

het | ballet orkest



plan 2021-2024



Basis voor de subsidieaanvraag
voor de periode 2021-2024

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.

Kernactiviteit van het orkest is het begeleiden van balletvoorstellingen, 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 de Nationale Opera & Ballet te Amsterdam. Daarnaast wordt ieder seizoen één of twee keer een tournee door het land gemaakt. Tevens onderneemt het orkest ieder seizoen diverse educatieve activiteiten, en realiseert het een tiental workshops voor het bedrijfsleven op onder meer het gebied van leiderschap.

inhoud

Samenvatting	6
Inleiding	9
missie, visie & profiel	11
Terugblik 2017 - 2020	12
Vooruitblik 2021 - 2024	15
Reflectie op criteria Raad voor Cultuur	20
De Codes	25
Begroting & formatie	30



Young Patrons Gala, Het Nationale Ballet. Foto: Petrovsky & Ramone



La Dame aux Camélias, Het Nationale Ballet. Foto: Petrovsky & Ramone

samenvatting

Terugblik 2017 – 2020 Het zelfvertrouwen van het orkest is in de huidige planperiode sterk toegenomen. De kwaliteit van de uitvoeringen is van een blijvend hoog niveau. De samenwerking met de dansgezelschappen is uitstekend, mede door de goede onderlinge relaties. Naast de grote producties werken we ook samen in kleinere initiatieven. Andere partners in deze periode zijn (geweest) Nationale Opera & Ballet bij het inmiddels traditionele Young Patrons Gala, de Nationale Balletacademie bij hun jaarafsluiting, de conservatoria van Amsterdam en Den Haag bij de Nederlandse Master Orkestdirectie, en een incidenteel project met Moscow Classical Ballet in Carré. Zelfstandige concerten en voorstellingen werden gerealiseerd voor schoolklassen en buurtgenoten. Tevens hebben we initiatieven ondernomen op het gebied van improvisatie met dans, en hebben we een conferentie georganiseerd samen met HNB om het gesprek tussen choreografen en componisten aan te jagen. Ook in deze periode hebben we werksessies gerealiseerd voor het bedrijfsleven op het gebied van leiderschap en samenwerking. De ontwikkeling van de organisatie en organisatiecultuur heeft doorlopend onze aandacht. We hebben deze ontwikkeling een impuls gegeven door de hulp van een extern bureau in te schakelen, Balans in Welzijn, waarvoor we ESF subsidie hebben ontvangen.

Vooruitblik 2021 – 2024 Ook in de komende periode bestaat de kern van onze activiteiten uit het verzorgen van live symfonische muziek bij de voorstellingen van HNB en NDT. Het Balletorkest is daarin sinds de oprichting in 1965 dé specialist in Nederland. We voorzien wederom jaarlijks circa 80 voorstellingen met HNB te verzorgen en circa 12 met NDT. We gaan met beide gezelschappen samenwerken in het op te zetten Music & Dance - Composer in residence programma. De overige bestaande samenwerkingen zullen worden voortgezet, onder meer met de conservatoria van Amsterdam en Den Haag, de Nationale Balletacademie, Nationale Opera & Ballet. Ook ontwikkelen we een familievoorstelling

samen met Philharmonie Haarlem en Hart Haarlem, inclusief lespakket. Door de kwaliteit van onze musici en staf en de samenwerking met uitstekende balletdirigenten presteren we op een artistiek hoogstaand niveau. We worden daarbij zeer geholpen door onze uitstekende samenwerking met de dansgezelschappen. We blijven werken aan vernieuwing, onder meer door initiatieven als Music and Dance; Composer in residence, een innovatieve familieproductie en improvisatie met dans.

De Codes Het Balletorkest stuurt waar mogelijk op diversiteit en inclusie, en erkent dat het hierin beperkte bewegingsruimte heeft vanwege de functie van het orkest. De scheefheid in de leeftijdsopbouw wordt een belangrijk aandachtspunt.

Het Balletorkest is zeer erkentelijk voor de stijging van het beschikbare Rijksbudget voor het Symfonieorkest voor de dans met €700.000. Dat stelt het orkest in staat om de cao-lonen van de vaste musici op niveau te brengen en de tarieven voor gastmusici conform de cao Remplaçanten te laten stijgen. Met dit geld kunnen we tevens meer musici in dienst nemen, waardoor de kosten voor de dansgezelschappen kunnen afnemen. Wat betreft de tarifiering voor gastmusici blijft het orkest zich inzetten voor betere voorwaarden, en roept het Rijk op om hieraan verder bij te dragen. Het orkest blijft de komende periode investeren in duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers, en het verder ontwikkelen van de organisatiecultuur. De Governance Code Cultuur zal ook in de komende periode worden toegepast en uitgelegd.

Begroting & formatie De hogere Rijksbijdrage (€700.000 meer) zal worden besteed aan hogere lonen voor de vaste musici en hogere tarieven voor de gastmusici. Ook zullen 5 musici extra in dienst worden genomen (3,5 fte), wat een vermindering van het aantal benodigde gastspelers tot gevolg zal hebben.



inleiding

Met trots presenteren we u het plan van Het Balletorkest voor de periode 2021 – 2024. Dit plan is overgenomen uit onze aanvraag voor de vierjarige instellingsubsidie, zoals uiteengezet in de Regeling specifiek cultuurbeleid 2017 – 2020, onder artikel 3.15 Symfonieorkest met begeleidingsactiviteiten voor dans. Daarbij zijn tevens de criteria in acht genomen die de Raad voor Cultuur hanteert in zijn beoordelingskader.

Dit plan is gebaseerd op onze ervaringen en realisaties in de jaren 2017-2020 enerzijds, en richtingen die we reeds verkend hebben in de laatste jaren daarvan anderzijds. Dat maakt het in onze ogen realistisch en sterk. Dit is ook waar het voorliggende document mee begint: een terugblik op de kunstenplanperiode 2017 – 2020. Vervolgens schetsen we onze activiteiten voor de periode 2021 – 2024, waarna de criteria van de Raad voor Cultuur aan bod komen. Na de reflectie op de codes sluit het plan af met de cijfers van de begroting en de formatie en de tekstuele toelichting daarop.

Tot slot, 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 vorm geven.

Piet van Gennip Algemeen directeur Het Balletorkest.



missie, visie & profiel

Missie, visie en profiel van Het Balletorkest

In de jaren 2013-2014 heeft het orkest een nieuwe missie en visie geformuleerd die goed aansloten bij de positie die Het Balletorkest inneemt in het landschap van het ballet en danstheater. Inmiddels heeft het orkest zich ontwikkeld tot een zelfbewuste organisatie van hoog niveau. Dit biedt aanleiding om in de komende periode te onderzoeken in hoeverre de gekozen bewoordingen nog actueel zijn. De kern van onze missie en visie zullen niet veranderen. Het profiel van het orkest zal onveranderd blijven.

Missie

Het Balletorkest wil het beste balletorkest van de wereld zijn en wil de beste gezelschappen van de wereld begeleiden. Te beginnen in Nederland. Elke ballet- of dansuitvoering wordt zo een betere ervaring zowel voor de dansers als de toeschouwers. Het ondersteunen van ballet en dans is een specialisme dat geen enkel orkest zo perfect beheerst als Het Balletorkest. Interactie tussen orkest en podiumperformance staat daarin centraal.

