt een volledige symfonische bezetting gevraagd. Ongewenste overcapaciteit (bankzitters) wordt daarmee voorkomen. De vaste kern waarborgt de eigen speelcultuur en klankbeeld van het orkest. Door gericht te investeren in de kwaliteit en professionaliteit van de eigen musici, en tevens een gericht beleid te voeren ten aanzien van de selectie van gastspelers, is de kwaliteit van het orkest de laatste jaren sterk toegenomen, en zal deze de komende jaren naar verwachting verder toenemen.
- *Participatieve organisatie* Na enkele jaren praktijkervaring blijkt het orkest een hoge mate van flexibiliteit en efficiëntie te combineren met een sterk verbeterde artistieke kwaliteit. We kunnen dit doordat de musici op alle niveaus niet alleen veel inspraak heb-

ben, maar ook aan de basis staan van nieuwe initiatieven en bereid zijn buiten de gebaande paden te treden. De transitie die na de bezuinigingen is gerealiseerd heeft geresulteerd in een mentaliteitsverandering. Daarmee zijn we een participatieve organisatie geworden: de musici doen op alle niveaus binnen de organisatie mee, en daar zijn we trots op. Zie ook onderstaande tekstbox.

- *Netwerkorganisatie* In vrijwel alle activiteiten die we ondernemen werken we samen met partners, partners bovendien waar we trots op zijn om mee samen te werken.

## De participatieve organisatie in de praktijk; enkele voorbeelden

De orkestbijeenkomst vindt meerdere keren per jaar plaats. Het is een broedplaats voor ideeën. De medewerkers buigen zich in kleine groepjes over verschillende thema's. In het verleden gingen deze thema's bijvoorbeeld over onze missie en visie, over partnerschappen in de buurt, toepassing van social media, beschrijving van de merkpersoonlijkheid van het orkest etc. Ook bij de uitvoering van deze ideeën hebben de medewerkers vaak zelf een rol. Zo verzorgde een van de musici een onderdeel van een presentatie voor een van onze belangrijkste stakeholders, werd het kledingbeleid vormgegeven door enkele van de musici, organiseerde enkele medewerkers op eigen initiatief een bezoek van enkele honderden vluchtelingen aan een generale repetitie, en gaat er vaak een musicus mee als kennis wordt gemaakt met nieuwe partners. Ook formeel hebben de medewerkers veel te zeggen. Bij de selectie van nieuwe projecten hebben de medewerkers instemmingsrecht, en kunnen zodoende hun veto uitspreken.

### Partners

Onze belangrijkste partners zijn uiteraard Het Nationale Ballet en het Nederlands Dans Theater. Met hen werken we inmiddels 50 jaar samen, we kennen hen daardoor zeer goed. We weten wat hun behoeftes zijn, zowel binnen

producties als daaromheen (planning, wijze van communiceren, tradities en gebruiken etc.). Met Het Nationale Ballet zijn we organisatorisch nauw verbonden door de aanwezigheid van Matthew Rowe in beide organisaties. Hij is naast muzikaal leider bij HNB tevens artistiek leider van het orkest en chefdirigent. Op dit moment wordt met het NDT een ietwat vergelijkbare constructie opgetuigd, waarbij Matthew Rowe muzikaal adviseur wordt van NDT.

Ten aanzien van educatie (en in de toekomst ook participatie) werken we met steeds wisselende partners. In 2015 was dat met theatergezelschap Orkater, in 2016 is dat met dansgezelschap ISH. In de periode 2017 – 2020 verwachten we jaarlijks samen te werken met een dansgezelschap op het gebied van educatie. Zie voor nadere toelichting het hoofdstuk Activiteiten & publiek.

Bij balletbegeleiding staan onze partners voorop. Zij zijn voor ons van fundamenteel belang. Gegeven hun grote onderlinge verschillen (type voorstellingen, type organisaties) vragen ze in onze ogen ieder om een eigen benadering, we beschouwen dit als klantbenadering. Bij educatie staat veel meer het product voorop, niet de behoefte van de partner. Hier past dus meer een productbenadering. Wat ons helpt bij onze klant- en productbenadering is een strategie gebaseerd op het model van Treacy en Wiersema<sup>4</sup>. In de tekstbox aan het eind van het hoofdstuk is dit nader toegelicht.

Bij onze overige activiteiten (zie voor nadere toelichting het hoofdstuk Activiteiten & publiek) hebben we in de seizoenen '14/'15 en '15/'16 met een reeks verschillende partners op het gebied van dans samengewerkt. Deze samenwerkingen zullen in de periode 2017 – 2020 naar verwachting terugkomen en geïntensiveerd worden:

- De Nederlandse Dans Dagen
- ISH
- Isabelle Beernaert
- Conny Jansen Danst
- ICK Amsterdam

Zie voor nadere toelichting het hoofdstuk Activiteiten & publiek.

<sup>4</sup>Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. Harvard Business Review, 71 (1) 84–93.

Voorts zijn er relaties opgebouwd met andere vooraanstaande Nederlandse dansgezelschappen. Met Scapino Ballet en Introdans is er over en weer een intentie tot samenwerking uitgesproken, indien dit voor beide partijen uitvoerbaar en relevant is. Gegeven de prestatieverplichtingen zal dit per definitie een samenwerking op beperkte schaal zijn.

Ook hebben we, op initiatief van de musici, geïnvesteerd in partners in de buurt. Dit vanuit de overtuiging dat het belangrijk is om ook relevant te zijn voor en in je directe omgeving. De partners in de buurt zijn culturele instellingen die zich tussen onze repetitielocatie Q-factory in Oostpoort en onze uitvoeringslocatie NO&B bevinden. Daaronder:

- Hortus
- Hermitage
- Artis
- Dr. Sarphatihuis

Dit heeft reeds geresulteerd in een productie in oktober 2015 waarbij simultaan in de Hermitage en de Hortus werd opgetreden, en het publiek zich in de pauze verplaatste. We verwachten de relaties met partners in de buurt uit te breiden en bestaande relaties te intensiveren, waardoor we dergelijke kleinschalige producties in de periode 2017 – 2020 blijven realiseren. Zie voor nadere toelichting het hoofdstuk Activiteiten & publiek.

Een aantal andere partners zijn voor ons zeer belangrijk gebleken, en zullen dat in de toekomst naar verwachting ook blijven:

- Met het Conservatorium van Amsterdam (CvA) en het Koninklijk conservatorium Den Haag werken we samen in de Nationale Master Orkestdirectie. Met beide conservatoria zoeken we bovendien naar mogelijkheden voor nauwere samenwerking, zoals op het gebied van participatie.
- &samhoud is een grote consultant op het gebied van verandermanagement en leiderschap. Met hen hebben we twee proposities ontwikkeld. De ene richt zich op het selecte topmanagement van bedrijven (leiderschap en non-verbale communicatie). De andere propositie richt zich op grotere groepen managers (inspiratiesessie). Beide proposities hebben we de laatste twee jaar in totaal circa 10 keer verkocht, waaronder aan enkele grote financiële instellingen, ProRail en Ahold. De samenwerking met &samhoud en hun







klanten levert nieuwe inzichten en netwerken op voor het orkest, opent nieuwe werelden voor bedrijven en hun managers en geeft hen unieke ervaringen. Daarnaast levert het extra inkomsten op voor het orkest.

