

## **Naar nieuwe prestatie modellen voor orkesten**

Eindrapport over het orkesten-onderzoek voor het ministerie van OCW



**Bart Drenth**  
**Bastiaan Vinkenburg**  
**Piet van Gennip**  
**Marte Lalleman**  
**Johan Posseth**  
**Liduin Fransen**  
**Johan van Dam**  
**Rachel Beerepoot**

*29 april 2011*

## Naar nieuwe prestatie modellen voor orkesten

Inhoud	Pagina
<b>1. Doel van het onderzoek</b>	<b>4</b>
1.1 Inleiding	4
1.2 Achtergrond	4
1.3 Doel van het onderzoek	5
1.4 Onderzoeksvragen	5
1.5 Leeswijzer	6
<b>2. Uitkomsten van de nulmeting</b>	<b>7</b>
2.1 Inleiding	7
2.2 Doel en aanpak van de nulmeting	7
2.3 Belangrijkste resultaten uit de nulmeting	8
2.4 Kosten en opbrengsten per concertbezoeker	12
2.5 Gebruik van de nulmeting voor prestatie modellen en verder	14
<b>3. Toekomstige behoeften en resultaten</b>	<b>15</b>
3.1 Inleiding	15
3.2 Waarom een behoefte-onderzoek?	15
3.3 Aanpak van het behoefte-onderzoek	16
3.4 Beelden over de toekomst	17
3.5 Ontwikkeling van bezoek aan klassieke muziek en aan orkesten	17
3.6 Uitkomsten op hoofdlijnen: gemeenschappelijke standpunten	18
<b>4. Werken met prestatie modellen</b>	<b>20</b>
4.1 Inleiding	20
4.2 Context van prestatie modellen	20
4.3 Gekozen perspectief	21
4.4 Prestatie-indicatoren	21
4.5 Prestatie modellen: een betere balans tussen middelen en prestaties	23
4.6 Kernvariabelen van nieuwe prestatie modellen	23
<b>5. Mix van activiteiten</b>	<b>24</b>
5.1 Inleiding	24
5.2 Huidige mix van activiteiten	24
5.3 Het muziekhuis	25
5.4 Spreiding van concerten	25
5.5 Concerten	26
5.6 Educatie	29
5.7 Talentontwikkeling	29

<b>6. Begeleidingen</b>	<b>30</b>
6.1 Inleiding	30
6.2 Begeleidingen in 2009 – aantal en inzet	31
6.3 Behoeftte aan begeleidingen	33
6.4 Positieve punten in huidige systematiek	34
6.5 Belemmeringen en praktische bezwaren	35
6.6 Naar een nieuwe systematiek	37
6.7 Voorstel voor nieuwe afspraken rond begeleiding	38
<b>7. Formatie en inzet van musici</b>	<b>39</b>
7.1 Inleiding	39
7.2 Resultaten nulmeting ten aanzien van formatie	39
7.3 Kleinere formaties	41
7.4 Variabele flexibiliteit	42
7.5 Formatieve omvang	44
<b>8. Efficiëntie: output in activiteiten met inzet van musici</b>	<b>45</b>
8.1 Inleiding	45
8.2 Resultaten uit de nulmeting over efficiëntie	45
8.3 Beschikbare capaciteit optimaal benutten	47
8.4 Beschikbare capaciteit vergroten door verkleinen van het forfait	48
8.5 Vergroten van de output gegeven de input	50
<b>9. Belemmeringen in de cao</b>	<b>51</b>
9.1 Inleiding	51
9.2 De functie van arbeidsvoorwaardenbeleid	51
9.3 De voornaamste belemmeringen	52
9.4 Cultuuraspecten	54
9.5 Aanpassen van de cao	54
<b>10. Orkestorganisaties: specialismes en structuren</b>	<b>56</b>
10.1 Inleiding	56
10.2 Vorm en omvang van artistieke ondersteuning en overhead	56
10.3 Specialisatie	57
10.4 Samenwerking	58
10.5 Varianten op de organisatiestructuur	58
10.6 Hoe nu verder	59
<b>Bijlage: betrokken personen</b>	<b>60</b>
1. Leden van de Klankbordgroep	60
2. Gesprekspartners ten aanzien van cao	60
3. Gesprekspartners van stakeholders voor behoefte-onderzoek	61

## 1. Doel van het onderzoek

### 1.1 Inleiding

Dit rapport beschrijft een onderzoek naar nieuwe prestatie modellen voor de rijks gesubsidieerde orkesten. Berenschot heeft van augustus 2010 tot en met april 2011 in opdracht van het ministerie van OCW een onderzoek verricht naar de activiteiten en prestaties van de orkesten in 2009 en een verkenning uitgevoerd naar activiteiten en prestaties in de toekomst. Berenschot is bij dit onderzoek bijgestaan door een Klankbordgroep met diverse experts op deelonderwerpen. Bovendien is een groot aantal documenten bestudeerd, waaronder het advies van de Raad voor Cultuur over de orkesten van februari 2010 en de visitatierapporten die zijn verschenen in januari 2011. Er zijn gesprekken gevoerd met meer dan 100 betrokkenen bij en rond de orkesten. Ook heeft in verschillende stadia van het onderzoek overleg met de Raad voor Cultuur en met andere subsidiegevers plaatsgevonden.

Dit rapport dient om het ministerie van OCW en de Raad voor Cultuur te ondersteunen bij het formuleren van de contouren van een nieuw orkestenbestel. De uitkomsten van het onderzoek zijn gebaseerd op de door Berenschot uitgevoerde nulmeting en het behoefte-onderzoek onder stakeholders. De voornaamste resultaten daarvan komen in dit rapport dan ook aan de orde. Het rapport bevat analyses maar geen adviezen en ook geen blauwdruk voor een nieuw orkestenbestel. Het rapport levert, op verzoek van het ministerie van OCW als opdrachtgever, bouwstenen voor nieuwe prestatie modellen en is een handreiking voor de vormgeving van een nieuw orkestenbestel.

### 1.2 Achtergrond

In februari 2010 verscheen het advies van de Raad voor Cultuur over het orkestenbestel, dat op verzoek van de toenmalige minister van OCW was opgesteld. De Raad voor Cultuur stelde daarin dat een vitaal orkestenbestel noodzakelijk is om de symfonische traditie in Nederland levend te houden. In het advies staan verschillende voorstellen voor essentiële veranderingen in het bestel.

De Raad voor Cultuur was positief over de toekomst van de symfonische muziek maar pleitte tegelijkertijd voor een drastische innovatie van het huidige bestel, niet door de structuur (aantal en soort orkesten) te veranderen, maar door de huidige orkestcapaciteit beter te benutten en de bedrijfsplannen daarop aan te passen. De orkesten moeten in de toekomst worden beoordeeld op de functie en rol die zij spelen in het bestel. De omvang en subsidiëring van de orkesten zal in de toekomst afhangen van de met subsidiegevers overeengekomen resultaten die worden bereikt met de diverse activiteiten. Daarmee ontstaat een nieuwe verdeling van subsidies, als alternatief voor de Van Dael-norm uit 1990, waarbij de subsidies afhingen van formatieplaatsen per landsdeel.

Met het oog op het realiseren van deze verandering zijn verschillende factoren van belang. De Raad voor Cultuur drong in het advies aan op meer samenwerking onderling en met andere (culturele) instellingen. Het begeleiden van gezelschappen zal meer een spel van vraag en aanbod moeten worden. De cao Nederlandse Orkesten zal moeten worden aangepast om meer flexibel te kunnen opereren en musici optimaal in te zetten, en algemeen moeten gelden voor de orkesten.

## 1.3 Doel van het onderzoek

Berenschot is initieel door het ministerie van OCW gevraagd om een uitwerking te geven van verschillende prestatie modellen voor de 13 rijks gesubsidieerde orkesten, te weten de 10 orkesten in de Basisinfrastructuur en de 3 orkesten die onderdeel zijn van het Muziekcentrum van de Omroep.

Prestatie modellen, zo was geformuleerd in de onderzoeksvraag van het ministerie, bieden idealiter verschillende combinaties van artistiek en maatschappelijk relevante activiteiten en koppelen die aan gezonde en duurzame orkestorganisaties. De prestatie modellen moeten passen in een samenhangend landelijk stelsel en dienen het noodzakelijke subsidieniveau per organisatie inzichtelijk te maken. De prestatie modellen moeten aansluiten op de verschillende behoeften in de regio's en op de behoeften van de relevante samenwerkingspartners, zoals opera- en dansgezelschappen. Daarnaast moeten de prestatie modellen anticiperen op samenwerking tussen orkesten onderling en tussen orkesten en andere partners in het bestel waar dat artistiek gewenst is of aangewezen vanuit een oogpunt van doelmatige inzet van middelen.

Door dergelijke prestatie modellen te ontwikkelen die de toekomstige inzet kunnen beschrijven, wordt het mogelijk antwoord te geven op de vraag hoe de orkesten meer resultaat kunnen halen uit hun organisaties in maatschappelijk en economisch opzicht, met behoud van de artistieke kwaliteit. Het ministerie van OCW wenste dat het onderzoek aangeeft welke veranderingen daarvoor nodig zijn, in termen van taakstelling, werkwijze en samenwerking. Ook moest in beeld worden gebracht wat deze veranderingen betekenen voor de verdeling van de subsidies door de rijksoverheid.

Als gevolg van keuzes van het kabinet en de gevolgen daarvan voor de rijks cultuursubsidies, heeft het ministerie de vraag aan Berenschot laten vervallen om nieuwe prestatie modellen, minimaal twee per orkest, op te leveren. Het onderzoek levert wel bouwstenen voor nieuwe prestatie modellen. Daarbij maakt Berenschot in dit rapport inzichtelijk wat de gevolgen van bepaalde keuzes voor het bestel zijn. Verder worden in dit rapport de vijf onderliggende onderzoeksvragen behandeld.

## 1.4 Onderzoeksvragen

In de oorspronkelijke vraagstelling is aangegeven dat het onderzoek antwoord moet geven op vijf onderzoeksvragen. Wij geven hier de vragen beknopt weer en geven een korte beschrijving van de gekozen benadering. In bepaalde gevallen is de benadering in goed overleg tussentijds aangepast.