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

Profiel

Het Balletorkest is sinds 1965 hét orkest van de dans in Nederland, en vaste muzikale partner van Het Nationale Ballet (HNB) en het Nederlands Dans Theater (NDT), en bereikt als zodanig circa 130.000 bezoekers per jaar. Alle activiteiten van het orkest hebben een relatie tot dans. Daarmee is het orkest uniek in Nederland.

Terugblik 2017 – 2020

Reflectie op 2017 – 2020

Het zelfvertrouwen van het orkest is de recente planperiodes significant toegenomen. De kwaliteit van de uitvoeringen is op een blijvend hoog niveau. Dat betreft eerst en vooral de uitvoeringen met HNB en NDT in Amsterdam, Den Haag en (met HNB) op de tournees in Nederland en (in 2020) in Parijs.

De activiteiten met HNB laten zich allereerst kenmerken door een uitstekende samenwerking ingebed in hechte relaties. Samen met HNB realiseren we aansprekende balletproducties. De grote klassieke balletten vormen daarin de kern van het aanbod, waarin ook plek is voor nieuwe producties met nieuwe choreografieën en composities. HNB gebruikt ook deze kunstplanperiode onze bandopnames voor optredens buiten Nederland, van Azië tot Latijns Amerika. In de afgelopen periode zijn HNB en Het Balletorkest erin geslaagd om de beste ballet dirigenten te engageren, mede door een efficiënte afstemming van gewenste dirigenten tussen de Artistieke commissie, de artistiek leider Matthew Rowe en de directeur van HNB Ted Brandsen. Ook zijn verschillende activiteiten ondernomen om de samenwerking en het onderlinge begrip tussen uitvoerenden te vergroten:

- Een bezoek aan de dansstudio door alle musici
- Het organiseren van de mini-conferentie Music & dance, waarbij we een bijeenkomst organiseerden van choreografen, componisten, musici en artistiek leiders van balletgezelschappen. Vanwege het succes zal dit project worden vervolgd en worden uitgebouwd tot een Composer in Residence programma (zie ook bij activiteiten '21 – '24).

- Tot slot zijn er gezamenlijke ontmoetingen in de vorm van de premièreborrels, de gezamenlijke seizoensafsluiting (end of season) en de gezamenlijke nieuwjaarsborrel

Ook **de activiteiten met NDT** kenmerken zich door een uitstekende samenwerking die voortborduurde op bijna 60 jaar aan prachtige voorstellingen en – ook hier – zeer goede relaties. De samenwerking met NDT krijgt vorm in hedendaagse choreografieën. Deze zijn soms gebaseerd op nieuwe composities, bijvoorbeeld Exile van Max Richter, gespeeld in de productie Singulière Odyssée van Sol Léon en Paul Lightfoot. Andere keren zijn ze gebaseerd op een eclectische verzameling van bestaande composities, zoals bij de jubileumproductie Kunstkamer met daarin een grote diversiteit aan symfonische muziek. Ten behoeve van de NDT-voorstellingen in het buitenland worden bij de producties in aparte opnamesessies geregeld bandopnames gemaakt. De samenwerking met NDT gaat echter verder dan alleen de grootschalige producties, en betreffen ook kleinere ensembles of solisten. In 2020 is begonnen met een kleinschalige samenwerking in de productie Switch. Dit is een jaarlijks initiatief van de dansers van NDT, waarbij zij zelf verantwoordelijk zijn voor nieuwe choreografieën, deze ook zelf uitvoeren en volledig produceren.

Naast bovengenoemde reguliere activiteiten realiseerde Het Balletorkest ook enkele **bijzondere activiteiten met dansgezelschappen**. Zo is inmiddels een traditie opgebouwd als jaarlijkse muzikale partner bij het Young Patrons Gala, een gala voor de jonge patronen van NO&B (zowel opera als ballet). Ook is in 2019 een samenwerking gestart met de Nationale Balletacademie, waarbij het orkest

musiceert bij de eindejaarvoorstellingen van de opleiding en daarnaast betrokken is bij (het ontwikkelen van) een leerlijn muziek voor de studenten van de opleiding. Onderdeel van de samenwerking is ook het bezoek van studenten aan de repetities van het orkest. Tevens is een productie in Carré gerealiseerd in samenwerking met Moscow Classical Ballet.

Los van de balletgezelschappen zijn in de huidige periode '17 – '20 ook enkele zelfstandige activiteiten gerealiseerd. Nieuwe vormen van educatieve activiteiten zijn verkend en er is geïnvesteerd in trainingen van onze musici in het musiceren met grote groepen scholieren. Dit heeft geresulteerd in een aantal voorstellingen voor schoolkinderen in Q-factory die ook zelf een voorbereide compositie in de voorstelling ten gehore brachten. Daarnaast brachten schoolkinderen van de buurtschool de Kraal regelmatig een bezoek aan een van onze repetities. Tevens hebben we onder leiding van Martin Fondse geïnvesteerd in trainingen van een deel van onze musici in improvisatievormen, waarin ook is samengewerkt met dansers onder leiding van Wubkje Kuindersma. Ook hebben we een oriëntatie gedaan op Indiase muziek onder leiding van onder meer Oene van Geel en de Indiase muziekster Nidrali Kumar. Dit laatste juist om ervaring op te doen met muziek die in de beleving van onze musici ver weg staat van de eigen tradities en het eigen kunnen. Er zijn in de periode '17 – '20 ook enkele kamermuziekconcerten gegeven in samenwerking met onder meer de Hortus en Hermitage Amsterdam, en voor medewerkers en klanten van consultancybureau &samhoud. Tot slot zijn per jaar circa 8

Leiderschapssessies en inspiratiesessies verzorgd voor grote organisaties, waaronder Heineken, Albert Heijn, ProRail, Ministerie van OCW etc.

Wat betreft **de organisatie** van Het Balletorkest zijn er in de huidige periode verschillende noemenswaardige ontwikkelingen te melden. We hebben de vacatures die zijn ontstaan steeds met goede kandidaten kunnen invullen. We verwachten dat dit de komende periode blijft lukken. De uitkomsten van het medewerkersonderzoek dat we in 2017 hebben uitgevoerd hebben we voortvarend ter hand genomen. In nauwe samenwerking met de OR hebben we op basis van dit onderzoek prioriteiten gesteld voor het beleid en belangrijke stappen gezet in het realiseren van verbeteringen. Desalniettemin blijft er werk aan de winkel. Ook de komende jaren werken we aan verbetering van de onderlinge communicatie, aan constructief samenwerken, veiligheid en het onderlinge vertrouwen. We doen dit vanuit de overtuiging dat een prettige werkomgeving bijdraagt aan werkplezier, en daarmee aan een beter functionerend orkest. Bovendien past dit bij goed werkgeverschap. Om ons te helpen dit proces te versnellen hebben we een extern bureau - Balans in Welzijn – gevraagd om ons te helpen. We hebben hiervoor een ESF subsidie aangevraagd en toegezegd gekregen. Met hulp van dit bureau is ook een verdere professionalisering van de organisatie ingezet, met name op het gebied van HR. Dat heeft geleid tot zaken als een verzuim- en re-integratiebeleid, een risico inventarisatie en evaluatie, beleid voor duurzame inzetbaarheid, met bovendien bijbehorende plannen van aanpak.