### Bedrijfsvoering

Het Balletorkest werkt volgens een raad van toezichtmodel. De raad van toezicht bestaat uit ten minste vijf leden, die worden gewonnen op basis van profielen. We streven naar een divers samengestelde raad, niet alleen wat betreft inhoudelijke expertise. We willen ook op deze manier invulling geven aan de code culturele diversiteit binnen onze organisatie.

De staf van Het Balletorkest is zeer beperkt van omvang. De lijnen zijn daardoor kort, er wordt zeer hard gewerkt. Enkele overhead-functies zijn uitbesteed, zoals ICT en administratie. De kleine omvang van de staf heeft ook risico's, zoals verder uiteengezet in het hoofdstuk Risico's en risicobeheersing.

We onderzoeken op dit moment de mogelijkheden om het kantoor van Het Balletorkest te huisvesten in het gebouw van Nationale Opera

& Ballet. Dit biedt twee belangrijke voordelen. Er vindt veel afstemming plaats tussen beide organisaties, onder meer op artistiek en productioneel vlak, en tevens op het gebied van planning. Deze kan daardoor effectiever verlopen. Daarnaast biedt het ook besparingsmogelijkheden.

Het Balletorkest onderschrijft het belang van de code cultural governance, en hanteert het principe 'pas toe of leg uit'. Daar waar het orkest afwijkt van de code wordt dat gemeld in het jaarverslag.

### Langere termijn

We voorzien dat ook op langere termijn (ná 2020) behoefte is aan een orkest dat zich volledig richt op dans. Dat gespecialiseerd is in (en toegewijd aan) de begeleiding van dans in Nederland. Een efficiënt orkest dat op alle mogelijke manieren muziek verbindt met beweging, en de waarde hiervan overdraagt op de volgende generaties. Een orkest dat kiest.

## Onderscheidende klant- en productbenadering

Onze focus bij balletbegeleiding en educatie is verschillend. Binnen balletbegeleiding zijn onze partners voorts zeer verschillend. Dat vraagt in onze ogen om een doordachte benadering. We volgen daarbij een strategie die is gebaseerd op de theorie zoals eerder beschreven door Treacy & Wiersema.

- Het Nationale Ballet is het grootste dansgezelschap van Nederland, en tevens onderdeel van Nationale Opera & Ballet, de grootste podiuminstelling van ons land. Dit gezelschap richt zich veelal op de klassieke balletten, relatief grote en complexe producties. De planning (mede in combinatie met de opera, die op hetzelfde podium optreedt) speelt in de samenwerking een belangrijke rol. De circa 80 voorstellingen per jaar waarin we samen optreden vragen niet alleen om hoge artistieke kwaliteit, maar ook om een feilloze uitvoering in de operatie. In onze samenwerking met HNB is 'operational excellence' een belangrijke component.
- Het Nederlands Dans Theater is sterk gericht op nieuw werk en het creëren daarvan. De aard en planning van producties kennen relatief veel afhankelijkheden: beschikbaarheid van choreografen, hun wensen ten aanzien van muzikale invulling (die kan variëren tijdens het schepingsproces), het al dan niet doorgaan van tournees etc. Deze dynamiek vraagt om een flexibele opstelling van (en dienstverlening door) het orkest. In onze samenwerking met het NDT is 'customer intimacy' voor ons een belangrijk streven.
- Educatie: in de samenwerking met educatieve partners is de voorstelling een belangrijk element. Het doel is om het orkest met deze voorstellingen een kwalitatieve impuls te geven door nieuwe vormen te onderzoeken. In de voorstelling van Hans & Grietje leidde dat er toe dat het orkest zonder dirigent optrad, uit het hoofd speelde en verweven met de acteurs al spelend over het podium bewogen. Deze vorm is uniek voor een symfonieorkest, we zullen deze nieuwe vormen in de toekomst blijven verkennen, en daar onze partners op selecteren. In onze samenwerking met educatieve partners streven we daarmee naar 'product leadership'.

Volgens het model van Treacy en Wiersema zijn er drie verschillende strategieën die organisaties kunnen hanteren om toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen t.o.v. concurrenten te creëren. In ons geval gaat het er niet om ons te onderscheiden van concurrenten, maar veeleer om de strategie in onze klant- en productbenadering vorm te geven. Het model onderscheidt de volgende strategieën:

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

Hoewel Treacy & Wiersema stellen dat een organisatie weliswaar in alle drie de strategieën voldoende dient te presteren, pleiten zij vooral voor een keuze voor één van de drie. Dat doet Het Balletorkest niet op die manier, wij kiezen de strategie afhankelijk van de klant en het type activiteit.





# kwaliteit

---

**Om onze ambities te realiseren, investeren we in onze artistieke kwaliteit. Organisatorische kwaliteit is een voorwaarde voor artistieke bloei. We doen onderzoek naar buitenlandse balletorkesten om van hen te leren.**

We hebben de ambitie om het beste balletorkest ter wereld te zijn. Dat dwingt ons om actief en scherp na te denken over onze kwaliteit, en hoe deze te verbeteren. We maken onderscheid tussen onze artistieke kwaliteit en onze organisatorische kwaliteit. Hier gaan we onderstaand nader op in. Aan het slot van dit hoofdstuk staan we kort stil bij het onderzoek naar buitenlandse balletorkesten, en hoe dit bijdraagt aan de kwaliteit van Het Balletorkest.

## **Artistieke kwaliteit**

Het balletorkest is al vijftig jaar gespecialiseerd in balletrepertoire. We kennen de behoeften van dansers en zijn in staat om ons daaraan aan te passen. We weten dat iedere danser uniek is, onze uitvoering van hetzelfde stuk verandert wanneer de dansers wisselen, een gangbare praktijk bij vrijwel iedere productie.

Onze chefdirigent en artistiek leider Matthew Rowe ziet toe op de kwaliteit van het orkest en zet zich in voor optimale artistieke aansluiting van het orkest bij Het Nationale Ballet en het Nederlands Dans Theater. Daarnaast kent het orkest een Artistieke Commissie die de artistieke kwaliteit vanuit het orkest bewaakt.