1. **Nulmeting:** *welke combinaties van activiteiten werden in 2009 door de orkesten verricht en in welke mate doen deze een appel op de beschikbare orkestcapaciteit en financiële middelen?*

Wij hebben een diepgravende inventarisatie gedaan van de diversiteit aan orkestactiviteiten en het bijbehorende capaciteitsbeslag en financiële beslag, met medewerking van de orkesten

2. **Mix van activiteiten:** *welke combinaties van activiteiten zijn mogelijk binnen het huidige budget? Welke orkestcapaciteit (formatie) is daarbij passend en welk budget is daarvoor nodig?*

Wij hebben uitgaande van de bestaande mix en de behoeften van stakeholders gezocht naar een nieuwe mix van activiteiten en de consequenties daarvan op verschillende manieren in beeld gebracht. Met behulp van kernvariabelen worden de consequenties in beeld gebracht.

3. **Cao:** welke veranderingen in de cao's zijn nodig om de gewenste flexibiliteit te realiseren?

De thans geldende cao's (die voor de Nederlandse orkesten, voor het Koninklijk Concertgebouworkest en het Muziekcentrum van de Omroep) bevatten bepalingen die in negatieve zin impact hebben op de ambities en bedrijfsvoering van de orkesten. Wij hebben deze cao's bestudeerd met het oog op mogelijke belemmeringen om te komen tot nieuwe prestatie modellen.

4. **Begeleidingen:** zijn voor de orkestbegeleiding bij opera- en dansvoorstellingen alternatieve werkwijzen mogelijk, waarbij meer ondernemerschap kan worden ontwikkeld, bedrijfsmatige afwegingen kunnen worden gemaakt, de praktijk van gedwongen winkelnering kan worden verlaten in ruil voor een situatie die grotere vrijheid biedt in het maken van keuzen voor een passende orkestbegeleiding?

De Raad stelt voor om de orkesten en de professionele opera-, dans- en theatergezelschappen meer keuzevrijheid te gunnen. Wij hebben onderzocht en in beeld gebracht wat de behoefte aan en gevolgen van meer keuzevrijheid betekenen voor de orkesten en de begeleidingspartners.

5. **Omroeporkesten:** aan welke voorwaarden dient te worden voldaan om een goede samenwerking tussen de mediaorkesten en de Nederlandse Publieke Omroep te waarborgen, in het geval dat wordt besloten tot een volledige integratie van de mediaorkesten in de Basisinfrastructuur?

Deze vijfde onderzoeksvraag is geformuleerd in mei 2010. Als gevolg van het regeerakkoord en de daarop volgende discussies is deze vraag in een geheel ander daglicht komen te staan. Wij hebben de omroeporkesten wel meegenomen in de nulmeting en het behoefte-onderzoek. Het ministerie van OCW heeft besloten om een aanvullend onderzoek te laten verrichten ten aanzien van de toekomst van de omroeporkesten en de rol van de landelijke orkesten voor de omroepen. Dat onderzoek levert eveneens inzichten die relevant zijn voor deze vraag.

## 1.5 Leeswijzer

Deze rapportage is opgebouwd als een serie analysestappen zodat per hoofdstuk wordt toegewerkt naar bouwstenen voor nieuwe prestatie modellen. Na deze inleiding beschrijft hoofdstuk 2 de belangrijkste uitkomsten van de nulmeting bij alle orkesten over 2009. Hoofdstuk 3 geeft de aanpak en belangrijkste uitkomsten weer van het behoefte-onderzoek onder meer dan 100 stakeholders. In hoofdstuk 4 staan het doel en de structuur van prestatie modellen en onze benadering aan de hand van onderscheidende kernvariabelen. Hoofdstuk 5 bevat een beschrijving van een nieuwe mix van activiteiten, op basis van huidige activiteiten en behoeften voor de orkesten samen, rekening houdend met spreiding en specialisatie. Hoofdstuk 6 gaat in op de systematiek van begeleidingen en bevat een opmaat voor nieuwe afspraken daarover. In hoofdstuk 7 staan inzichten over de inzet van musici en de formaties van orkesten, inclusief flexibilisering. Hoofdstuk 8 bevat een analyse van de efficiëntie in het huidige orkestenbestel en mogelijke verbeteringen. Hoofdstuk 9 betreft de belemmeringen in de huidige cao's die veranderingen in de weg staan. In hoofdstuk 10 ten slotte worden wegen van verandering verkend op het niveau van orkestorganisaties.

## 2. Uitkomsten van de nulmeting

### 2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een beknopte toelichting op de door Berenschot uitgevoerde nulmeting. De nulmeting is uitgevoerd als eerste fase van het onderzoek naar prestatie modellen voor orkesten en als antwoord op de eerste onderzoeksvraag. Onderstaand gaan we allereerst in op het doel van de nulmeting en de gehanteerde aanpak. Vervolgens geven we beknopt een aantal belangrijke resultaten uit de nulmeting weer. In de volgende hoofdstukken wordt gebruik gemaakt van diverse uitkomsten uit de nulmeting. We geven tevens aan hoe de resultaten van de nulmeting zijn gebruikt in deze eindrapportage en wat verder met het beschikbare materiaal kan worden gedaan.

### 2.2 Doel en aanpak van de nulmeting

Het doel van de nulmeting is het inzichtelijk maken van de huidige situatie bij de dertien rijkgesubsidieerde symfonische orkesten in Nederland. Dit inzicht is vervolgens gebruikt voor het construeren van prestatie modellen voor orkesten zoals beschreven in het vervolg van deze rapportage. Bij de nulmeting zijn de volgende onderdelen in beeld gebracht voor het seizoen 2008/2009 of kalenderjaar 2009:

- Aantal bezoekers
- Aantal en soort activiteiten
- Inzet van de musici per soort activiteit
- Formatie van musici en overig personeel
- Kosten: activiteitenlasten en beheerslasten, zowel personeel als materieel
- Opbrengsten: eigen opbrengsten, subsidies etc.

Deze informatie is verzameld middels een vragenlijst die mede in samenspraak met vertegenwoordigers van de orkesten tot stand is gebracht. De ingevulde vragenlijsten zijn met alle orkesten afzonderlijk besproken om opvallende afwijkingen te verklaren en de resultaten te valideren.

De cijfers zijn geanalyseerd en weergegeven in een aparte rapportage: *Nulmeting orkesten – deelrapportage 1 – onderzoek prestatie modellen orkesten*. In die deelrapportage zijn de opmerkingen van de orkesten ten aanzien van het conceptrapport waar relevant en waar mogelijk meegenomen, evenals uiteraard de feedback die vanuit de klankbordgroep en de opdrachtgever is aangereikt. De definitieve versie is half april 2011 verspreid onder de orkesten.

De deelrapportage over de nulmeting bevat een overzicht van het cijfermateriaal en een aantal belangrijke analyses. Daarnaast is in de nulmeting veel materiaal beschikbaar gekomen waarmee in de volgende fase van het onderzoek nieuwe analyses kunnen worden gedaan, zoals in de volgende hoofdstukken van dit rapport zal blijken.

## 2.3 Belangrijkste resultaten uit de nulmeting

### Activiteiten, inzet en bezoeken

In de nulmeting zijn de activiteiten in 2009 per orkest uitgebreid gespecificeerd. Hieronder geven we voor de orkesten samen (BIS- en omroeporkesten exclusief Metropole Orkest) een korte samenvatting van het aantal activiteiten, de inzet van musici uitgedrukt in diensten van 3 uur en het aantal (fysieke) bezoeken dat met deze activiteiten is gerealiseerd in 2009.

2009	Activiteiten		Inzet (diensten)		Bezoeken	
Concerten	963	37%	217.977	74%	1.018.042	69%
<i>In zalen symfonisch</i>	769	80%	185.797	85%	771.156	76%
<i>Internationaal</i>	76	8%	23.803	11%	136.478	13%
<i>Buiten zalen symfonisch</i>	41	4%	7.923	4%	100.861	10%
<i>Niet-symfonisch</i>	77	8%	454	0%	9.547	1%
Begeleidingen	291	11%	61.909	21%	287.018	19%
Educatie & Outreach	804	31%	12.988	4%	162.013	11%
<i>Symfonisch</i>	149	19%	11.379	88%	92.391	57%
<i>Overig</i>	655	81%	1.609	12%	69.622	43%
Talentontwikkeling	576	22%	309	0%	16.769	1%
<b>Totaal</b>	<b>2.634</b>	<b>100%</b>	<b>293.183</b>	<b>100%</b>	<b>1.483.842</b>	<b>100%</b>

*Metropole niet meegenomen, inzet in diensten van 3 uur*

*Grijze cursieve blokken zijn specificaties van niet-cursieve categorie erboven (ook de %'s)*

Voor definities verwijzen we naar de nulmeting. Het aantal activiteiten is overigens minder relevant dan de inzet voor de verschillende type activiteiten: zowel een concert door 100 personen als een lezing door 1 persoon telt als 1 activiteit. Een paar opvallende bevindingen zijn:

- De meeste inzet van musici betreft *concerten*. Het aandeel van de inzet voor concerten (74%) leidt relatief tot kleiner aandeel in de bezoekersaantallen (69%) dan de overige inzet. Dit betreft de symfonische concerten in (Nederlandse) zalen; bij internationale concerten is het andersom.
- Opvallend is het groot aantal bezoeken dat wordt gegenereerd door concerten buiten zalen.
- Voor *begeleidingen* geldt een vergelijkbare verhouding tussen aantal, inzet en bezoeken als voor symfonische concerten in zalen, wat ook te verklaren is door het karakter van uitvoeringen in een concertzaal.
- Voor *educatie & outreach* geldt dat veel activiteiten niet erg veel inzet vergen maar wel grote bezoekersaantallen trekken. Dit is enigszins vertekend omdat openbare repetities geen inzet krijgen toegerekend (het orkest moet toch repeteren) maar wel bezoek genereren.
- De activiteiten voor *talentontwikkeling* zijn talrijk maar deze kosten vrijwel geen inzet in diensten.