Vooruitblik 2021 - 2024

Beschrijving activiteiten 2021-2024

De kern van onze activiteiten is en blijft het verzorgen van de muziek bij voorstellingen van Het Nationale Ballet en Nederlands Dans Theater. Het Balletorkest is daarin sinds zijn oprichting in 1965 dé specialist in Nederland.

De subsidieregeling stelt expliciet: "Budget en maatvoering van het dansbegeleidingsorkest zijn niet berekend op neventaken." Bij Het Balletorkest staat de begeleidingstaak dan ook centraal. Er komt geen verplichting voor prestaties op overige taken.

Los daarvan gaan we – zoals hierboven beschreven – wel enige nevenactiviteiten verrichten. Dit zijn activiteiten die alléén Het Balletorkest op deze manier kan realiseren, en waarvoor we een intrinsieke verantwoordelijkheid voelen. Het zijn, kortom, activiteiten die passen bij onze missie en ons profiel, en waarvan we bovendien zien dat er een sterke behoefte aan is of leemte in het aanbod. De aard en omvang daarvan is anders en meer vrijblijvend dan verplichte prestaties zoals de door de regeling genoemde neventaken. De omvang van deze activiteiten is afhankelijk van kansen en mogelijkheden, zowel wat betreft profilering, beschikbare capaciteit en beschikbare middelen.

De aard en het aantal voorstellingen voor de periode 2021 – 2024 zijn hieronder puntsgewijs beschreven. Conform het profiel van het orkest hebben al onze activiteiten een relatie met dans:

- **Activiteiten met HNB:** 80 voorstellingen HNB jaarlijks, verdeeld over circa 9 producties. Meer kan afhankelijk van de mogelijkheden in het betreffende seizoen. Voor

deze voorstellingen kunnen we 67 musici kosteloos ter beschikking stellen. Voor de voorstellingen boven de 80 kunnen we een orkest van 50 musici kosteloos aanbieden. De kosten van aanvullende (gast) musici komen voor rekening van HNB. We verwachten daarnaast – zoals gebruikelijk – geregeld bandopnames te maken voor HNB ten behoeve van optredens van het gezelschap in het buitenland.

- **Activiteiten met NDT:** 12 voorstellingen in jaarlijks één productie. Voor deze voorstellingen kan het orkest 67 musici kosteloos ter beschikking stellen. Meer kan afhankelijk van de mogelijkheden in het betreffende seizoen, in dat geval komen gastmusici volledig voor rekening van NDT. We verwachten ook voor NDT in deze producties bandopnames te maken ten behoeve van optredens van het gezelschap in het buitenland.

- **Overige activiteiten met dansgezelschappen:**

• Voortzetting van de samenwerking met de Nederlandse Master Orkestdirectie van de conservatoria van Amsterdam en Den Haag. Studenten orkestdirectie wonen repetities en voorstellingen bij en krijgen waar mogelijk de kans om het orkest te dirigeren.

• Ook de samenwerking met de Nationale Balletacademie wordt voortgezet en verder uitgebouwd. Het doel is om balletdansers al voor aanvang van hun carrière mee te nemen in de wereld van de muziek en te laten ervaren wat het is om te dansen op levende muziek, een wezenlijk onderdeel van hun latere leven als professioneel danser. We verwachten jaarlijks 2 voorstellingen met de NBA te verzorgen. Daarnaast is het orkest betrokken bij het opstellen van een leerlijn

muziek voor de NBA leerlingen en studenten van groep 7/8 lagere school tot en met de bacheloropleiding. In deze leerlijn komen de verschillende relevante muzikale aspecten over de hele breedte aan bod. Denk aan het samen maken van muziek met body percussie en zang, bewustwording van (de werking van) muziek, inspiratie van muziek, de structuur van muziek, de werking van een orkest, het samenwerken met een orkest etc. Ook het bijwonen van orkestrepetities door de dansers maakt onderdeel uit van de samenwerking.

- De samenwerking met Nationale Opera & Ballet bij het jaarlijkse Young Patrons gala wordt gecontinueerd. Dit gala is het grootste evenement van het jaar voor de jonge patronen van NO&B. Het orkest verzorgt deze avond de muziek voor zowel het opera- als het balletgedeelte van de programmering.

- Overige activiteiten

- Familievoorstellingen** In de periode '21-'24 gaan we op bescheiden schaal onze rijke traditie op gebied van innovatieve familievoorstellingen vervolgen. Aangezien de Raad voor Cultuur adviseert dat het orkest geen neventaken vervult, geven we hierop een wat meer uitgebreide toelichting.

Bij eerdere familievoorstellingen werkten we succesvol samen met ISH in de voorstelling *Creatures* (2016), en wonnen we met de voorstelling *Hans & Grietje* (2015) in samenwerking met Orkater vier musical awards. De succesformule van deze vorm bestaat eruit dat het orkest dat een integraal onderdeel uitmaakt van het verhaal en de enscenering, zonder dirigent en in kostuums bewegend op het podium. Daarmee is niet meer te onderscheiden wie musicus, acteur of danser is.

Het vervolgen van deze traditie gaan we doen op een slimme manier met zeer beperkte risico's. Dat doen we allereerst door niet in Amsterdam aan te bieden maar op plekken rondom Amsterdam, waar het symfonisch aanbod voor families en schoolkinderen is verdwenen terwijl de vraag ernaar is gebleven. We zoeken daarin steeds de samenwerking met een goed klinkende zaal en een educatieve partner. Zij delen met het orkest hetzelfde belang om een kwalitatief goede familievoorstelling te brengen. Daartoe brengen zij om niet

hun middelen en expertise in op het gebied van aanbod voor scholen, de zaal, marketing etc. Dat beperkt niet alleen de kosten, het vergroot ook het bereik onder scholen en scholieren en families in de regio, en daarmee de kans op volle zalen en voldoende inkomsten. De eerste stad waar we dit in 2021 gaan doen is Haarlem (in concertzaal de Philharmonie Haarlem in samenwerking met Hart Haarlem), een jaar later naar verwachting gevolgd door Zaandam (Zaantheater in samenwerking met Fluxus).

De productie wordt zo opgezet dat deze gemakkelijk te hernemen is, zodat de investeringskosten over meerdere jaren kunnen worden terugverdiend. Indien succesvol zal er na enkele jaren een tweede productie worden ontwikkeld, zodat de twee producties elkaar kunnen afwisselen. Per seizoen zal het naar verwachting gaan om 8 familievoorstellingen en 4 schoolvoorstellingen, met in totaal 9.000 bezoekers. De aantallen zijn afhankelijk van de in dat seizoen beschikbare capaciteit van het orkest, die hoofdzakelijk wordt bepaald door de werkzaamheden voor de dansgezelschappen.