Een opsomming van de belangrijkste elementen van ons artistieke kwaliteitsbeleid:

- Het spelen in de orkestbak in combinatie met de akoestiek in Nationale Opera & Ballet

vraagt om extra aandacht voor balans en projectie in de zaal. Omdat beide vanuit de orkestbak moeilijk in te schatten zijn, hebben we een externe adviseur ingeschakeld in de persoon van Ronald Hoogeveen, oud-concertmeester bij het Radio Philharmonisch Orkest. Hij beluistert vanuit de zaal het klinkend resultaat en biedt van daaruit verbeteringsuggesties. We zullen ook in de volgende kunstenplanperiode gebruik maken van een extern adviseur.

- Het orkest zet zich in om de beste gastdirigenten te selecteren die niet alleen zorgen voor optimale aansluiting tussen orkest en dans, maar ook inspiratie en kwaliteit brengen voor het orkest.
- Naast onze balletbegeleidingen selecteren we projecten die onze kwaliteit in de orkestbak te goede komen. In ons selectiebeleid is expliciet aandacht voor de kwaliteitsimpuls die het betreffende project biedt. De artistieke commissie heeft een expliciet mandaat om al dan niet in te stemmen met uitvoering van deze projecten. Dit past bij het participatieve karakter van het orkest. Een opsomming van dergelijke projecten:
  - Kamermuziekprojecten, waarbij per instrumentengroep onder leiding van een expert-coach wordt gewerkt aan fijnslijpen van samenspel en klankvorming.
  - Educatievoorstellingen, waarbij het orkest op het podium speelt en onderdeel uitmaakt van de (visuele) voorstelling. We selecteren hiervoor repertoire dat uitdaagt op samenspel, interactie, klankvorming en groepsvorming.
  - Concerten binnen de balletproducties: hierbij wordt het repertoire uit de lopende balletproductie concertante uitgevoerd, zonder aanvullende repetities. In alle scherppte wordt zo de directe interactie met het publiek





gezocht, het orkest in de spotlight. Ervaring leert dat dit een positieve impuls geeft aan de prestaties van het orkest in de orkestbak tijdens het vervolg van de productie.

- **Personeelsbeleid:** het human resources beleid van het orkest kent verschillende elementen die gericht zijn op behoud en verbetering van kwaliteit. Een kleine opsomming:

- **Selectiebeleid gastspelers:** het orkest bestaat uit 45 vaste musici, en is derhalve sterk afhankelijk van gastspelers. We hebben daarom een selectiebeleid ingesteld voor de gastspelers, dat ons helpt de beste gastspelers te contracteren. We houden daarbij naast de individuele speelkwaliteiten onder meer rekening met ervaring met het repertoire en anticiperend vermogen benodigd voor het begeleiden van ballet. We hebben inmiddels een stabiele groep excellente gastspelers aan ons weten te binden. Dat biedt niet alleen zekerheid voor het orkest, maar ook voor deze gastspelers. Zij worden jaarlijks geëvalueerd. Andersom worden zij periodiek bevraagd op hun ervaringen met het orkest en verbetermogelijkheden aan de kant van het orkest, middels een online enquête. De verdiensten van de gastspelers zijn vergelijkbaar met die van de vaste spelers, naar rato van de werkzaamheden. Dit beleid zullen we in de volgende kunstenplanperiode handhaven.

- **Verlofbeleid:** de medewerkers van Het Balletorkest hebben allen een deeltijd aanstelling. Het is voor musici belangrijk om hun inkomen tot 100% aan te kunnen vullen. Het orkest heeft daarom in aanvulling op de cao een verlofbeleid ontwikkeld dat hieraan tegemoet komt. Dit snijdt aan twee vlakken: aan de ene kant weten we onze beste musici te behouden voor het orkest, aan de andere kant kunnen de musici hun inkomen aanvullen door bij andere gerenommeerde orkesten te musiceren, zoals Het Concertgebouworkest, het Rotterdams Philharmonisch Orkest, Amsterdam Sinfonietta. Deze ervaringen verrijken onze musici en daarmee ons orkest.

- **Functioneringsgesprekken:** sinds 2014 worden met alle medewerkers (incl. de directie) functioneringsgesprekken gevoerd. Sinds 2015 hebben hierin de aanvoeders een belangrijke rol. Functioneringsgesprekken vormen een belangrijke voorwaarde voor goede prestaties. Het maakt mogelijke knelpunten bespreekbaar en kwaliteiten expliciet benoembaar. Het belangrijkste is het

ontwikkelperspectief dat in deze gesprekken aan bod komt.

- **Scholing en ontwikkeling:** in de cao die voor Het Balletorkest in 2014 is uit-onderhandeld, is ruimte voor een persoonlijk ontwikkelbudget opgenomen. Een in de functioneringsgesprekken afgesproken ontwikkelperspectief kan daarmee worden gerealiseerd of ondersteund.
- **Verdieping in de dans:** in seizoen '15/'16 organiseren we voor het eerst op grotere schaal bezoeken door musici aan de dansers in hun studio's, om zo het begrip van de wereld van de danser te vergroten en de grenzen tussen danser en musicus verder te slechten. Tevens nodigen we regelmatig choreografen en dansers uit het orkest te vertellen over hun wereld, en de wijze waarop zij daarin muziek beleven. Dit zetten we voort in de komende jaren.

#### **Organisatorische kwaliteit**

Organisatorische kwaliteit is een belangrijke randvoorwaarde voor artistieke bloei. Daar hebben we de afgelopen jaren in geïnvesteerd. We plukken daar nu de vruchten van, en zullen dat de komende jaren blijven doen. Een greep uit de resultaten tot dusver:

- **Helderheid over waar we voor staan:** een onderscheidende missie, scherpe visie en uniek profiel. Dit maakt voor iedereen duidelijk wat we doen en waarom we dat doen.
- **Transparante processen, taken en verantwoordelijkheden:** de belangrijkste processen hebben we stap voor stap beschreven. Momenteel (januari 2016) wordt de laatste hand gelegd aan een handboek Administratieve Organisatie. Eerder, in 2015, zijn de nieuwe bedrijfsregelingen (aanvullingen op de cao) afgerond in overleg tussen bonden, OR en directie. Transparantie voorkomt misverstanden en onnodige discussie, en vergroot het vertrouwen binnen de organisatie.
- **Effectieve communicatie:** ons primaire proces betreft het maken van muziek. We communiceren met onze instrumenten. Om dat als orkest zo goed mogelijk te doen is mondelinge communicatie tijdens het repetitieproces en daarbuiten noodzakelijk. De kunst van communicatie is om 'zo dicht mogelijk langs elkaar heen te praten'. Dat is een kunst op zich. Zeker als het gaat om feedback op het maken van muziek, iets dat je identiteit raakt. Daarom investeren we in de communicatieve vaardigheden van onze musici, en met name onze aanvoeders. Zij

hebben immers een rol in de functioneringsgesprekken. Ook de komende jaren blijft dit onze aandacht houden.