In de figuren op de volgende pagina's staan de aantallen concerten en bezoekers in Nederland aan de vaste zalen van de verschillende orkesten (circa 95% van alle symfonische concerten in zalen).



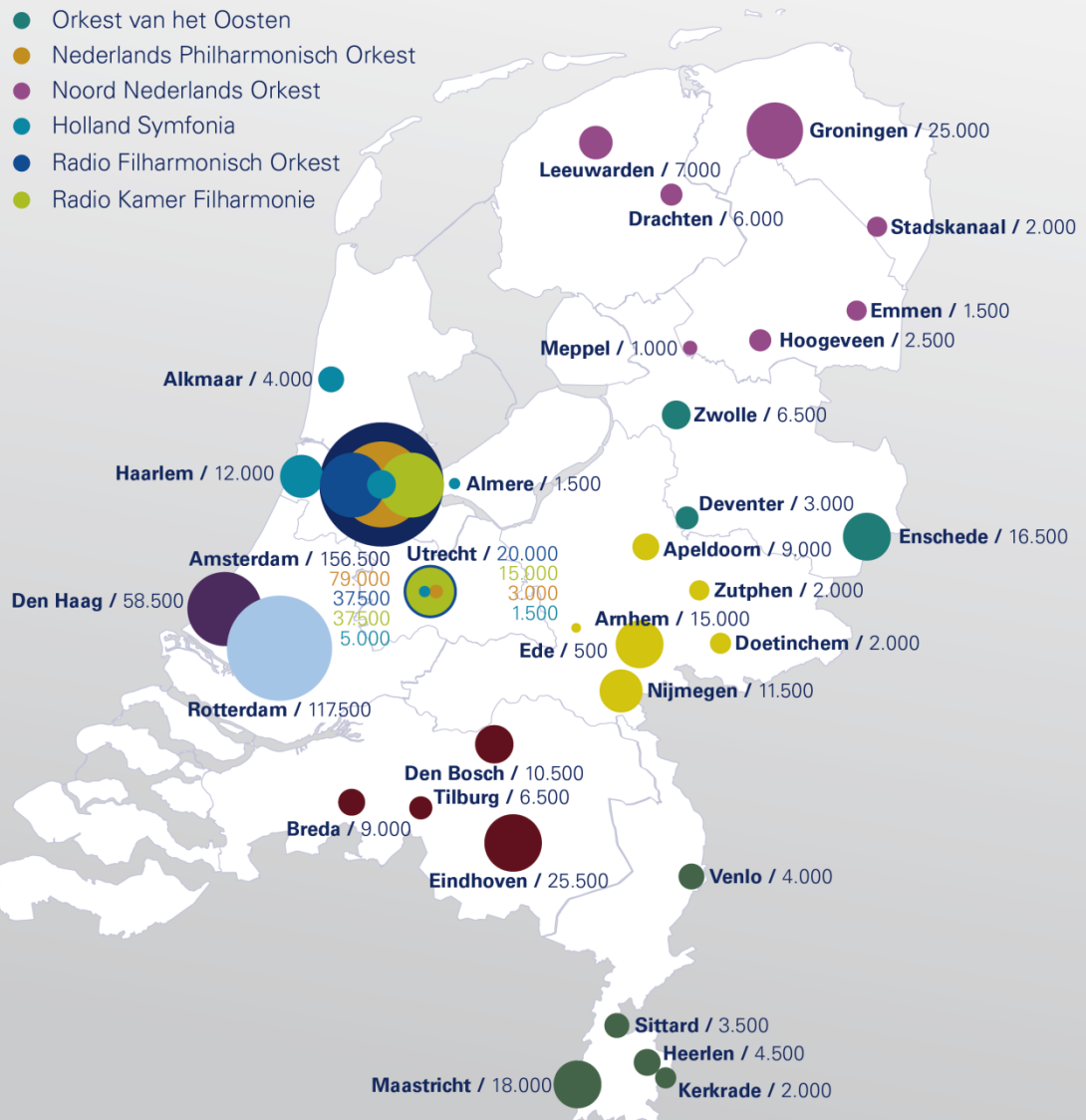
## Nederlandse orkesten / Aantal optredens

- Koninklijk Concertgebouw Orkest
- Het Brabants Orkest
- Het Limburgs Orkest
- Rotterdams Philharmonisch Orkest
- Het Gelders Orkest
- Residentie Orkest
- Orkest van het Oosten
- Nederlands Philharmonisch Orkest
- Noord Nederlands Orkest
- Holland Symfonia
- Radio Filharmonisch Orkest
- Radio Kamer Filharmonie



## Nederlandse orkesten / Aantal bezoekers

- Koninklijk Concertgebouw Orkest
- Het Brabants Orkest
- Het Limburgs Orkest
- Rotterdams Philharmonisch Orkest
- Het Gelders Orkest
- Residentie Orkest
- Orkest van het Oosten
- Nederlands Philharmonisch Orkest
- Noord Nederlands Orkest
- Holland Symfonia
- Radio Filharmonisch Orkest
- Radio Kamer Filharmonie



## Bezoeken per landsdeel

We hebben ter illustratie een nadere analyse gemaakt van de spreiding van de concerten en bezoekers door te kijken naar concerten en concertbezoeken<sup>1</sup> in concertzalen in de verschillende landsdelen Noord, Oost, Midden, West en Zuid<sup>2</sup>. Overigens zijn wij ons bewust dat dit één van de manieren is om naar de spreiding te kijken. In de nulmeting zijn de bezoekersaantallen aan de concerten in de vaste zalen per orkest en per concertzaal in een aparte tabel weergegeven.

Landsdeel	Aantal inwoners	Aantal concerten	%	Bezoek	%	Bezoek als % van inwoners	Concerten p. 100.000 inwoners
Noord	1.714.269	79	10%	45.500	6%	2,7%	4,6
Oost	3.129.515	124	16%	69.200	9%	2,2%	4,0
Midden	1.608.022	40	5%	35.500	5%	2,2%	2,5
West	6.170.792	382	50%	495.150	67%	8,0%	6,2
Zuid	3.948.902	136	18%	92.800	13%	2,4%	3,4
<b>Totaal</b>	<b>16.571.500</b>	<b>761</b>	<b>100%</b>	<b>738.150</b>	<b>100%</b>	<b>4,5%</b>	<b>4,6</b>

Uit deze analyse blijkt dat concerten in het landsdeel West zowel in absolute aantallen als in relatieve aantallen veel meer bezoekers trekken dan de andere landsdelen. Niet alleen het aantal concerten is veel groter, ook het bezoek per concert is veel groter. Het bezoek als percentage van het aantal inwoners is in West ook veel hoger dan in de andere landsdelen. Dit heeft te maken met de omvang van de speelsteden. Er is mogelijk een relatie met de reisbereidheid van concertpubliek. Uit ander onderzoek van Berenschot is gebleken dat de bereidheid van het publiek om te reizen voor een bezoek aan klassieke muziek is gehalveerd bij 30 minuten reistijd, en daarna afneemt.

## Bezoeken per stad

We hebben eveneens gekeken naar de bezoekersaantallen gerelateerd aan de omvang van de plaats waar concerten in zalen worden gegeven<sup>3</sup>. Daarbij zijn vier categorieën benoemd, namelijk a) plaatsen groter dan 300.000 inwoners, b) tussen 100.000 en 300.000 inwoners, c) tussen 50.000 en 100.000 inwoners en d) plaatsen kleiner dan 50.000 inwoners. Het betreft hier alléén plaatsen waar concerten hebben plaatsgevonden in 2009 (dan wel gedurende het seizoen 2008/2009).

<sup>1</sup> De weergegeven aantallen concerten en concertbezoeken zijn in deze tabel lager dan in de tabel op pagina 8 doordat wij niet beschikken over informatie over de locaties van een klein aantal concerten.

<sup>2</sup> Wij hanteren hierbij de definitie van landsdelen volgens het ministerie van OCW: Noord = Groningen, Friesland & Drenthe, Oost = Gelderland & Overijssel, Midden = Utrecht & Flevoland, West = Noord Holland & Zuid Holland (in dit geval inclusief de drie grootste steden) en Zuid = Zeeland, Brabant & Limburg

<sup>3</sup> Het betreft hier de omvang van de gemeente, wat zeer sterk is gerelateerd aan de omvang van de steden zelf. Daarnaast betreft het hier optredens in de vaste zalen.

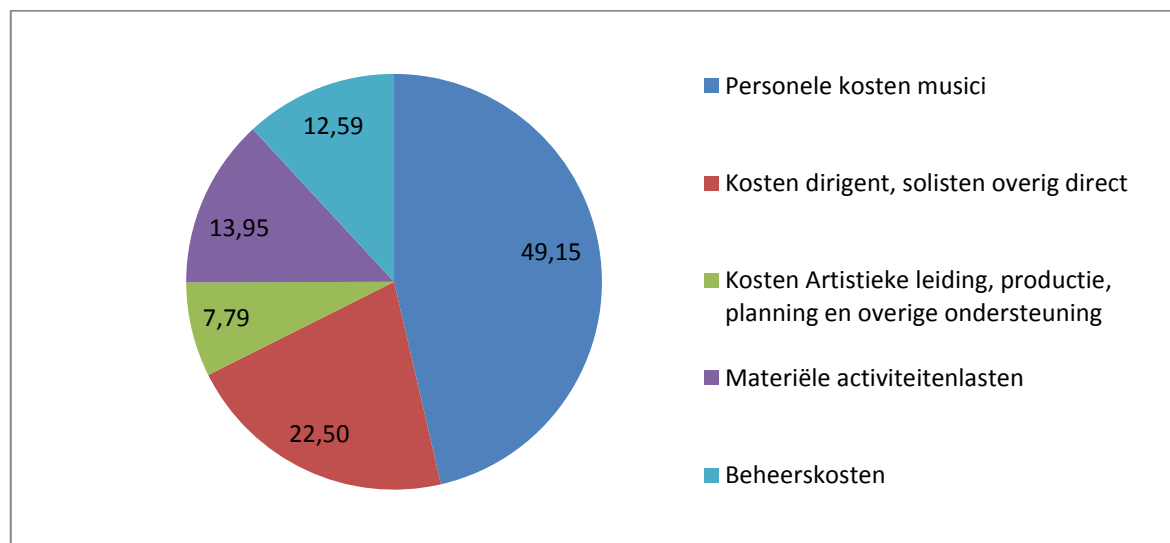
Omvang plaats (inwoneraantal)	Aantal inwoners steden	Aantal concerten	%	Bezoek	%	Bezoek als % van inwoners	Concerten p. 100.000 inwoners
> 300.000	2.168.000	388	51%	511.650	69%	24%	18
100.000 - 300.000	2.431.000	262	35%	176.550	24%	7%	11
50.000 - 100.000	1.059.000	76	10%	32.150	4%	3%	7
< 50.000	275.000	35	4%	17.800	2%	6%	13
<b>Totaal</b>	<b>5.933.000</b>	<b>761</b>	<b>100%</b>	<b>738.150</b>	<b>100%</b>	<b>12%</b>	<b>13</b>