Vanwege de beperkte schaal van deze activiteiten (die weer afhankelijk is van de beschikbare capaciteit van het orkest) kunnen we hier niet spreken van een volledige neventaak, in lijn met wat de raad voor cultuur hierover adviseert ten aanzien van Het Balletorkest.

- Music and Dance; Composer in residence:** in samenwerking met Het Nationale Ballet en het Nederlands Danstheater ontwikkelt Het Balletorkest een meerjarig project waarin choreografen en componisten elkaars praktijk leren kennen en tot samenwerkingen worden uitgedaagd. Music and Dance; Composer in residence heeft als doel toekomstig erfgoed op het gebied van muziek voor de dans te realiseren. We zullen hiervoor externe financiering aantrekken.
- Open huis NO&B:** de betrokkenheid van Het Balletorkest en de inhoudelijke invulling daarvan wordt jaarlijks bekeken. De open dag biedt ieder jaar voor zowel het gebouw als het orkest de uitgelezen mogelijkheid om de vele bezoekers van de open dag te laten zien en horen wat er binnen het gebouw zoal gebeurt.

- De leiderschaps- en inspiratiesessies** Dit zijn sessies van een halve dag gericht op het ervaren en versterken van leiderschap en samenwerking van leiders en teams van grote organisaties. Daarnaast verzorgen we geregeld inspiratiesessies. In de afgelopen jaren ging het om klanten als Albert Heijn, Heineken, Prorail, Ministerie van OCW, MN groep etc. We zullen deze sessies in de periode '21-'24 blijven aanbieden. We verwachten er daar circa 8 per jaar van te realiseren.
- Improvisatie** We zijn voornemens om – waar en wanneer dat mogelijk is – de experimenten op het gebied van improviserend musiceren met dans, om te zetten in voorstellingen. We zijn daarbij afhankelijk van de kansen die zich aandienen, we gaan zelf geen voorstellingen op dit vlak produceren. Te denken valt aan New Moves of Switch, initiatieven van dansers van respectievelijk HNB en NDT waarbij zij een avond produceren met hun eigen choreografieën waarop zij zelf dansen. Bij Switch 2020 hebben we daar voor het eerst succesvol mee kennisgemaakt.
- Bezoek van scholieren** Het orkest blijkt voor kinderen iedere keer weer een prach-

tige wereld van verwondering en verbazing. We zullen in de periode '21-'24 de kinderen van naburige scholen blijven ontvangen bij onze repetities, en hen in de klas bezoeken met onze instrumenten.

- Organisatie** wat betreft de (ontwikkeling van de) organisatie staan de volgende dingen op stapel (zie ook bij de code fair practice). De voortgaande professionalisering van de organisatie krijgt vorm door onder meer verdere verankering van HR processen binnen de organisatie op onder andere het terrein van duurzame inzetbaarheid, verzuimbeleid, arbo-zaken, gedragscode etc. Wij – de medewerkers van Het Balletorkest – willen constructiever samenwerken, elkaar versterken en elkaars verschillen – nog meer dan nu – waarderen in een veilige werkomgeving, waarin vertrouwen een kernbegrip is.
- Huisvesting** Het Balletorkest zoekt momenteel naar een alternatief voor de repetitieruimte in Q-factory. Een repetitiezaal met een betere akoestiek zal het orkest helpen in zijn verdere artistieke ontwikkeling. Mogelijk duurt deze zoektocht voort in de periode '21-'24.



Reflectie op criteria Raad voor Cultuur

De Raad voor Cultuur hanteert de volgende criteria bij de beoordeling van de aanvragen:

- Artistieke kwaliteit
- Vernieuwing
- Eerlijke beloning en gezonde bedrijfsvoering
- Educatie en participatie
- Geografische spreiding

Onderstaand is per criterium onze reflectie weergegeven.

Artistieke kwaliteit

Het orkest slaagt erin om de artistieke/inhoudelijke activiteiten uit te voeren op een niveau dat kwalitatief hoogstaand en van landelijk belang is. De volgende factoren dragen daar aan bij:

- Het Balletorkest bestaat allereerst uit een selectie van topmusici, die gemotiveerd het beste uit zichzelf blijven halen. Bij vacatures slaagt het orkest erin uitstekende kandidaten te werven die afkomstig zijn van de beste conservatoria wereldwijd.
- Dat leidde er in de huidige periode toe dat musici uit het orkest soleerden in soloconcerten met orkest in de producties met HNB
- Het orkest en Het Nationale Ballet slagen erin om enkele van de beste gastdirigenten ter wereld te engageren voor de producties die goed passen bij de samenwerking tussen beide organisaties. Denk aan de vaste dirigent van het Russische Mariinsky Theater Boris Gruzin, Koen Kessels – Music Director van The Royal Ballet - Covent Garden uit Londen die in de afgelopen seizoenen steeds voor het orkest stonden, en Simon Hewett van het Hamburger Ballet die in het volgende seizoen '20 – '21 komt dirigeren.

- Het orkest heeft een heldere profilering (zie boven). Dat maakt dat alle medewerkers zich inzetten voor hetzelfde doel
- Het Balletorkest heeft een uitstekende samenwerking met de dansgezelschappen waarmee het nauw samenwerkt
- Het orkest heeft een duidelijke focus op de individuele ontwikkeling van musici. In het orkest worden jaarlijks functionerings- en ontwikkelgesprekken gevoerd met alle medewerkers. Voor alle medewerkers zijn individuele ontwikkelbudgetten beschikbaar gesteld die verder gaan dan de cao, en die medewerkers in staat stellen de kwaliteit van hun werk te handhaven en te verbeteren
- Daarnaast investeert Het Balletorkest in de onderlinge samenwerking tussen medewerkers. Dit vanuit de overtuiging dat een veilige en constructieve werkomgeving bijdraagt aan werkplezier en daarmee aan werkkwaliteit.

Vernieuwing

De praktijk van Het Balletorkest is gestoeld op het klinkend erfgoed voor de dans enerzijds, en nieuwe en hedendaagse uitstappen anderzijds. Dit alles geprogrammeerd binnen de vertrouwde kaders zoals deze gelden in de danswereld. Aangezien de dansgezelschappen waar we mee samenwerken leidend zijn in de programmering heeft het orkest weinig ruimte om op zijn kernactiviteiten te vernieuwen. Op verschillende vlakken naast onze kernactiviteiten zien we die mogelijkheid wel, zij het op bescheiden schaal.

Het eerder beschreven programma Music and Dance; Composer in residence gaat juist om

onze bijdrage aan toekomstig muzikaal erfgoed op het gebied van muziek voor de dans. Op dit vlak zijn er wereldwijd geen of nauwelijks initiatieven gericht op vernieuwing van het muzikale dansrepertoire. Wij willen daar in samenwerking met HNB en NDT ruimte voor maken en jonge componisten aan ons binden. Daarnaast werken we kleinschalig aan de ontwikkeling van improvisatievormen waarbij muziek en dans samenkomen. De orkestmusici treden daarbij uit hun comfortzone, en worden getraind in het improviserend musiceren. We gaan in de komende periode op zoek naar gelegenheden waarbij we dit aan het publiek kunnen presenteren.