We zijn er voorts van overtuigd dat de hoge participatiegraad van de medewerkers mede bijdraagt aan een kwalitatief sterke organisatie.

#### **Onderzoek naar balletorkesten in het buitenland**

We hebben een stevige ambitie. Om deze concreter te maken doet Het Balletorkest onderzoek naar gerenommeerde balletorkesten in het buitenland. Dit biedt ons handvatten om

ons te verbeteren, en zo onze ambitie dichterbij te brengen. We willen van hen leren. Het onderzoek richt zich op artistieke zaken (activiteiten, repetitieproces, kwaliteitsbeleid, etc.), organisatie, partners en samenwerkingen, en tot slot financiën. Het onderzoek bestaat uit een interview met de algemeen directeur en/of de artistiek eindverantwoordelijke van de betreffende orkesten, evenals desk research (website, jaarverslagen etc.). We hebben inmiddels een vijftal orkesten gesproken. Het streven is om het onderzoek in de eerste helft van 2016 af te ronden en de best practices in te bedden in de organisatie.

# ondernemerschap

---

**De balletbegeleidingen bieden geen ruimte om te ondernemen voor eigen rekening en risico. Voor de educatieve en overige activiteiten streven we naar een budget neutrale realisatie, mede door slimme combinaties toe te passen van activiteiten en partners. Onze activiteiten voor het bedrijfsleven bieden een bescheiden aanvulling op de inkomsten. We willen deze uitbreiden. We onderzoeken voorts de mogelijkheden voor sponsoring en donaties. Ten slotte zullen we ons gaan oriënteren op de mogelijkheden die commerciële balletproducties bieden.**

Ten aanzien van de balletbegeleidingen dragen we slechts beperkt risico. De balletgezelschappen zijn hoofdproducent en verantwoordelijk voor de kaartverkoop. De ruimte om hierbinnen voor eigen risico en rekening te ondernemen is niet aanwezig. Ons ondernemerschap passen we daarom toe bij de inzet van het orkest buiten de reguliere balletbegeleidingen om. We hanteren daarbij een brede definitie van ondernemerschap. Ons ondernemerschap is gericht op vier doelen, die in de concrete activiteiten vaak gecombineerd kunnen worden:

- vergroten van onze inkomsten
- vergroten van onze kwaliteit
- versterken van ons profiel
- vergroten van ons bereik.

Het vergroten van onze inkomsten kan slechts in beperkte mate. De balletbegeleidingen leveren immers geen aanvullende inkomsten op. Wat betreft de overige activiteiten, daarvoor is zeer beperkt budget beschikbaar vanuit de lopende exploitatie van het orkest. We streven er naar deze activiteiten kostendekkend te

organiseren. Dat is uitdagend, handige combinaties helpen hierbij:

- Muziek uit de lopende balletproductie zonder (of met één) aanvullende repetitie(s) ook concertant uitvoeren, waar nodig in licht aangepaste versie (zoals vertelconcert Notenkraaker, Requiem van Mozart).
- De educatieve activiteiten realiseren we met een partner die aanvullende competenties en capaciteit heeft, zoals (naast dans ook) marketing. Voor de financiering leunen we sterk op fondsen. We gaan dit combineren met een Europese subsidieaanvraag. Het doel is te komen tot een aanbod dat we grotendeels periodiek kunnen herhalen, zodat we niet steeds volledig opnieuw hoeven te ontwikkelen. Onze educatieve activiteiten dragen eveneens bij aan onze kwaliteit, aan ons profiel en aan ons bereik onder jonge generaties.
- We werken samen met ongebruikelijke podia met eigen publiek, zoals de Hortus, Hermitage. Dr. Sarphatius. Zij doen de marketing en ticketing, wij brengen de muziek.

Met bovenstaande combinaties beperken we de kosten, en versterken we tevens ons profiel, verbeteren we onze kwaliteit en vergroten we ook nog eens ons bereik.

Daarnaast willen we de waarde van het orkest voor het bedrijfsleven verder vergroten. We hebben met consultant & samhoud twee proposities ontwikkeld voor het bedrijfsleven. Deze zijn reeds beschreven in het hoofdstuk Activiteiten & Publiek. Het doel van deze activiteiten is (naast het versterken van ons profiel) voornamelijk gericht op het vergroten van onze inkomsten.

Op dit moment (januari 2016) onderzoeken we de mogelijkheden voor sponsoring van, en donateurschap aan, ons orkest. We doen dit fasegewijs, en starten met een aantal klantpanelgesprekken gevolgd door een drietal experimenten op beperkte schaal, gericht op verschillende doelgroepen. Afhankelijk van de mate succes kiezen we per doelgroep voor verdere implementatie. Gegeven de aard van onze organisatie (meestal begeleidend, soms co-producent of zelfstandig producent) hebben we relatief weinig direct contact met ons publiek. Ten aanzien van sponsoring en donateurschap hebben we daarom een bijzondere

en uitdagende uitgangspositie. Toch beschikken we over een aantal Unique Selling Points die op de zakelijke markt reeds succesvol is gebleken. We houden er evenwel rekening mee dat geen van de experimenten succesvol is, waarna dit onderzoek wordt afgesloten.

Ook gaan we onderzoeken of we marktaandeel op het gebied van commerciële balletproducties kunnen verwerven. En tot slot gaan we ons oriënteren op de mogelijkheden voor balletbegeleiding van buitenlandse balletgezelschappen.



# samen sterk

---

**Het Balletorkest gelooft in een sterke orkestensector waarin samenwerking wordt gezocht waar mogelijk. De orkesten staan veelal voor dezelfde uitdagingen. Niet alleen binnen Nederland, ook internationaal. Het onderzoek dat Het Balletorkest doet naar buitenlandse balletorkesten helpt uitdagingen herkennen en mogelijke oplossingen inventariseren.**

Het Balletorkest gelooft in een sterke orkestensector, waarin de orkesten samenwerken waar mogelijk. Het Balletorkest is lid van de Vereniging van Nederlandse Orkesten, deze vereniging is gevestigd ten kantore van het orkest.

Het Balletorkest onderschrijft de toekomstvisie "Orkesten van nu, van waarde voor de toekomst" van de Vereniging van Nederlandse Orkesten. Deze visie richt zich in de periode 2017 t/m 2020 met name op het gezamenlijk ontwikkelen en bevorderen van modern werkgeverschap, op het versterken van educatieve activiteiten en het vergroten van het publieke en maatschappelijke draagvlak voor klassieke muziek.