De voornaamste bevindingen bij deze analyse zijn dat 51% van de concerten in zalen plaatsvindt in de G4, dus Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht (de vier steden met meer dan 300.000 inwoners) en dat deze concerten 69% van het bezoek genereren. In Amsterdam alleen al vindt overigens 28% van de concerten plaats en dit genereert 39% van het totale bezoek. 14% van de concerten vindt daarentegen plaats in kleinere plaatsen tot 100.000 inwoners. Deze concerten genereren 6% van het bezoek, dus relatief minder dan de helft per concert ten opzichte van het totaal aantal concerten. Dit heeft sterk te maken met de omvang van de zalen en de potentie om publiek te bereiken, maar relatief gezien is het aandeel ook laag.

## 2.4 Kosten en opbrengsten per concertbezoeker

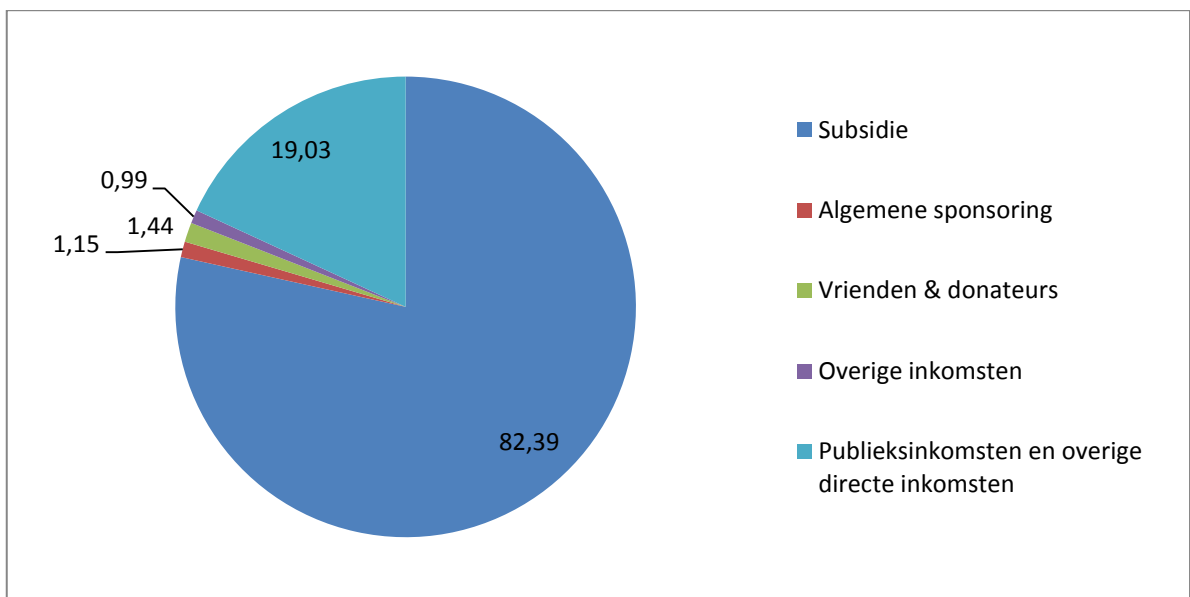
In deze paragraaf wordt een beeld gegeven van de kosten en opbrengsten van de symfonische concerten per bezoeker, gemiddeld over alle orkesten. Een toelichting op de berekening hiervan staat in de nulmeting. De kosten voor de vaste orkestmusici vormen gemiddeld de helft van de totale kosten van een concert, en driekwart van de kosten betreft salarissen of honoraria.

*Grafiek: kosten per concertbezoeker, in €, gemiddeld over alle orkesten*



Vervolgens tonen wij de opbrengsten per concertbezoeker, gemiddeld over alle orkesten. De directe entree-opbrengsten vormen een kleine 20% van de opbrengsten, als daar de subsidie bij wordt meegerekend. Ook is te zien dat de inkomsten uit private bron, zoals sponsoring en vrienden & donateurs zeer beperkt zijn in vergelijking met de overige opbrengsten en de kosten. Dit geldt zelfs voor het Koninklijk Concertgebouworkest, dat toch een aansprekend voorbeeld is van een instelling met succesvolle private fondsenwerving. Dat orkest genereert 50% eigen inkomsten naast subsidie.

*Grafiek: opbrengsten per concertbezoeker, in €, gemiddeld over alle orkesten*



De kosten en opbrengsten zijn hier gemiddeld over alle orkesten en per concertbezoeker getoond. Het is goed om op te merken dat het bereik van orkesten veel groter is dan de fysieke bezoekers in de zaal, het aantal waarmee deze gemiddelden zijn berekend. Zeker ook omdat hier buiten beschouwing is gebleven in welke mate orkesten bereik hebben buiten de zaal, bijvoorbeeld in outdoorconcerten en vooral via de media, zoals de omroeporkesten. Het aantal luisteraars per uitvoering via de media ligt vele malen hoger dan het aantal bezoekers in de zaal, en de kosten per bereikte luisteraar zijn daarmee veel lager.

De Raad voor Cultuur heeft dan ook een goed punt gemaakt in het advies uit februari 2010. De orkesten moeten in de toekomst worden beoordeeld op het totale bereik, meer dan alleen fysieke bezoekers van orkestactiviteiten. In de prestatie modellen voor het toekomstig orkestenbestel moet dit worden meegenomen. Hier komen wij in hoofdstuk 4 op terug.

## 2.5 Gebruik van de nulmeting voor prestatie modellen en verder

De gegevens uit de nulmeting staan aan de basis van de berekeningen voor de prestatie modellen. Op die manier is geborgd dat de prestatie modellen zijn gebaseerd op realistische cijfers. In de betreffende hoofdstukken wordt steeds eerst ingegaan op de feiten zoals deze naar voren komen uit de nulmeting, alvorens de variabelen toe te lichten die relevant zijn voor de prestatie modellen. Daarmee komen in deze rapportage waar relevant steeds stukken uit de nulmeting naar voren.

In de nulmeting is een grote rijkdom aan gegevens beschikbaar gekomen. Zoals gezegd gebruiken wij de belangrijkste zaken voor de prestatie modellen. De informatie is beschikbaar voor het ministerie en voor de Raad voor Cultuur om nadere analyses uit te voeren. De gegevens bieden echter ook de mogelijkheid om de orkesten te ondersteunen bij het vormen van nieuwe beleids- en bedrijfsplannen, subsidieaanvragen en dergelijke.

Ten slotte is het dankzij de uniforme werkwijze ook mogelijk over enkele jaren een vervolg te geven aan het onderzoek in de vorm van een zogenaamde éénmeting, eventueel zelfs een cyclus van metingen. Het is wel van belang dat orkesten bepaalde prestaties die nu nog niet worden geregistreerd in de toekomst wel gaan vastleggen. Dit biedt de mogelijkheid niet alleen te meten maar ook te sturen op meer prestaties dan nu het geval is. Wij hebben ons in de nulmeting moeten beperken tot de gegevens die de orkesten nu al registreren, en dit betreft voornamelijk *output*-gegevens met het oog op verantwoording van subsidies. Het verdient aanbeveling om meer de *outcome* van de orkesten in beeld te brengen, zoals de maatschappelijke effecten. Het is denkbaar dat zelfs met minder *output* toch meer wordt gepresteerd. Daar gaan wij in hoofdstuk 4 nader op in.

## 3. Toekomstige behoeften en resultaten

### 3.1 Inleiding

Het onderzoek naar prestatie modellen is verdeeld in drie fasen: de eerste fase bestaande uit een nulmeting, een tussenfase waarin een behoefte-onderzoek onder relevante stakeholders is uitgevoerd, en een laatste fase waarin, aan de hand van uitkomsten van de nulmeting en het behoefte-onderzoek en nadere analyses, bouwstenen voor de prestatie modellen tot stand komen.

Net als voor de eerste fase, de nulmeting, hebben wij ook voor het behoefte-onderzoek een apart deelrapport uitgebracht. In dit hoofdstuk beschrijven wij in hoofdlijnen het behoefte-onderzoek en de uitkomsten. Achtereenvolgens wordt in dit hoofdstuk beschreven waarom en hoe het behoefte-onderzoek is uitgevoerd en wat in hoofdlijnen de uitkomsten van dit deelonderzoek zijn. De complete resultaten van deze tussenfase staan in ons deelrapport *Behoeftte-onderzoek orkesten – een inventarisatie van behoeften onder stakeholders als opmaat naar prestatie modellen*.

### 3.2 Waarom een behoefte-onderzoek?

Voor aanvang van het onderzoek hebben wij er bewust voor gekozen om in de onderzoeks aanpak een additionele fase op te nemen: een behoefte-onderzoek onder relevante stakeholders. Doel van deze fase was om een reëel en gedeeld beeld te krijgen van de behoeften en belangen van partijen rond de orkesten, met name de directe afnemers van orkestcapaciteit, zoals begeleidingspartners.