Tot slot pakken we de draad met onze innovatieve familievoorstellingen weer op. Deze voorstellingen vormen de optimale synthese tussen dans en muziek. Het orkest en de muziek zijn hierin een eigen personage, waarbij de orkestleden in kostuum, uit het hoofd en zonder dirigent al bewegend volledig onderdeel uitmaken van de encenering. De nauwe samenwerking met zaal en educatieve partner die als doel heeft de risico's te verminderen en tegelijkertijd de kwaliteit van de voorstellingen en de educatieve elementen daaromheen te vergroten, kan met recht innovatief genoemd worden. Bovendien stelt het hernemen van de productie ons beter in staat om de investeringen in de ontwikkeling van de voorstelling en de educatieve materialen terug te verdienen.

Eerlijke beloning en gezonde bedrijfsvoering

Wat betreft beloningsbeleid is Het Balletorkest aangesloten bij de cao Nederlandse Orkesten. Daarin zijn de musici ingeschaald in de laagste schaal. Echter, alle orkesten in de Randstad zijn ingeschaald op 110% vanwege de hogere kosten van levensonderhoud in deze regio. Met de hogere rijksbijdrage komt de mogelijkheid in zicht om deze overduidelijke ongelijkheid recht te zetten en ook de musici van Het Balletorkest conform schaal 2 (110%) te honoreren.

De staf kent een andere inschalingsystematiek. Dat is een erfenis uit het verleden, waarbij staffuncties werden ingeschaald volgens de BBRA systematiek die geldt voor rijksambtenaren. Deze is door het orkest losgelaten, zodat de loongroei van staf gelijk is aan (en op hetzelfde moment plaatsvindt als) die van de musici.

Het Balletorkest werkt met zelfstandige freelancers (zie voor een verdere toelichting de tekst bij de Fair Practice Code). Het baseert de betalingen aan opdrachtnemers op de tarieven uit de cao Remplaçanten. Vanwege het grote aantal voorstellingen in combinatie met het hogere voorstellingstarief, is het orkest voor veel gastmusici een gewilde plek om te spelen. Bovendien betaalt het orkest de gastmusici een opslag van 17% bovenop de bruto tarieven uit de cao. In het plan '21-'24 is een stijging van de kosten voor gastmusici voorzien van (6%+10% =) 16%. Het Balletorkest doet het daarmee richting gastspelers weliswaar relatief fair, maar in absolute bedragen zijn de tarieven nog steeds laag. Het uurtarief voor freelancers zou ten minste €50,- moeten bedragen, maar ligt in de praktijk op maximaal €32,- per uur, rekening houdend met de voorbereidingstijd die ook voor de vaste musici wordt gerekend (forfait). Het Balletorkest blijft zich dan ook inzetten voor hogere tarieven, in gezamenlijkheid met de collega orkesten en de vakbonden. Om het genoemde uurtarief van €50 te kunnen betalen is jaarlijks €595.000 méér nodig. Het orkest kan deze meerkosten niet voor zijn rekening nemen en roept het rijk op om haar aandeel in het bereiken van fair practice voor gastmusici te dragen. De bedrijfsvoering heeft de laatste 6 jaar (sinds de bezuinigingen in 2013) bewezen het orkest in staat te stellen de geplande activiteiten op een financieel gezonde en organisatorisch robuuste wijze uit te voeren. De financiële positie van het orkest is gezond. De loonstijging van 6% in 2019 zorgt voor een aanvullende druk op de exploitatie die we kunnen dragen, maar noopt tot voorzichtigheid in overige uitgavenstijgingen. Aangezien we voorafgaand aan de periode 2017 – 2020 een voorziening hebben getroffen voor de jaarlijkse bijdrage aan HNB in de kosten van gastdirigenten (€100.000 per jaar), zijn deze kosten in de afgelopen jaren niet in de exploitatie meegenomen. Wordt het exploitatieresultaat hiermee gecorrigeerd, dan ontstaat voor 2021 en verder een tekort ter hoogte van ca €100.000. Hiermee is rekening gehouden met de toedeling van de extra inkomsten ter hoogte van €700.000 per januari 2021, zodat dit tekort structureel wordt gedekt en het exploitatiesaldo weer structureel op nul uitkomt. Het eigen vermogen van Het Balletorkest is met ruim €1,3 mln. relatief groot. Dat de beklemming op het bestemmingsfonds OCW per 2019 is komen te vervallen (en deze middelen derhalve in de algemene reserve stromen)

helpt om enerzijds de benodigde investeringen te doen (denk aan huisvesting, ontwikkeling van familievoorstelling etc.) en anderzijds risico's op te vangen in de kostensfeer.

Educatie en participatie

Zie ook bij de beschrijving van de activiteiten '21 – '24

De samenwerking met de Nationale Ballet-academie kan worden beschouwd als educatieve activiteit waar het gaat om de betrokkenheid van Het Balletorkest bij het muziekonderwijs. Bovendien kan het worden beschouwd als participatieve activiteit omdat de leerlingen en het orkest samen twee uitvoeringen realiseren per jaar.

Het Balletorkest heeft geen educatieve taak, maar heeft intrinsiek de wens om zijn rijke traditie op het gebied van familievoorstellingen (tevens schoolvoorstellingen) voort te zetten in die mate waarin beschikbare capaciteit en planning in enig seizoen dat toestaan.

De familievoorstelling wordt ook als schoolvoorstelling aan scholen aangeboden voor de groepen 5 t/m 7. De educatieve partner (in 2021 is dat Hart Haarlem) neemt deze voorstelling daartoe op in het culturele aanbod voor de scholen in de regio. Voor de scholen wordt bovendien een lespakket van 3 tot 4 lessen ontworpen evenals een website met daarop lesmateriaal. Bij het ontwerp van dit lesmateriaal worden kennis en expertise van de educatieve partner (Hart Haarlem) betrokken, zodat dit materiaal goed aansluit bij de doelgroep en de leerlijnen zoals die in de scholen worden gevolgd. In aanloop naar de schoolvoorstellingen bezoeken musici de klassen met een workshop muziek die gerelateerd

is aan de voorstelling. Al deze componenten worden achteraf door scholen geëvalueerd met vragenlijsten die Het Balletorkest in samenwerking met Hart Haarlem hen toestuurt. De familievoorstelling wordt ontwikkeld op een manier dat deze relatief eenvoudig kan worden hernomen in latere jaren. Dat heeft als voordeel dat de inhoud van de voorstelling en het lesmateriaal kan worden doorontwikkeld op basis van de ervaringen en uitgevoerde evaluaties.

Naast de familievoorstelling zal het orkest zich blijven inzetten om bezoeken van kinderen van nabijgelegen scholen aan repetities te realiseren. Waar mogelijk wordt dit aangevuld door bezoeken aan de school door musici die daar iets vertellen over hun instrument en dit ook laten klinken. Incidenteel zal er ook een klankspeeltuin op school worden georganiseerd, waarbij kinderen kennis kunnen maken met het instrumentarium waarover het orkest voor dat doel beschikt.