Binnen de vereniging streeft Het Balletorkest naar een zo concreet mogelijke invulling van een toekomstagenda, gebaseerd op de hierboven genoemde visie. Buiten de vereniging wisselt het orkest ervaringen en best practices uit met balletorkesten in het buitenland. Mede in dat kader is het orkest een onderzoek gestart naar buitenlandse balletorkesten, zie ook onder het hoofdstuk Kwaliteit. De belangrijkste relevante Britse orkesten zijn reeds geïnterviewd, evenals de balletorkesten in Toronto en San Francisco. Overige Amerikaanse en ook de Europese continentale orkesten

zullen in 2016 volgen. Naar verwachting zal het onderzoek in 2016 zijn afgerond. Dit stelt ons in staat om de best practices over te nemen in de periode 2017 – 2020. Tevens helpt het ons de uitdagingen waar de sector (ook internationaal) voor staat te herkennen en mogelijke antwoorden daarop te identificeren.



# risico's & risicobeheersing

---

**Financieel zijn er enkele risico's die optellen tot een waarde van circa €225.000. Daarvan is de opwaartse druk op de lonen het meest belangrijk. Zij zijn – in ieder geval voor periode '17 – '20 - beheersbaar, voornamelijk middels het inzetten van het robuuste weerstandsvermogen van het orkest. De kwetsbaarheid van de kleine organisatie is eveneens een risico dat onze aandacht heeft.**

De belangrijkste risico's voor het orkest zijn financieel en organisatorisch van aard. Onderstaand een opsomming van deze risico's, met per risico genoemd hoe we deze beheersen. De omvang van de totale gekwantificeerde risico's bedraagt maximaal €225.000 per jaar. Het is niet waarschijnlijk dat alle risico's zich tegelijkertijd zullen voordoen.

- De lonen van de musici zijn al enige tijd niet opwaarts bijgesteld. Hoewel de in 2014 door het orkest overeengekomen cao wel heeft voorzien in een verbetering van de arbeidsvoorwaarden, is het risico aanwezig dat de bonden een looneis op tafel zullen leggen bij volgende onderhandelingen. Dit risico is reëel, gegeven de loonstijgingen bij de rijksambtenaren eerder in 2015, wat tevens (vanwege directe koppeling) geresulteerd heeft in loonstijgingen bij de stafleden van de orkesten. Wanneer de lonen van de musici met dezelfde omvang zouden stijgen als de lonen van de rijksambtenaren (Circa 5%), zou dit voor het orkest neerkomen op een kostenstijging van circa €125.000 per jaar. Als eenzelfde loonstijging ook van toepassing zou worden op de gastspelers (de van toepassing zijnde cao remplaçants wordt in 2016 opnieuw onderhandeld), dan loopt dit bedrag op tot circa €175.000.

- In de kostensfeer is dit risico niet te beïnvloeden, bijvoorbeeld door minder gastmusici in te huren. Immers, het orkest heeft de verplichting tot het leveren van een bezetting van 62 musici aan HNB.
- Wel kunnen de reserves worden aangesproken, echter deze zullen gegeven het structurele karakter van het risico geen duurzame oplossing bieden. Mocht door deze externe omstandigheid de prestaties in gevaar komen, zal dit aanleiding zijn voor een gesprek met de subsidiegever.
- HNB wordt internationaal gezien als topgezelschap. Bij dit niveau hoort een repertoire waarin de kroonjuwelen uit de geschiedenis een vaste plaats hebben. Deze klassieke balletten vragen om een groot bezet orkest. De bezuinigingen per 2013 hebben de hiervoor beschikbare middelen onder druk gezet. HNB betaalt sindsdien een hogere bijdrage aan de kosten van de balletbegeleidingen. Het gat dat dit heeft geslagen in de begroting van HNB is nog niet gedicht. Het risico bestaat dat deze 'financiële kiezel in de schoen' de onderlinge verhouding onder druk zet.
- Het kan voorkomen dat de kosten en/of de inkomsten van eigen projecten tegenvallen. Dit kan het geval zijn wanneer bijvoorbeeld de fondsaanvragen voor het educatieproject in een gegeven seizoen niet (volledig) worden toegekend, of wanneer de kaartverkoop (en derhalve de publieksinkomsten) tegenvalt. De omvang van dit risico bedraagt naar schatting maximaal €50.000.

Dit risico wordt beheerst door enerzijds het aanpassen van het kostenniveau zodra het risico materialiseert. Anderzijds biedt de genoemde robuuste balans met een gezond eigen vermogen voldoende buffer voor het

opvangen van dit risico.

- De staf van Het Balletorkest is zeer beperkt van omvang. Alle mogelijke overheadfuncties zijn uitbesteed, zoals ICT, financiële administratie en salarisadministratie. De kleine omvang van de staf heeft ook risico's. Hoewel we ook nu al voor de meeste functies een flexibele schil hebben ingericht om de kwetsbaarheid te verminderen, kan dit niet voor alle functies. Dit geldt met name voor de functie van planning & control. Mocht de huidige functionaris om welke reden dan ook wegvallen, dan ontstaat er een acuut probleem.
- Dit risico kan worden beheerst door enerzijds vitale taken voor zover mogelijk over meerdere medewerkers te verdelen. Vanwege het beperkt aantal stafleden is dit maar ten delen mogelijk. Anderzijds kan het worden beheerst door de taken, verantwoordelijkheden en processen ten aanzien van genoemde functie zo goed mogelijk te beschrijven. Zodoende kan bij ziekte of vertrek van de huidige medewerker de continuïteit zo veel mogelijk worden geborgd. Hier is reeds een begin mee gemaakt, en zal spoedig moeten worden voltooid.





# financiën

---

**De afgelopen jaren hebben aangetoond dat Het Balletorkest binnen een sluitende exploitatie kan opereren. Het jaarlijkse budget bedraagt circa €4 mln.. Dit is echter krap. Eventuele tegenvallers kunnen worden opgevangen door een omvangrijk eigen vermogen van circa €1,7 mln.. Hieruit zal ook een investeringsagenda worden gefinancierd, deze bedraagt circa €0,5 mln.**

In dit hoofdstuk staan we stil bij de financiën van het orkest. De inkomsten worden op hoofdlijnen toegelicht, evenals de kosten en de opbouw van de balans. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van de investeringsagenda voor de komende jaren.

## **Algemeen**

De periode '13 - '16 heeft aangetoond dat we binnen een sluitende begroting kunnen werken. Echter, er moet gesteld worden dat we iedere euro omdraaien. We werken in een zeer krappe jas en begroten op het scherpst van de snede, binnen de exploitatie is geen ruimte om tegenvallers op te vangen. Gelukkig hebben we een robuuste balans, waardoor we eventuele tegenvallers kunnen opvangen. We gaan er vanuit dat deze voldoende robuust is om alle financiële risico's (zie het hoofdstuk Risico's & risicobeheersing) voor de periode 2017 - 2020 te ondervangen. De meerjarenbegroting 2017 - 2020 is gebaseerd op de realisatie 2014.