Daarnaast beoogden wij om met behulp van dit deelonderzoek een beeld te krijgen van de publieksbehoeften, aangezien een uitgebreid publieksonderzoek niet aan de orde was. Met name instellingen die zichzelf beschouwen als de vertegenwoordigers van het publiek, zoals de podia, hebben wij in deze fase gevraagd om een inschatting te maken van de (veranderende) publieksbehoefte, om zo deze waardevolle informatie mee te kunnen nemen als ‘ingrediënt’ voor het verkennen van nieuwe prestatie modellen. Wij laten dan ook verschillende uitkomsten uit het behoefte-onderzoek in de volgende hoofdstukken terugkomen.

Naast bovengenoemde redenen hebben wij dit deelonderzoek ook uitgevoerd om de kwantitatieve uitkomsten van de nulmeting te kunnen ‘larden’ met informatie van kwalitatieve aard. De input uit de gesprekken met de stakeholders kunnen dienen om cijfers in perspectief of context te plaatsten, dienen als voorbeeld of juist als uitzondering op de regel. Daardoor ontstaat een genuanceerd beeld waarvan wij verwachten dat de verschillende stakeholders zich erin kunnen vinden en herkennen.

### 3.3 Aanpak van het behoefte-onderzoek

Om bovengenoemde doelstelling te kunnen realiseren hebben wij een honderdtal interviews afgenomen met stakeholders. In deze interviews zijn de behoeften aan de inzet van en samenwerking met deze orkesten in de toekomst, voor de komende 5 tot 10 jaar worden gepeild.

Allereerst hebben wij de stakeholders gecategoriseerd naar drie verschillende typen: *Afnemers* (die behoefte hebben aan orkestcapaciteit), *Partners* (die willen samenwerken met de orkesten), en *Betrokkenen* (die verwachtingen hebben van de orkesten en het bestel). In onderstaand figuur is deze categorisering inzichtelijk gemaakt en is bovendien aangegeven aan wat voor soort partijen men moet denken binnen de verschillende categorieën van stakeholders. Vervolgens hebben wij voor elke categorie een lijst van personen of instellingen opgesteld die wij in het kader van dit deelonderzoek wilden spreken. Dit hebben wij gedaan in overleg met de Klankbordgroep zodat een representatieve lijst van gesprekspartners ontstond. In de bijlage is een lijst opgenomen met de gesprekspartners voor het behoefte-onderzoek.



Op basis van bronnenonderzoek hebben wij voor elke categorie van stakeholders een semigestructureerde vragenlijst opgesteld aan de hand waarvan wij de gesprekken hebben gevoerd. Ook zijn de vragenlijsten aan de Klankbordgroep voorgelegd en suggesties zijn verwerkt. Een deel van de interviews is afgenomen in de vorm van een persoonlijk gesprek. Van alle orkesten, de begeleidingspartners en een aantal andere stakeholders zijn directeuren en soms artistieke of zakelijke managers gesproken. Met de meeste podia, enkele festivals, de omroepen en andere partners en betrokkenen zijn telefonische interviews afgenomen. Met de geïnterviewde personen is afgesproken dat zij niet geciteerd zullen worden. Gezien het feit dat de primaire bron voor dit behoefte-onderzoek de interviews zijn die wij met de stakeholders hebben afgenomen, zijn de resultaten subjectief te noemen. Het gaat om inschattingen, meningen en visies van personen over de toekomst.



## 3.4 Beelden over de toekomst

Wij hebben onze gesprekspartners gevraagd een beeld te schetsen van de behoeften van het publiek en de stakeholders zelf aan orkestcapaciteit en samenwerking met orkesten in de toekomst (de komende 5 tot 10 jaar). Hierbij is ook veel aandacht besteed aan de veranderende behoefte van het publiek. In de gesprekken zijn, onafhankelijk van de categorie stakeholders, grofweg vier thema's aan de orde geweest:

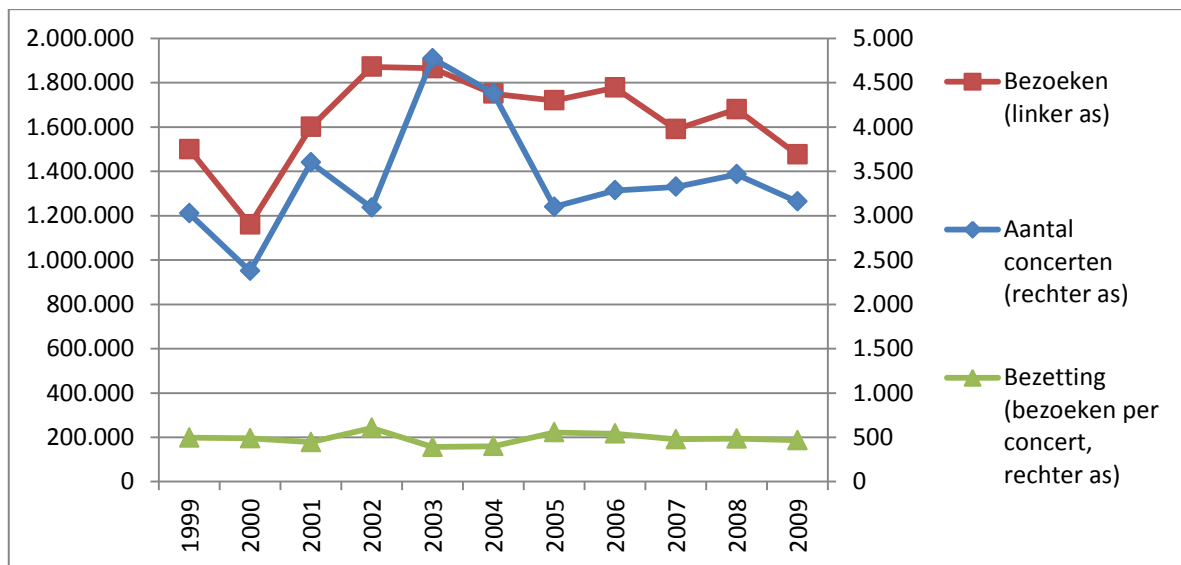
1. Samenwerking / relatie met orkesten
2. Activiteiten met orkesten
3. Publiek en marketing
4. De maatschappelijke rol van orkesten

Het is van belang om op te merken dat veel van onze gesprekspartners hebben aangegeven, het in deze tijd erg moeilijk vinden zich een reëel beeld te vormen van de toekomst. Bij de geïnterviewde partijen bestaat momenteel veel onduidelijkheid over de aankomende bezuinigingen en de hoogte van de toekomstige subsidies wat het moeilijk maakt om het heel concreet over de toekomst te hebben. Veel geïnterviewde personen geven aan dat de behoeften sterk afhankelijk zijn van wat er wordt aangeboden, maar dat het aanbod afhankelijk zal zijn van de financiële ruimte. Ondanks het bovenstaande hebben wij door middel van de gesprekken toch een goed beeld kunnen krijgen de verwachtingen van de verschillende typen stakeholders.

## 3.5 Ontwikkeling van bezoek aan klassieke muziek en aan orkesten

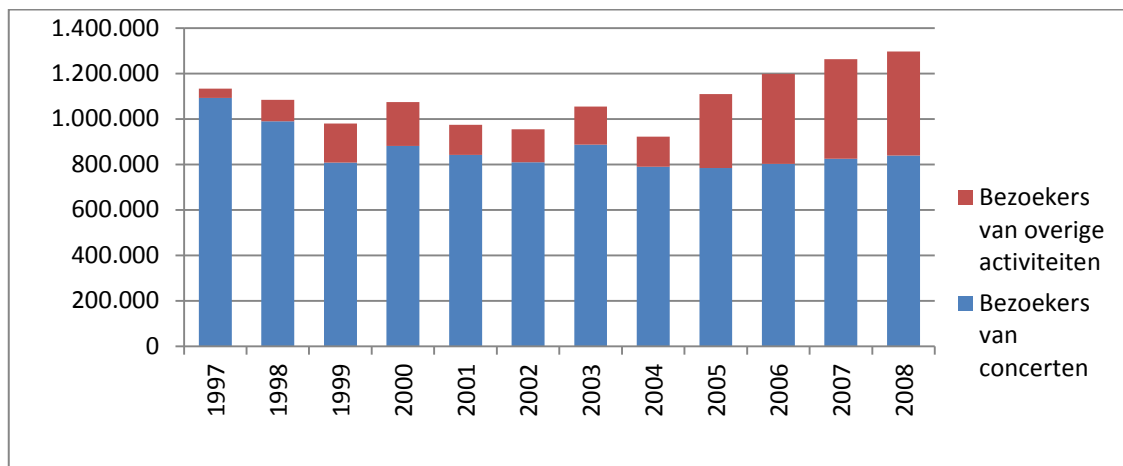
Uit cijfers van de VSCD blijkt sinds 2004 een gestage afname van het aantal bezoeken aan klassieke muziek in concertzalen. Het aantal concerten is tussen 2004 en 2009 eveneens afgenomen, waarmee de bezetting (aantal bezoeken per concert) redelijk op peil is gebleven.

*Grafiek: bezoeken klassieke muziek, aantal concerten en bezetting (bron: VSCD)*



Vervolgens tonen wij de aantallen bezoeken aan concerten en overige activiteiten over de periode 1997-2008 voor de orkesten die vanuit de cultuurbegroting van het ministerie van OCW worden gefinancierd (dus niet de omroeporkesten). In het behoefte-onderzoek is een uitgebreide analyse van deze cijfers gegeven, inclusief een toelichting op de meting van activiteiten.

*Grafiek: aantallen bezoeken aan orkesten in cultuurbegroting (bron: OCW)*



Het aantal bezoeken aan concerten van deze orkesten was in 1997 nog bijna 1,1 miljoen maar is toen teruggevallen naar een stabiel niveau rond 825.000 (gemiddelde 1999-2008), en vertoont een heel lichte stijging sinds 2005. De dalende trend in bezoekers van klassieke muziek in het algemeen bij VSCD-zalen in dezelfde periode, betreft kennelijk niet de concerten van deze orkesten. De orkesten zijn in staat gebleken hun bezoekersaantallen voor concerten sinds 1999 op peil te houden en bij de overige activiteiten (buiten de zalen) forse groei te realiseren. Het aantal overige activiteiten is ook sterk toegenomen en daarbij wordt ook gestuurd op het trekken van meer publiek.