Geografische spreiding

De kernactiviteiten van Het Balletorkest – het begeleiden van voorstellingen van HNB en NDT – worden geprogrammeerd door de dansgezelschappen. Dat betekent dat deze activiteiten hoofdzakelijk in Amsterdam plaatsvinden (HNB) en daarnaast in Den Haag (NDT). Jaarlijks maakt HNB een tournee door Nederland waar het orkest de muziek bij verzorgt. Zoals eerder genoemd zullen we onze familievoorstelling voornamelijk buiten Amsterdam spelen, op plekken waar nauwelijks symfonisch aanbod is voor families. Zodoende dragen we bij aan de spreiding van het culturele aanbod in de Metropoolregio Amsterdam.





De Codes

Het Balletorkest onderschrijft de verschillende codes. Onderstaand gaan we hier nader op in.

Code Diversiteit & Inclusie

De opdracht van Het Balletorkest is beperkt tot het verzorgen van de muzikale begeleiding van de voorstellingen van de twee dansgezelschappen. Dat betekent dat we zeer beperkte autonomie hebben om diversiteit in te vullen op het gebied van activiteiten en publiek. Los van deze beperkingen onderschrijven we de code diversiteit en inclusie en passen deze in de periode '21 – '24 toe waar we kunnen. Onderstaand lichten we dat toe, uitgaande van de vier P's die in de code centraal staan.

Programma

De dansgezelschappen stellen het repertoire vast. Diversificatie van het aanbod van de kernactiviteiten valt daarmee buiten het bereik van het orkest. Dit geldt in veel mindere mate voor het ontwikkelen van de familievoorstelling. Daar is het aanbod gericht op een brede doelgroep. De samenwerking met de educatieve partner in de ontwikkeling van het materiaal dient dit te borgen.

Personeel

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

de leden raad van toezicht, waar meer ruimte is voor diversiteit. Waar mogelijk zal bij het opvullen van vacatures in de periode '21 – '24 gericht worden gezocht naar kandidaten met een diverse culturele achtergrond.

Man-vrouw

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

Leeftijd

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

leeftijd 20-30	2%
leeftijd 30-40	8%
leeftijd 40-50	31%
leeftijd 50-60	45%
leeftijd 60-67	14%

Bijna 60% van de medewerkers is ouder dan 50 jaar, slechts 10% is jonger dan 40 jaar. Dat roept niet alleen vragen op over diversiteit, maar ook over duurzame inzetbaarheid in relatie tot leeftijd en zelfs over continuïteit. In dit kader is ook belangrijk te noemen dat de uitbreiding van de formatie met 5 deeltijdbanen bij zal dragen aan de verjonging van het orkest, en de diversiteit op het punt van leeftijd

zal vergroten. Dit thema zullen we in de periode '21 – '24 verder ter hand nemen.

Publiek

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

Partners

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

Fair Practice Code

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

Solidariteit

Wat de eigen musici betreft volgt Het Balletorkest de Cao Nederlandse Orkesten. Zoals eerder opgemerkt streven we ernaar om in de periode '21 – '24 de lonen van de vaste musici met 10% te verhogen. Daarmee werken we een overduidelijke ongelijkheid weg, namelijk dat Het Balletorkest het enige orkest in de Randstad is dat zijn musici niet volgens de 110% cao schaal honoreert. Deze hogere schaal is bedoeld om te compenseren voor de hogere kosten van levensonderhoud in de Randstad. De loonachterstand van de vaste musici en gastmusici door langjarige stilstand van de loongroei (ook ten opzichte van referentiegroepen zoals conservatoriumdocenten of docenten kunsteducatie) zullen we met de huidige middelen helaas niet kunnen goedmaken.

Op het gebied van de gastmusici is de wetgeving sterk in ontwikkeling. Per 1 januari 2020 is de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) in werking getreden. Dit heeft invloed op de manier van werken voor orkesten die hun gast-

musici contracteren via een Stichting Remplaçanten. Het Balletorkest werkt al vele jaren met freelancers, en doet dat sinds 2013 nog uitsluitend met zelfstandige opdrachtnemers. Voor deze praktijk geldt de wet DBA. Deze werkwijze stelt de musici in staat om gebruik te maken van fiscale voordelen. We ontvangen daarover regelmatig positieve feedback van musici. Het is niet zeker of het voor Het Balletorkest mogelijk zal blijven om met zelfstandigen te werken. Mocht dat niet meer kunnen dan zal het orkest overgaan op alternatieve contractvormen.

Het Balletorkest is voorts lid van de Vereniging van Nederlandse Orkesten, vanuit de overtuiging dat de kracht van gezamenlijkheid altijd groter is dan de som der delen. Belangrijke te verwachten onderwerpen binnen de VvNO zijn ook in '21 – '24:

- Visievorming en toekomst van de sector
- Werkgeverszaken, arbeidsvoorwaarden en cao
- Gezamenlijke lobby voor betere arbeidsvoorwaarden voor zowel vaste als gastmusici, waar mogelijk gezamenlijk met de vakbonden
- Veranderende wet- en regelgeving, zoals dat in de huidige kunstplanperiode zijn of waren: de AVG, WAB, Wet DBA
- Kennisdeling binnen de vereniging

Duurzaamheid

Duurzaamheid is een belangrijk thema binnen Het Balletorkest. Er wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers (zie ook het vorige hoofdstuk). Evaluatie is onderdeel van de samenwerking. Ieder jaar wordt met iedere medewerker een functionerings- en ontwikkelingsgesprek gevoerd. Er is in 2019 een risico inventarisatie en evaluatie uitgevoerd, het plan van aanpak daarvan zal de komende jaren worden uitgevoerd. In 2019 en 2020 is er een beleid duurzame inzetbaarheid geformuleerd. Gezondheid, betrokkenheid en ontwikkeling zijn hierin kernbegrippen. In 2020 zal ook hiervoor een plan van aanpak worden opgesteld, in samenwerking met de OR. Dit zal in de periode daarna worden uitgevoerd. Voorts wordt er op orkestbijeenkomsten aandacht gegeven aan onderwerpen zoals geluid en geluidsbelasting, en is er driemaandelijks overleg

over de werkomstandigheden in NO&B tussen de technische staf in NO&B, het NedPhO en Het Balletorkest. Het doel van dit overleg is optimaliseren en verbeteren van de huidige werkomgeving. Daarnaast overwegen we in de periode '21 – '24 de volgende instrumenten te gebruiken of te ontwikkelen:

- Medewerkertevredenheidsonderzoek
- Periodiek Medisch Onderzoek
- Leeftijdsbeleid: dit gaan we al in 2020 ontwikkelen. We gaan daarbij de mogelijkheden voor het invoeren van een generatiepact onderzoeken.
- Onboarding: we willen nieuwe medewerkers niet alleen introduceren in hun vak als orkestmusicus en wat het betekent om bij Het Balletorkest te werken met zijn eigen werkwijze en tradities. We willen ze ook meenemen in een cultuur van creativiteit, vertrouwen en ontwikkeling. Dit laatste is ook nodig omdat een baan voor het leven om verschillende redenen (bezuinigingen, blessures, motivatie) niet meer vanzelfsprekend is, en een tweede carrière een reële mogelijkheid. We gaan dat doen in samenwerking met andere orkesten. De eerste oriënterende stappen met het Noord Nederlands Orkest en Rotterdams Philharmonisch Orkest zijn reeds gezet.