## Exploitatie

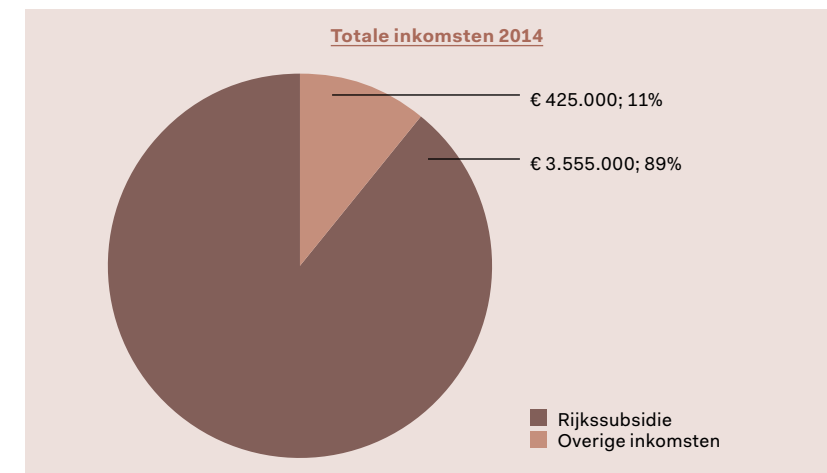
In onderstaande tabel is de meerjarenbegroting weergegeven. Daaronder wordt deze nader toegelicht.

|   | Rekening (euro)<br>2014 | begroting (euro)<br>2017 | Begroting (euro)<br>2020 |
|---|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>1. Opbrengsten</b>                           |                         |                          |                          |
| <b>Directe opbrengsten</b>                      |                         |                          |                          |
| Publieksinkomsten binnenland                    |                         |                          |                          |
| recette   | 0                       | 80.000                   | 80.000                   |
| uitkoop   | 345.000                 | 350.000                  | 350.000                  |
| overig  | 30.000                  | 50.000                   | 50.000                   |
|   | <b>375.000</b>          | <b>480.000</b>           | <b>480.000</b>           |
| Overige inkomsten                               | 0                       | 0                        | 0                        |
| <b>Totaal opbrengsten</b>                       | <b>375.000</b>          | <b>480.000</b>           | <b>480.000</b>           |
| <b>2. Bijdragen</b>                             |                         |                          |                          |
| Subsidie minister OCW CuNo                      | 3.555.000               | 3.550.000                | 3.550.000                |
| Subsidie gemeente                               | 0                       | 0                        | 0                        |
| Overige niet structurele subsidies <sup>5</sup> | 0                       | 0                        | 0                        |
| Bijdragen private middelen                      | 10.000                  | 100.000                  | 100.000                  |
| <b>Totaal bijdragen</b>                         | <b>3.565.000</b>        | <b>3.650.000</b>         | <b>3.650.000</b>         |
| <b>Som der baten</b>                            | <b>3.940.000</b>        | <b>4.130.000</b>         | <b>4.130.000</b>         |
| <b>3. Beheerlasten</b>                          |                         |                          |                          |
| <b>Personeelslasten</b>                         |                         |                          |                          |
| vast contract                                   | 155.000                 | 165.000                  | 165.000                  |
| inhuur  | 10.000                  | 30.000                   | 30.000                   |
|   | <b>165.000</b>          | <b>195.000</b>           | <b>195.000</b>           |
| Materiële lasten                                | 185.000                 | 180.000                  | 180.000                  |
| <b>Totaal beheerlasten</b>                      | <b>350.000</b>          | <b>375.000</b>           | <b>375.000</b>           |
| <b>4. Activiteitenlasten</b>                    |                         |                          |                          |
| Personeelslasten                                |                         |                          |                          |
| vast contract                                   | 2.455.000               | 2.460.000                | 2.460.000                |
| inhuur  | 1.005.000               | 1.100.000                | 1.100.000                |
|   | <b>3.460.000</b>        | <b>3.560.000</b>         | <b>3.560.000</b>         |
| Materiële lasten                                | 155.000                 | 200.000                  | 200.000                  |
| <b>Totaal activiteitenlasten</b>                | <b>3.615.000</b>        | <b>3.760.000</b>         | <b>3.760.000</b>         |
| <b>Som der lasten</b>                           | <b>3.965.000</b>        | <b>4.135.000</b>         | <b>4.135.000</b>         |
| <b>5. Overige baten</b>                         | 40.000                  | 10.000                   | 10.000                   |
| <b>Saldo uit gewone bedrijfsuitoefening</b>     | <b>15.000</b>           | <b>5.000</b>             | <b>5.000</b>             |
| <b>Buitengewone baten/lasten<sup>5</sup></b>    |                         |                          |                          |
| <b>FTE-S</b>                                    |                         |                          |                          |
| Totaal  | 38,77                   | 38,77                    | 38,77                    |
| Waarvan musici                                  | 34,17                   | 34,17                    | 34,17                    |

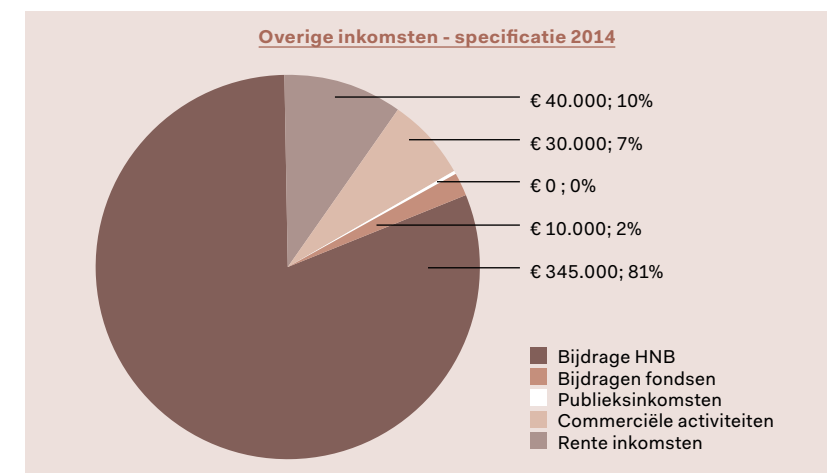
<sup>5</sup> Deze zijn voor 2014 achterwege gelaten om incidentele effecten die te maken hebben met afwikkeling reorganisatie etc. uit te filteren en de jaren vergelijkbaar te maken.

## Baten: Opbrengsten (1), bijdragen (2) en overige baten (5)

De totale baten in 2014 (incl. de €40.000 aan rentebaten die verantwoord zijn onder de overige baten) bedragen €3.980.000, en bestaan voornamelijk uit rijks subsidie (zie grafiek 'totale inkomsten'). De eigen inkomsten van Het Balletorkest zijn vanwege haar kerntaak (balletbegeleiding) zeer beperkt van omvang.