### 3.6 Uitkomsten op hoofdlijnen: gemeenschappelijke standpunten

In deze paragraaf geven wij op hoofdlijnen aan wat de uitkomsten van het behoefte-onderzoek zijn, te weten de gemeenschappelijke standpunten van de gesprekspartners.

*Het publiek van de toekomst zit nu niet in de zaal*

- Het huidige publiek voor klassieke concerten veroudert en zal afnemen. Voor klassieke muziek in het algemeen neemt het aantal bezoekers aan zalen af. De orkesten zijn in staat geweest de afgelopen 10 jaar het publiek op peil te houden en soms te laten groeien.
- De vorm en formule van klassieke concerten spreekt nieuw publiek nog onvoldoende aan. Binnen de concertzalen liggen kansen in nieuwe formules, te weten alternatieve vormen van programmeren en presenteren. Ook marketing speelt hierbij een grote rol.
- Kansen voor het bereiken van nieuw publiek liggen voor een deel buiten de zaal, in de vorm van outdoor- of outreachactiviteiten, die er bij voorkeur toe leiden dat het hiermee bereikte nieuwe publiek ook eens de drempel van de concertzaal over komt.

*Mogelijk kansrijke maatregelen voor behoud en vernieuwing van publiek in de concertzaal*

Kansen	Bestaand aanbod	Nieuw aanbod
<b>Bestaand publiek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensivering van marketinginspanningen bij trouw publiek door o.a. direct mailing</li> <li>• Versterking van publiekstrouw door inzet op abonnementen of series, met een marketingstrategie die door onder andere Stillart (Zweeds adviesbureau voor podiumkunsten) wordt geadviseerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer toegankelijke en aantrekkelijke programmering</li> <li>• Aanvulling op klassiek programma door toelichting, visuele ondersteuning</li> <li>• Verbreden van aanbod met andere disciplines (dans, opera, toneel etc.)</li> </ul>
<b>Nieuw publiek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitwisseling van publieksbestanden met zalen en publiek van andere disciplines (dans, opera, toneel etc.)</li> <li>• Inzetten van bestaand publiek om als ambassadeur op te treden voor nieuw publiek ('neem je buurman mee')</li> <li>• Ontwikkeling van nieuwe formules rond klassiek concert voor jonger publiek zoals aankleding, kortere programma's</li> <li>• Inzet van bestaande merken en/of de ontwikkeling van nieuwe labels (M+RE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbreden van aanbod met andere disciplines (dans, opera, toneel etc.)</li> <li>• Crossovers zoals optredens met popartiesten</li> <li>• Alternatieve programmering</li> <li>• Ontwikkeling van nieuwe formules die publiek dat niet gewend is aan klassieke muziek over de drempel helpen</li> </ul>

*Orkesten kunnen hun perspectief verbreden*

- De *overige taken* naast klassieke concerten zijn op wat langere termijn in toenemende mate van belang voor het in stand houden van een traditie met levende symfonische muziek. Het gaat daarbij om educatie en activiteiten die een nieuwe stroom publiek naar binnen trekken.
- *Flexibilisering* is nodig om musici voor een breder takenpakket in te kunnen zetten. Dit geldt voor het takenpakket van individuele musici maar ook voor de totale formatie van orkesten.
- Wat betreft *spreiding* en *bereik* zijn er nog veel mogelijkheden. Hier heeft het ministerie ook een belangrijke bepalende rol in. In het verleden heeft het ministerie vooral gestuurd op aantallen concerten en publieksaantallen. Omdat steeds meer op eigen inkomsten wordt gestuurd, komen concerten in kleine zalen maar zeker ook slecht renderende nevenactiviteiten sterk onder druk te staan. Een andere zienswijze op bereik (zoals ook genoemd door de Raad voor Cultuur in het advies van februari 2010), en andere eisen aan regionale spreiding, kunnen sterk richtinggevend zijn voor het bedienen van publiek in de toekomst.

## 4. Werken met prestatie modellen

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we nader in op de betekenis en de praktische waarde van prestatie modellen: wat wordt hieronder verstaan en hoe kan hier mee worden omgegaan? Hiertoe geven we allereerst de context ten aanzien van prestatie modellen. Vervolgens lichten we toe welk perspectief wij innemen ten aanzien van prestatie modellen, en hoe dit perspectief leidt tot een structurering van prestatie-indicatoren. Met dergelijke indicatoren kunnen prestaties niet alleen worden gemeten maar er kan ook op worden gestuurd. Echter, om deze prestaties tot stand te brengen moet een groot aantal zaken worden georganiseerd en ingericht. Deze samenhang hebben we gemodelleerd in een integraal model. We lichten de samenhang tussen dit model en de te leveren prestaties toe. Tot slot lichten we toe hoe we de prestatie modellen hebben verwerkt in het vervolg van de rapportage.

### 4.2 Context van prestatie modellen

Doelstellingen van het ministerie van OCW en de Raad voor Cultuur met het orkestenbestel als geheel en met de totstandkoming van prestatie modellen in het bijzonder zijn:

- Toewerken naar financieel gezonde en duurzame orkestorganisaties;
- Zorgdragen voor aansluiting op de behoeften in de verschillende landsdelen;
- Garanderen van een kwalitatief hoogwaardig aanbod, waarbij een breed symfonisch repertoire, internationaal en Nederlands, tot en met de 21<sup>ste</sup> eeuw aan bod komt;
- Benoemen van een nieuwe, bredere set van prestatie-indicatoren om de prestaties en resultaten van de orkesten in de toekomst beter te kunnen meten en erop te kunnen sturen.

Meer specifiek staan in de cultuurnota vijf uitgangspunten genoemd ten aanzien van prestaties door instellingen in de BIS die relevant zijn voor de orkesten:

- Hoogwaardige kwaliteit: de instelling biedt aanbod van (inter)nationale betekenis aan.
- Publiek: de instelling trekt voldoende bezoekers;
- Ondernemerschap: eigen inkomsten staan in verhouding tot de subsidie;
- Participatie en educatie: instelling is toegankelijk voor kinderen en jongeren;
- Focus op hoogwaardige geografische kernpunten in het land.

Bovengenoemde elementen worden geacht impliciet of expliciet terug te komen in de gewenste prestatie modellen. Wij merken nadrukkelijk op dat in de prestatie modellen geen oordeel over artistieke kwaliteit voorkomt, want dat valt buiten het bestek van het aan ons gevraagde onderzoek.

## 4.3 Gekozen perspectief

Door de meeste stakeholders wordt als belangrijkste resultaat de *artistieke kwaliteit* genoemd. Wij hebben deze factor niet meegenomen, mede gebaseerd op het oordeel van de Raad voor Cultuur en de Visitatiecommissie dat de kwaliteit bij alle orkesten ten minste voldoende is. Wij merken dat wel veel waarde wordt gehecht aan een vergelijkend oordeel over kwaliteit.

De Raad voor Cultuur stelt in het advies over de orkesten uit 2010 voor om nieuwe resultaten te definiëren naast aantallen concerten en publieksbezoek in de zalen, om daarmee de prestaties van orkesten beter te kunnen meten. Wij stellen voor dat kan worden toegewerkt naar een breder perspectief volgens de volgende matrix:

*Raamwerk voor nieuwe prestatie-indicatoren*

	Maatschappij	Bestel	Orkest
Bereik	Toegankelijk maken van symfonische muziek voor publiek	Aansluiten op de behoeften in de regio en van samenwerkingspartners	Stimuleren van maatschappelijke verankering
Rendement	Stimuleren van positieve maatschappelijke effecten	Bijdragen aan de culturele infrastructuur	Toewerken naar een financieel gezonde en innovatieve orkestorganisatie

## 4.4 Prestatie-indicatoren

Om te komen tot een (beperkte) set van indicatoren waarmee (eind)resultaten gemeten worden, hanteren wij de volgende selectiecriteria:

- *Toerekenbaar*. Output/outcome is toerekenbaar aan de orkesten en niet (of maar beperkt) afhankelijk van derden en externe factoren.
- *Relevant*. Output/outcome is belangrijk in termen van impact (economisch en politiek/maatschappelijk), beleidsambities en kosten (aandeel op de totale begroting).
- *Meetbaar*. Input en (kwaliteit van) output/outcome zijn te meten.

De combinatie van indicatoren (niet elke indicator afzonderlijk) voldoet aan bovenstaande criteria.

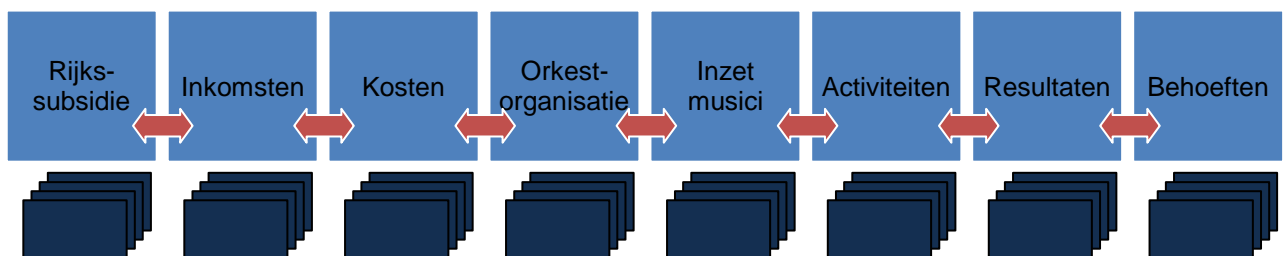
In onderstaande matrix doen wij een voorzet voor een aantal indicatoren dat zou kunnen worden meegenomen in een toekomstig prestatie-model voor een orkest. Omdat een en ander nu nog niet wordt gemeten en er bovendien ook ander onderzoek wordt uitgevoerd naar indicatoren in opdracht van het ministerie van OCW, hebben wij nog geen nadere analyse gemaakt van de relatieve waarde van onderstaande voorgestelde indicatoren.