Vertrouwen

Kwaliteit is bij Het Balletorkest uitgangspunt, het is het focuspunt van onze werkzaamheden

en het startpunt van het gesprek. De kwaliteit van de voorstellingen door Het Balletorkest is onverminderd hoog. Toch kan veel nog beter. Denk aan een goede akoestiek van de repetitieuimte, de werkdruk, maar ook zaken als veiligheid, onderling vertrouwen en communicatie. Deze elementen hebben invloed op de kwaliteit van het spel en van de samenwerking, en staan veelvuldig op de agenda in bijeenkomsten met de OR, de AC en de raad van toezicht, dat zal ook in de periode '21 – '24 zo zijn.

Transparantie

Het Balletorkest opereert transparant. Jaarverslagen worden extern gepubliceerd op de website. Verslagen van de vergaderingen met de OR en AC worden op intranet gepubliceerd. Er is zowel een interne als een externe vertrouwenspersoon die jaarlijks een verslag maken, en er is een bedrijfsarts. Bij geschillen tussen werkgever en werknemer over interpretatie van de cao is er een externe geschillencommissie. De Raad van toezicht is benaderbaar voor werknemers voor het oplossen van conflicten. Daarnaast werken we aan een gedragscode en stellen we in 2020 een klachtencommissie in zodat geschillen op een laagdrempelige manier aan het licht kunnen worden gebracht en vervolgens opgelost.

Governance Code Cultuur

Het Balletorkest onderschrijft de principes en aanbevelingen uit de governance code cultuur, past deze toe en legt deze uit. Dat is de huidige praktijk die we in '21 – '24 zullen continueren.



Nederlandse Balletacademie. Foto: Antoinette Mooy

Begroting & formatie

Hiernaast de begroting en de formatie met bijbehorende toelichting, zoals die zijn ingevoerd in de module ten behoeve van de subsidieaanvraag van Het Balletorkest voor de periode '21 - '24.

Begroting

Ten aanzien van de begroting gelden de volgende algemene opmerkingen.

- Voor alle jaren is prijspeil 2018 aangehouden. Uitgezonderd daarvan is het bedrag van €700.000 waarmee de subsidie in 2021 wordt vermeerderd. Hiervoor geldt prijspeil 2021.
- Voor de jaren 2021 en 2024 is de realisatie van 2018 als uitgangspunt genomen.
- Verondersteld is een toename van kosten en baten ter hoogte van 2% per jaar. Dit is niet zichtbaar in de tabel omdat prijspeil 2018 is aangehouden. Echter, toename in kosten of baten die in enig jaar voor enige post groter zijn dan 2% worden wel weergegeven voor zover deze toename de 2% overschrijdt. Bijvoorbeeld: de loonstijging van 6% in 2019 is weergegeven als een loonstijging van 4% in prijspeil 2018.

De volgende bewerkingen zijn toegepast om tot het cijfer voor 2021 te komen. Deze toelichting is per regel van de begroting 2021, echter beperkt zich tot de regels waar wijzigingen optreden tussen 2018 en 2021:

- Beheerlasten personeel vast contract: toename van ruim €8.000 vanwege loonstijging 2019 van 6% (dat is 4% in prijspeil 2018).
- Activiteitenlasten personeel vast contract: toename van ca €670.000:

- Correctie voor de vacatureruimte die in 2018 is ingevuld door gastspelers, toename van circa €115.000
- Loonsverhoging over 2019 van 6% (is 4% in prijspeil 2018): ca €100.000
- 5 extra musici in dienst per 2021 (5 tutti banen met baanomvang van 0,7 fte maakt in totaal 3,5 fte): toename van circa €230.000, prijspeil 2021 omdat dit binnen het bedrag van €700.000 dient te vallen en hiervoor prijspeil 2021 geldt.
- 10% loonsverhoging per 2021 (prijspeil 2021): ca €225.000
- Activiteitenlasten personeel inhuur: afname van circa €50.000:
- Correctie voor de vacatureruimte die in 2018 is ingevuld door gastspelers: daling van de kosten gastmusici met circa €85.000
- Correctie voor bijdrage kosten gastdirigenten HNB die in 2018 niet uit de exploitatie zijn betaald maar uit een reservering op de balans: toename van €100.000
- Minder gastspelers benodigd want 5 extra musici in dienst per 2021: afname van ca €180.000. Dit leidt tevens tot een afname in de doorberekening aan HNB (zie onder bij Uitkoop)
- Verhoging van de tarieven van gastspelers met 4% in 2020, uitgaande van een tariefstijging in 2020 ter hoogte van 6% en hogere inkomsten uit de loonbijstelling van 2%. Dit leidt tot een stijging van kosten voor het orkest ter hoogte van circa €33.000, en hogere doorrekening aan HNB (zie onder bij Uitkoop)
- 10% stijging van kosten gastmusici per 1 januari 2021. De stijging van deze laatste kosten resulteert in hogere kosten voor het orkest van €85.000 die deels leiden tot hogere kosten voor HNB (zie onder bij Uitkoop)

		2017	2018	2021	2024
Lasten	Beheerlasten materieel	162.118	166.603	166.603	166.603
	Beheerlasten personeel vast contract	183.968	208.842	217.196	217.196
	Beheerlasten personeel tijdelijk contract	0	0	0	0
	Beheerlasten personeel inhuur	0	0	0	0
	Beheerlasten personeel totaal	183.968	208.842	217.196	217.196
	Beheerlasten totaal	346.086	375.445	383.799	383.799
	Activiteitenlasten materieel	202.976	199.290	199.290	199.290
	Activiteitenlasten personeel vast contract	2.623.171	2.528.124	3.198.939	3.198.939
	Activiteitenlasten personeel tijdelijk contract	0	0	0	0
	Activiteitenlasten personeel inhuur	1.100.564	1.083.911	1.037.823	1.037.823
Activiteitenlasten personeel	3.723.735	3.612.035	4.236.762	4.236.762	
Activiteitenlasten totaal	3.926.711	3.811.325	4.436.052	4.436.052	
Totale lasten	4.272.797	4.186.770	4.819.850	4.819.850	
Saldo gewone bedrijfsvoering	157.585	244.215	0	0	
Saldo rentebaten	1.248	1.092	0	0	
Saldo bijzondere baten/lasten	-149.788	589.497	0	0	
Exploitatieresultaat	9.045	834.804	0	0	
Baten	<i>Recette/kaartverkoop</i>	17.040	3.493	0	0
<i>Eigen inkomsten</i>	<i>Uitkoop</i>	510.814	464.150	322.850	322.850
	<i>Partage</i>				
	<i>Overige publieksinkomsten</i>				
	Publieksinkomsten binnenland	527.854	467.643	322.850	322.850
	Publieksinkomsten buitenland				
	Publieksinkomsten totaal	527.854	467.643	322.850	322.850
	<i>Sponsorinkomsten</i>				
	<i>vergoedingen coproducent</i>				
	<i>Overige directe inkomsten</i>	45.979	77.675	30.000	30.000
	Totaal overige directe inkomsten	45.979	77.675	30.000	30.000
Totaal directe inkomsten	573.833	545.318	352.850	352.850	
Indirecte inkomsten	0	0	0	0	
<i>Private middelen particulieren incl. vriendenverenigingen</i>					
<i>Private middelen bedrijven</i>					
<i>Private middelen private fondsen</i>	30.185	1.522	0	0	
<i>Private middelen goede doelenloterijen</i>					
Bijdragen uit private middelen	30.185	1.522	0	0	
Totaal eigen inkomsten	604.018	546.840	352.850	352.850	
Baten in natura					
<i>Subsidies</i>	<i>Structureel OCW</i>	3.682.848	3.767.340	4.467.000	4.467.000
	<i>Structureel provincie</i>				
	<i>Structureel gemeente</i>				
	<i>Structureel publieke subsidie overig</i>	143.517	116.804	0	0
	<i>Incidentele publieke subsidie</i>				
Totaal subsidies	3.826.365	3.884.144	4.467.000	4.467.000	
Totale baten	4.430.383	4.430.984	4.819.850	4.819.850	