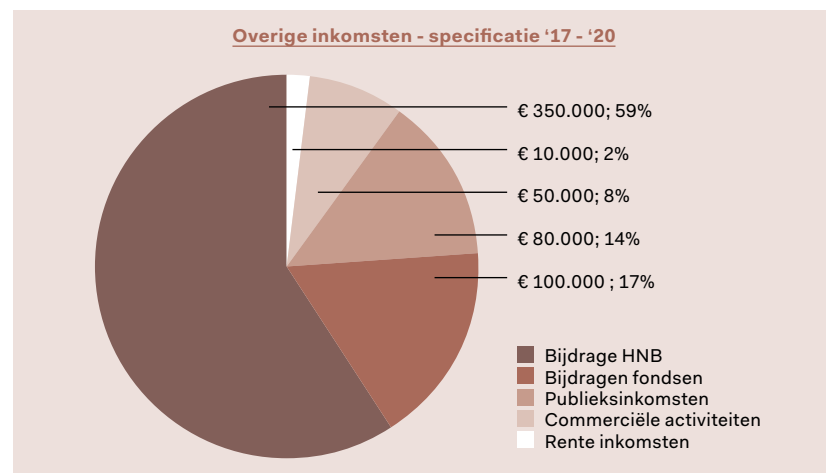
We voorzien voor de periode 2017 – 2020 een toename van de totale baten met €165.000 ten opzichte van 2014, tot €4.130.000<sup>6</sup>. Deze toename is te danken aan hogere overige inkomsten. Meer specifiek gaat het om inkomsten uit commerciële activiteiten (+€20.000), uit kaartverkoop vanwege groter aantal activiteiten met kaartverkoop (+€80.000) en hogere bijdragen van fondsen voor educatie (+€90.000<sup>7</sup>). We rekenen op lagere rente-inkomsten (-€30.000) vanwege de lage rentestand. We gaan er vanuit dat de bijdrage van HNB voor de kosten van de bezetting boven de 62 musici ongewijzigd blijft ten opzichte van 2014. De overige inkomsten voor zowel 2014 als de periode 2017 – 2020 zijn weergegeven in onderstaande grafieken. We gaan uit van gelijkblijvende inkomsten binnen de periode 2017 – 2020.



<sup>6</sup> Ten opzichte van 2015 (cijfers niet weergegeven in dit document) is de toename lager en bedraagt €65.000.

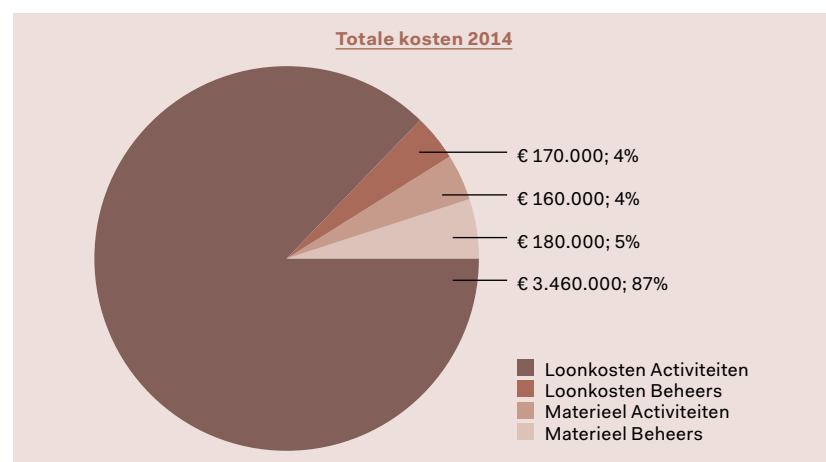
<sup>7</sup> Dit bedrag bestaat enerzijds uit een bijdrage uit de EU subsidie ter hoogte van €50.000. Anderzijds zijn het de inkomsten uit fondsen die ook in 2014 werden gegenereerd, maar niet als aparte inkomsten in de exploitatie werden weergegeven (want gesaldeerd met de kosten in de betreffende productiebegroting).





### Lasten: beheerlasten (3) en activiteitenlasten (4)

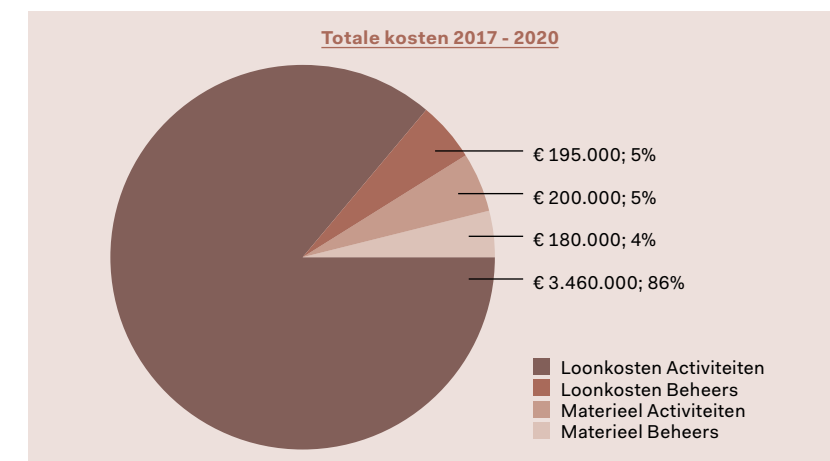
De totale lasten in 2014 bedragen afgerond €3.970.000, en bestaan voornamelijk uit loonkosten (90%). Onderstaande grafiek laat dit zien. De kostenopbouw is representatief voor zowel de periode '13-'16 als '17 - '20. Uit de grafiek valt tevens op te maken dat de activiteitenlasten meer dan 90% van de totale kosten bedragen. Dat is een uitzonderlijk hoog percentage<sup>a</sup>.



We verwachten dat de totale kosten voor de periode 2017 - 2020 toenemen tot €4.135.000. Dit vanwege iets hogere beheerlasten: hogere loonkosten staf vanwege loonsverhoging ambtenaren en hogere kosten voor inhuur marketing, in verband met podiumproducties. Tevens hogere kosten inhuur musici en hogere kosten voor de productie van educatieve activiteiten.