Tabel met voorstel voor nieuwe, meer op outcome gerichte prestatie-indicatoren

	Maatschappij	Bestel	Orkest
<b>Bereik</b>	<p><i>Toegankelijk maken van symfonische muziek voor publiek</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal live concerten en bezoekers (zaal, standplaats, projecten/festivals, elders in Nederland, internationaal, virtueel)</li> <li>• Afnahme audiovisuele producten</li> <li>• Bereik via nieuwe media</li> <li>• Aantal activiteiten en deelnemers voor educatie</li> <li>• Aantal activiteiten voor en deelnemers vanuit nieuwe doelgroepen</li> </ul>	<p><i>Aansluiten op behoeften regio en samenwerkingspartners</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal uren begeleiding (opera, dans, theater, overig)</li> <li>• Aantal begeleidingspartners (standplaats, regio)</li> <li>• Aantal activiteiten en partners participatie en educatie (incl. capaciteitsinzet)</li> </ul>	<p><i>Stimuleren van maatschappelijke verankering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal sponsoren</li> <li>• Aantal abonneementhouders</li> <li>• Aantal vrienden en donateurs</li> <li>• Aantal 'vrienden' via sociale media en activiteiten dat voor en door die groep wordt gerealiseerd</li> <li>• Aantal perscontacten en (inhoudelijke) publicaties</li> </ul>
<b>Rendement</b>	<p><i>Stimuleren van positieve maatschappelijke effecten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal sociale activiteiten (incl. doelgroep en aantal deelnemers)</li> <li>• Aantal initiatieven tot en uitnodigingen voor concerten en tournees</li> <li>• Aantal outreachactiviteiten, waarmee een breder deel van de maatschappij wordt bereikt</li> <li>• Waardering van maatschappelijke partners</li> </ul>	<p><i>Bijdragen aan de culturele infrastructuur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal samenwerkingsverbanden zoals coproducties met lokale (amateur)koren</li> <li>• Aantal initiatieven educatie en participatie</li> <li>• Aantal concerten in zalen in steden zonder orkest</li> <li>• Aantal concerten in minder voorziene regio's</li> <li>• Initiatieven voor landelijke afstemming orkesten</li> <li>• Bijdragen van musici buiten werktijd aan cultureel klimaat in de regio</li> </ul>	<p><i>Toewerken naar een financieel gezonde en innovatieve orkestorganisatie</i></p> <p><u>Financieel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermogenspositie</li> <li>• Exploitatieresultaat</li> <li>• % indirecte kosten</li> <li>• % eigen inkomsten</li> <li>• Rendement per activiteit/bezoeker</li> </ul> <p><u>Innovatief</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuw repertoire</li> <li>• Aantal uitgevoerde compositieopdrachten</li> <li>• Aantal premières (Nederland, internationaal)</li> <li>• Nieuwe presentatievormen</li> <li>• Nieuwe concertformules</li> <li>• Talentontwikkeling (aantal jong talent, aantal uren coaching)</li> </ul>

## 4.5 Prestatiemodellen: een betere balans tussen middelen en prestaties

Doel van het onderzoek is, gegeven het budget, te komen tot een dusdanig inzet van middelen dat daarmee de beoogde doelen (prestaties) gemaximeerd worden. Bij het modelleren van prestaties gaat het dan ook om het verbeteren van de balans tussen het wat (beoogde doelen, resultaten en activiteiten) en het hoe (inzet en organisatie van mensen en middelen). Een prestatie-model van een orkest geven wij vorm als een keten van samenhangende schakels. De prestatie-modellen van de orkesten samen geven een blauwdruk van het gehele orkestenbestel. Wij zijn hier uitgebreid op ingegaan in de toelichting op het onderzoek voor de orkesten. De keten ziet er als volgt uit:



## 4.6 Kernvariabelen van nieuwe prestatie-modellen

We maken in de prestatie-modellen onderscheid tussen kernvariabelen en subvariabelen. Kernvariabelen zijn de belangrijkste variabelen die leiden tot een helder onderscheid tussen de nieuwe prestatie-modellen. Voor de overzichtelijkheid en vergelijkbaarheid kunnen dit slechts enkele variabelen zijn. De veelheid van andere variabelen noemen wij *subvariabelen*. Deze zijn eveneens van grote invloed op de resultaten van de prestatie-modellen, maar deze willen wij slechts variëren binnen de bepaalde prestatie-modellen. De kernvariabelen zijn sterk gerelateerd aan de keten die een prestatie-model vormgeeft. In de volgende hoofdstukken die over de nieuwe prestatie-modellen gaan worden de volgende kernvariabelen uitgewerkt:

- *Mix van activiteiten* – door het uitvoeren van welke activiteiten en in welke verhouding worden de gewenste artistieke en maatschappelijke prestaties geleverd (hoofdstukken 5 en 6)?
- *Spreiding* – wordt het hele land bediend door de gezamenlijke orkesten of wordt alleen opgetreden in de grotere steden, dus in grotere zalen (hoofdstuk 5)?
- *Formatie* – hoe wordt de inzet van musici gerealiseerd; worden de orkesten grotendeels samengesteld met voltijds aanstellingen of wordt de formatie in meer of mindere mate geflexibiliseerd, met deeltijd-contracten of flexibele krachten (hoofdstuk 7)?
- *Efficiëntie* – hoe efficiënt werken de orkesten en hoe kan dit worden verhoogd (hoofdstuk 8)?
- *Specialisatie en organisatie* – moeten alle orkesten in de toekomst alle activiteiten (kunnen) doen of is er sprake van specialisatie, in geringe of volledige vorm (begeleidingsorkest bijvoorbeeld). Blijven orkesten in de huidige structuur behouden, verdwijnen er orkesten, worden nieuwe clusters gevormd, intern (bestuurlijke fusie) of ook voor de buitenwereld (hoofdstuk 10)?

## 5. Mix van activiteiten

### 5.1 Inleiding

De Raad voor Cultuur heeft in zijn advies van februari 2010 veel nadruk gelegd op het beter in beeld krijgen van het totale samenspel van activiteiten van de orkesten, breder dan de activiteiten waarover nu prestatieafspraken met de subsidiegevers zijn gemaakt. Het in kaart krijgen van de huidige mix van activiteiten en het verkennen van de mogelijkheden om deze mix te laten verschuiven is dan ook een van de essenties van het onderzoek naar prestatie modellen en vooral de nulmeting. Aan de hand van het advies van de Raad voor Cultuur zijn voor de activiteiten, en de daarbij te meten en te sturen prestaties van orkesten de volgende categorieën onderscheiden:

- Zelfstandige symfonische concerten (met een nadere specificatie van soorten concerten)
- Begeleidingen
- Educatie
- Participatie & outreach
- Talentontwikkeling

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de onderzoeksvraag die de mix van activiteiten betreft. Wij laten zien dat deze vraag sterk past bij de ontwikkeling van een orkest naar een 'Muziekhuis'. Vervolgens behandelen wij per categorie specifieke uitkomsten uit de nulmeting plus uitkomsten uit het behoefte-onderzoek. Wij tonen per categorie richtingen voor een nieuwe mix van activiteiten. Het volgende hoofdstuk gaat dieper in op de specifieke categorie begeleidingen.

### 5.2 Huidige mix van activiteiten

In hoofdstuk 2 is deze mix van activiteiten voor de orkesten over de nulmeting van 2009 getoond:

2009	Activiteiten		Inzet (diensten)		Bezoeken	
Concerten	963	37%	217.977	74%	1.018.042	69%
<i>In zalen symfonisch</i>	769	80%	185.797	85%	771.156	76%
<i>Internationaal</i>	76	8%	23.803	11%	136.478	13%
<i>Buiten zalen symfonisch</i>	41	4%	7.923	4%	100.861	10%
<i>Niet-symfonisch</i>	77	8%	454	0%	9.547	1%
Begeleidingen	291	11%	61.909	21%	287.018	19%
Educatie & Outreach	804	31%	12.988	4%	162.013	11%
<i>Symfonisch</i>	149	19%	11.379	88%	92.391	57%
<i>Overig</i>	655	81%	1.609	12%	69.622	43%
Talentontwikkeling	576	22%	309	0%	16.769	1%
<b>Totaal</b>	<b>2.634</b>	<b>100%</b>	<b>293.183</b>	<b>100%</b>	<b>1.483.842</b>	<b>100%</b>

*Metropole niet meegenomen, inzet in diensten van 3 uur*

*Grijze cursieve blokken zijn specificaties van niet-cursieve categorie erboven (ook de %'s)*



## 5.3 Het muziekhuis

In het behoefte-onderzoek blijkt dat de eerste twee categorieën, zelfstandige symfonische concerten en begeleidingen, worden gezien als *core business*, dus de kernactiviteiten. De verhouding tot de rest, de overige activiteiten, is nu soms 90/10 of 80/20. Een hoofdbevinding van het behoefte-onderzoek, die niet alleen door buitenstaanders maar ook door orkestdirecteuren zelf wordt onderschreven, is dat de verhouding in de toekomst zal verschuiven naar meer overige activiteiten, die vaak ook plaatsvinden in samenwerking met partners en in ketens. Dit past in de ontwikkeling naar een *muziekhuis*, waarbij een orkest het middelpunt vormt van muzikale en maatschappelijke activiteiten in een stad of regio. Hier en daar schemert deze ontwikkeling al door.

Ook de Visitatiecommissie besteedt in de aanbiedingsbrief aandacht aan de mix van activiteiten. De commissie stelt dat orkesten, door te gaan opereren als muziekhuis, met dezelfde capaciteit aan musici diverse ensembles kunnen samenstellen. Bovendien kunnen dan ook de educatieve en maatschappelijke activiteiten beter gepland worden, kunnen kleine podia en specifieke publieksgroepen beter bediend worden en kan het orkest in zijn algemeenheid beter werken aan het aanwezig zijn tot in de haarvaten van de samenleving: 'regie in de regio'. Volgens de commissie kan in de muziekhuisconstructie samenwerking en optimale inzet van orkestcapaciteit worden bereikt.