- Saldo rentebaten: we gaan uit van 0% rente in 2021
- Saldo bijzondere baten en lasten: hieronder vallen de uitkeringen onder het sociaal plan die verband houden met de bezuinigingen in 2013. Tegenover deze kosten staan reserveringen op de balans en zijn daarom buiten beschouwing gelaten voor 2021.
- Recette/kaartverkoop: deze is op €0 verondersteld in 2021
- Uitkoop: dit betreft de doorberekening aan HNB. Dit bedrag is circa €140.000 lager in 2021 t.o.v. 2018 en hangt samen met de 5 musici die in vaste dienst komen en waarvoor 5 gastmusici minder worden doorbelast aan HNB (€180.000). Daar staat tegenover de stijging van de kosten van gastmusici die deels worden doorberekend aan HNB (€10.000 vanwege de 4% stijging prijspeil 2018 en ca €27.000 vanwege de 10% stijging prijspeil 2021). Een doorberekening aan NDT is niet voorzien, aangezien NDT sinds 2013 in haar programmering binnen de 62 musici blijft die het orkest om niet aanbiedt.
- Overige directe inkomsten: hier veronderstellen we inkomsten uit commerciële activiteiten (de leiderschapssessies) ter hoogte van €30.000 in 2021
- Private middelen private fondsen: hier voorzien we geen inkomsten in 2021
- Structureel OCW: dit is de huidige subsidie (2018) vermeerderd met de €700.000 prijspeil 2021, conform het maximumbedrag dat in de regeling is vermeld voor het symfonieorkest voor de begeleiding van de dans.
- Structureel publieke subsidie overig: hier voorzien we geen inkomsten in 2021

Met de hierboven beschreven maatregelen realiseert het orkest drie van de vijf punten waarvoor het heeft gelobbyd: 10% hogere lonen, hogere tarieven gastspelers, verlaging van de kosten van onze belangrijkste partners HNB en NDT. Voor de resterende twee punten

uit de lobby is geen geld beschikbaar: grotere dienstbetrekkingen voor de musici en geld om planningsproblematiek tussen HNB, NDT en het orkest in voorkomende gevallen op te lossen. De volgende opmerkingen zijn voorts nog relevant:

- Het Balletorkest contracteert freelancers sinds 2013 op basis van zelfstandigheid, en betaalt hen daarvoor een toeslag bovenop de tarieven voor gastspelers. De grote aantallen zelfstandigen in de Nederlandse economie leidt steeds meer tot kritische vragen over de houdbaarheid hiervan. Het rapport van de commissie Borstlap is daar het meest recente voorbeeld van. Het is niet uitgesloten dat het orkest op een zeker moment over zal (moeten) stappen op een andere contractvorm voor het engageren van gastspelers. Dat zou kunnen leiden tot kostenverhogingen voor het orkest. Er is in dit plan rekening gehouden met kostenstijgingen voor gastmusici ter hoogte van 16%. Mochten de kosten echter sneller stijgen, dan is daarvoor in dit plan niet voorzien, en zal een beroep gedaan worden op de overheid (zie ook onder Fair Practice Code).
- De middelen die nodig zijn voor het ontwikkelen van de familievoorstelling zullen naar verwachting voor een groot deel door externe fondsenwerving worden gedekt. De overige benodigde middelen zullen uit de reserves worden betrokken. Deze kosten zijn niet meegenomen in het overzicht.
- Eventuele investeringen die verband houden met een nieuwe repetitielocatie zullen uit de reserves worden gefinancierd. Hiervoor is op dit moment niets begroot, er zijn hiervoor dan ook geen kosten meegenomen in het overzicht.
- De kosten die samenhangen met het realiseren van het Music and Dance; Composers in residence programma zullen naar verwachting voor een groot deel worden gedekt door externe fondsen. Resterende kosten zullen worden gedeeld door de drie deelnemende partijen, te weten NDT, HNB en het orkest. De naar verwachting beperkte omvang daarvan is meegenomen in de begroting van 2021.

	2017	2018	2021	2024
Beheer personeel vast contract	1,9	1,9	1,9	1,9
Beheer personeel tijdelijk contract	0	0	0	0
Beheer personeel inhuur	0	0	0	0
Activiteiten personeel vast contract	38,1	36,4	41,6	41,6
Activiteiten personeel tijdelijk contract				
Activiteiten personeel inhuur	21,4	22,6	17,9	17,9
Totaal formatie, in fte	61,37	60,872	61,37	61,37

Wat betreft de formatiegegevens de volgende toelichting:

- De formatie van personele activiteiten-lasten inhuur is een berekende schatting. Aangezien het hier gaat om de inhuur van gastspelers voor individuele producties is de 1-op-1 omrekening naar formatieplaatsen niet mogelijk. Daarom is hier voor 2017 uitgegaan van een gemiddelde inzet van 30 gastspelers per productie met een totale inzet van 0,7 fte per gastspeler.

- Voor 2018 geldt hetzelfde, echter hier is gecorrigeerd voor 1,66 fte aan vacatureruimte die door gastspelers is ingevuld
- Voor 2021 is de basis van 2017 aangehouden voor de formatie (dus zonder vacatures), hiervan afgetrokken de inzet van 5 gastmusici omdat het orkest 5 musici extra in dienst zal nemen per 2021 (0,7 fte per musicus).



Kunstkamer, Nederlands Dans Theater. Foto: Rahi Rezvani



Kunstkamer, Nederlands Dans Theater. Foto: Rahi Rezvani

Colofon

Fotografie: Inga Powilleit (cover links, p6-7, p8, p14, p23, p24, achterkant cover), Florian Johan (cover rechts), Pim van der Zwaan (p9), Petrovsky & Ramone (p4, p5, p10), Jussi Puikkonen (p18-19, p32-33), Antoinette Mooy (p28-29), Rahi Rezvani (p36, p37)



Europese Unie
Europees Sociaal Fonds

Met dank aan het Europees Sociaal Fonds

Contact

Het Balletorkest
Atlantisplein 1
1093 NE Amsterdam
Tel +31 (0)88 796 3610
www.hetballetorkest.nl