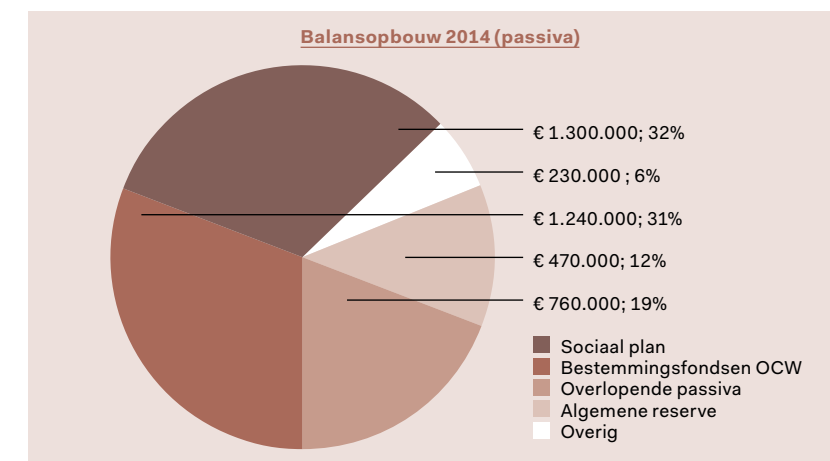
<sup>a</sup>Eerder onderzoek wees uit dat de activiteitenlasten van orkesten tussen de 82% en 89% van het totale budget bedragen, zie 'Nulmeting Orkesten', Berenschot, 2011.

De totale verwachte kosten voor 2017 - 2020 zijn weergegeven in onderstaande grafiek.



### Balans

De financiële uitgangspositie is robuust, het orkest heeft een gezonde balans. De waarde van de totale balans is circa €4 mln. (stand 31-12-2014). De algemene reserve plus bestemmingsreserves van OCW bedragen gezamenlijk circa €1,7 mln. In onderstaande grafiek zijn de belangrijkste posten van de passivazijde van de balans weergegeven. De activazijde van de balans bevat naast beperkte vaste activa voornamelijk de post liquide middelen (circa €3,7 mln.), en is daarom hier niet weergegeven. Gegeven het relatief beperkte voorziene tekort op de exploitatie van 2015 kan deze eindbalans van 2014 als representatief worden gezien voor 2015. Dit is een indicatie voor de uitgangspositie voor de periode 2017 - 2020, waarbij wordt opgemerkt dat de onderstaande investeringsagenda hierin nog niet is verdisconteerd.



## Investeringsagenda

We voorzien voor de komende jaren een investeringsagenda, met een totale omvang van €465.000. Deze komt ten laste van het eigen vermogen. We beogen deze middelen te betrekken uit de bestemmingsfondsen MinOCW. Toestemming voor deze aanwending dient nog verkregen te worden van MinOCW. De investeringsagenda ziet er op hoofdlijnen als volgt uit:

- Educatie en participatie: €250.000
  - Coördineren en aanvragen EU subsidie: voor het inhuren van expertise en capaciteit benodigd voor het coördineren van de aanvraag voorzien we €25.000 aan kosten
  - Trainen van musici (samenhang met improvisatie, zie onder). We verwachten circa 10 musici op te leiden voor a) het uitvoeren van professionele schoolbezoeken gericht op kinderen en b) het trainen van docenten op scholen. We voorzien per persoon een investering van €5.000, totaal €50.000.
  - Train de trainer: voor het ontwikkelen van workshops voor docenten verwachten we eveneens €50.000 te investeren.
  - Ontwikkelen van standaard toolbox educatieve activiteiten: we verwachten dat dit circa €25.000 aan investeringen zal vragen voor het bedenken van de concepten en de aanschaf van benodigde materialen.
  - Ontwikkelen en uitvoeren van pilots: €100.000
- Improvisatie: €75.000
  - Trainen van musici (samenhang met educatie en participatie): we zijn voornemens om een tiental musici te laten trainen op het gebied van improvisatie. Dit ten behoeve van de innovatieve activiteiten die we met het NDT willen ontwikkelen. €50.000
  - Voor de ontwikkeling van genoemd aanbod is naast het trainen van de musici naar verwachting ook een materieel budget nodig voor onder meer het ontwikkelen van samenwerkingsvormen en choreografieën, publiciteitsmateriaal en dergelijke. Het investeringsbudget hiervoor is €25.000.
  - Derde geldstromen: €50.000
- We onderzoeken op dit moment de mogelijkheden voor het genereren van derde geldstromen. Het gaat dan om inkomsten uit sponsoring, donateurs, crowdfunding. Deze inkomsten dienen ter dekking van variabele

kosten voor onder meer educatieve projecten. Dit onderzoek bestaat uit verschillende stappen, beginnend met interviews met potentiële geïnteresseerden, vervolgens het uitvoeren van enkele experimenten op kleine schaal en tot slot het verder uitrollen van succesvol gebleken experimenten. We begroten zekerheidshalve geen inkomsten uit derde geldstromen, wel nemen we de kosten voor het onderzoek hiernaar op in het investeringsprogramma.

- Akoestiek: €30.000
  - De akoestiek op onze repetitielocatie (Q-factory te Amsterdam) wensen we te verbeteren. We voorzien dat we hier een investering zullen moeten doen om
    - De akoestiek te meten (circa €5.000)
    - Te laten analyseren (circa €3.000)
    - Verbetervoorstellen te laten formuleren (€3.000)
    - En vervolgens deze voorstellen te implementeren (€20.000)
- Kleding: €25.000
  - Met de nieuwe huisstijl hebben we een nieuw kledingbeleid ontwikkeld. Dit vraagt om een eenmalige investering in de kleding van het orkest. We hebben voor de structurele kosten reeds een voorziening op de balans opgenomen. Daar bovenop verwachten we eenmalig €25.000 te moeten investeren.
- Instrumentarium en materialen: €35.000
  - Het orkest heeft instrumentarium in eigen bezit. Het gaat om pauken, slagwerk, contrabassen. Een deel daarvan is toe aan revisie of vervanging. We verwachten hiervoor een investering te moeten doen van circa €20.000
  - Stoelen: Het orkest heeft circa 100 stoelen in bezit. Veel daarvan vertonen ernstige slijtage, en moeten gereviseerd of vervangen worden. We verwachten hiertoe een investering te moeten doen van circa €15.000.

<sup>9</sup> De genoemde investeringen betreffen de periode 2016 – 2020.

<sup>10</sup> Overige, hier niet genoemde, individuele scholing/ontwikkeling van medewerkers wordt gefinancierd uit het persoonlijk ontwikkelingsbudget, dat jaarlijks circa 2,3% van de loonsom bedraagt, en is hier achterwege gelaten.





**Colofon**

## Fotografie:

Inga Powilleit (cover links, achterkant cover, p12, p19, p29, p35, p38, p45), Angela Sterling (cover rechts, p13, p20), Joris-Jan Bos p3, p25-25, Ben van Duin p9.

## Ontwerp:

Lesley Moore

**Contact**

## Het Balletorkest

Atlantisplein 1  
1093 NE Amsterdam

Tel +31 (0)88 796 3610

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