Het antwoord op de vraag wat een ideale mix van activiteiten voor een orkest als muziekhuis is, is nog niet gegeven en bovendien sterk situatie-afhankelijk. Specialisatie is ook denkbaar. Daar gaan we in hoofdstuk 10 verder op in. Hier noemen we opties voor een nieuwe mix van de activiteiten:

- a) Kernactiviteiten blijven hoofdzaak, overige activiteiten vinden plaats in de resterende tijd
- b) De verhouding verschuift naar 70/30 of 60/40; voor overige activiteiten wordt meer ruimte ingepland en wordt ook meer flexibiliteit met een kortere planningshorizon gecreëerd
- c) Overige activiteiten en samenwerking worden bepalend voor de strategie; concerten en begeleiding zijn slechts een beperkt onderdeel van de activiteiten. Per jaar worden 3 \* 2 maanden concerten gegeven en 3 \* 2 maanden andersoortige activiteiten gedaan.

## 5.4 Spreiding van concerten

Een belangrijke kernvariabele die binnen de mix de (symfonische) concerten betreft, is *spreiding*. Voor bereik van publiek in zalen geldt de 80/20-regel: met een klein deel van de concerten (en door enkele orkesten) wordt het grootste deel van het publiek bereikt. Maar wat te doen met de concerten in kleinere zalen in de regio? Moeten overal symfonische concerten worden gegeven of zijn alternatieve activiteiten, eventueel ook buiten zalen gewenst? Wij zien als denkrichtingen:

- a) *Focus*: symfonische concerten in een beperkt aantal grote steden / grote zalen. Dit kan aansluiten bij de *geografische kernpunten* die in het nieuwe cultuurbeleid worden voorzien
- b) *Verdeel en beheers*: grotere symfonische concerten in grotere steden en daarnaast kleinere concerten met kamerorkesten of ensembles in kleinere steden
- c) *Landelijke dekking*: symfonische concerten op vele plaatsen, ook in uithoeken

## 5.5 Concerten

Wij werken in deze paragraaf de diverse subcategorieën onder de hoofdactiviteit Concerten uit, te beginnen met symfonische concerten in grote en in kleinere zalen. Wij laten hier tevens de gevolgen zien van het beperken van het aantal symfonische concerten in kleinere zalen.

### A) *Concerten in grote zalen, symfonisch*

Uit het behoefte-onderzoek is gebleken dat de orkesten in staat zijn gebleken om de bezoekersaantallen te handhaven, overigens tegen de beweging in van afnemende bezoekers aan klassieke muziek in het algemeen. De meeste grote zalen zitten ook relatief vol (vaak boven 70%).

Het valt te verwachten dat door het licht terugbrengen van het aantal concerten in grotere steden/zalen de gemiddelde bezetting wat zal stijgen, waarmee de bezoekersaantallen in deze zalen op jaarbasis te handhaven zijn. Dit vereist overigens wel intensivering van marketinginspanningen. Ook zullen negatieve effecten van btw-verhoging en bezuinigingen op budgetten van zalen moeten worden gecompenseerd.

### B) *Concerten in kleinere zalen, symfonisch*

Uit de nulmeting is gebleken, en in hoofdstuk 2 is ook getoond dat 51% van de concerten plaatsvindt in de grootste vier Nederlandse steden. Met deze 51% van de concerten wordt 69% van de bezoeken gerealiseerd. Tegelijkertijd vindt 14% van de concerten plaats in steden tot 100.000 inwoners. Met deze 14% wordt 6% van de bezoeken gerealiseerd. Het aantal bezoeken per concert is in kleine steden aanzienlijk kleiner. Dit wordt met name veroorzaakt door de kleinere verzorgingsgebieden rond de zalen in die steden.

Vanuit het perspectief van besparingen is het relevant om de concerten in kleine steden nader te bekijken. Gezien de absolute en relatieve kleine bezoekersaantallen in kleinere steden en zalen, is te verwachten dat het beperken van het aantal concerten aldaar niet tot grote verliezen van bezoekersaantallen leidt. Een klein deel van het publiek van niet-bespeelde kleinere steden zal besluiten om naar een grotere stad te gaan. Een ander deel van het publiek kan worden bediend met klassieke muziek in een andere dan symfonische vorm, zoals nu bijvoorbeeld al in Zeeland gebeurt. Hier zouden orkesten overigens ook een rol in kunnen spelen.

Als er geen symfonische concerten meer in steden tot 100.000 inwoners worden gegeven, kan er 14% worden bespaard op het aantal concerten terwijl daar slechts 6% minder bezoekers tegenover staan. Als we aannemen dat deze concerten met een middelgrote bezetting worden gespeeld, en dat de kosten per concert gemiddeld gelijk zijn, dan resulteert 14% minder concerten (een afname van 111 concerten) in een besparing<sup>4</sup> van circa €7,3 mln.

---

<sup>4</sup> De gemiddelde inzet per concert met middelgrote bezetting is 192 diensten. De gemiddelde kosten (musici, solisten, dirigenten, remplaçanten en directe activiteitenlasten) per dienst zijn: €344. Dit gemiddelde is berekend over alle orkesten exclusief het Koninklijk Concertgebouworkest.

Echter, als alleen nog maar gespeeld wordt in steden met 100.000 inwoners of meer, blijven hele regio's verstoken van symfonische concerten. In de provincies Groningen en Drenthe zouden dan alleen nog concerten in de steden Groningen en Emmen plaatsvinden, en geen concerten meer in Friesland. Als we de huidige concerten in de provinciehoofdsteden handhaven, en optellen bij de concerten in de steden met 100.000 inwoners of meer, dan kunnen er in plaats van 111 nog maar 95 concerten worden bespaard. Het te besparen bedrag neemt dan af van circa €7,3 mln. naar circa €6,3 mln. Feitelijk betreft dit rekenvoorbeeld alleen de 16 concerten in Leeuwarden, want in de provinciehoofdsteden Assen, Lelystad en Middelburg vonden in 2009 geen symfonische concerten van de rijksgesubsidieerde orkesten op structurele schaal plaats.

Bij deze analyse moet worden opgemerkt dat de aanname dat de kosten per concert gemiddeld gelijk zijn, niet altijd geldt, zeker niet voor de regionale orkesten, vanwege met name twee redenen:

- Dirigenten en solisten worden vaak per week betaald. Een extra optreden leidt dan niet altijd tot meerkosten voor dirigenten en solisten.
- De marginale kosten voor een aanvullend concert zijn relatief gering. De grootste kosten zijn immers in de repetitieperiode gemaakt waar de meeste musici-uren zijn geïnvesteerd. Dit terwijl de baten aardig kunnen zijn, ook al betreft het kleine steden. De netto kosten voor deze aanvullende concerten in kleine steden in de regio zijn daarmee relatief gering. Dit laatste punt geldt evenwel slechts met het uitgangspunt dat met het verminderen van het aantal concerten ook de verhouding tussen repetities en concerten afneemt. Dit hoeft niet altijd het geval te zijn, bijvoorbeeld wanneer het aantal orkesten wordt verminderd.

### *C) Internationale concerten*

De nulmeting wijst uit dat de orkesten in 2009 samen 75 concerten in het buitenland hebben gegeven. Dit aantal blijkt relatief laag ten opzichte van het gemiddelde aan concerten in het buitenland over de periode 2005-2008. Het Koninklijk Concertgebouworkest heeft het grootste aandeel in 2009 met 35 concerten in het buitenland. De andere orkesten geven soms concerten in buurlanden of maken grotere tournees.

Er zijn diverse motieven om internationale concerten te geven, zoals internationale profilering van het Nederlands cultuurleven in het algemeen en het orkestleven in het bijzonder. De orkesten kunnen een ambassadeursfunctie vervullen en daarmee zelfs economische meerwaarde brengen. Het blijkt ook dat de internationale concerten relatief veel eigen inkomsten meebrengen, uit onder meer entreegelden en sponsoring. Maar hiermee worden niet alle kosten gedekt. De orkesten doen er goed aan de internationale ambities aan te passen aan beschikbare middelen. Afgezien van het Koninklijk Concertgebouworkest, zullen de meeste orkesten minder op tournee kunnen gaan.

## *D) Symfonische concerten buiten de zaal*

De orkesten spelen relatief weinig in symfonische bezetting buiten de concertzaal: in de nulmetingperiode is dit 41 keer voorgekomen. Het zijn meer incidenten en evenementen dan structurele activiteiten. De bezoekersaantallen zijn bij deze activiteiten meestal relatief hoog. In totaal wordt door deze 4% van de activiteiten en met 4% van inzet, 10% van de bezoekersaantallen gerealiseerd. De outdoorconcerten van het Residentie Orkest, het Orkest van het Oosten en het ene concert van Holland Symfonia met 15.000 bezoekers springen er vooral uit.

Symfonische concerten buiten de zaal hebben, volgens het behoefte-onderzoek, een zeer positief effect op het bezoek nu en van de toekomst. Er wordt een groot bereik gegenereerd buiten de standaard doelgroep, namelijk bij meer incidentele bezoekers, de zogenaamde passanten. De orkesten kunnen zich hiermee sterk profileren en enthousiasme aanwakkeren voor orkestmuziek. De maatschappelijke pay-off is heel groot.

Nadeel is dat de symfonische concerten buiten de zaal weinig kosteneffectief zijn. De directe opbrengsten uit entree zijn helemaal afwezig (parkconcerten) of relatief beperkt, omdat deze vaak met andere artiesten moeten worden gedeeld. Sponsormogelijkheden zijn er juist weer wel; het is de vraag of die nu al voldoende worden benut. Maar vooral de productiekosten zijn erg hoog, zeker als het een reizende productie betreft.

## *E) Niet-symfonisch*

De niet-symfonische concerten betreffen wél concerten, maar in een niet-symfonische bezetting. Het gaat dan om kamermuziek (tot 12 musici) of ensemblemuziek (tot 40 musici), en het gaat niet om educatieve activiteiten. In de nulmeting zijn 77 activiteiten vermeld, met een minimale inzet in diensten en een zeer klein aantal bezoekers. Vermoedelijk worden niet alle activiteiten en diensten geregistreerd en een aantal ervan vindt wel door orkestmusici maar niet in orkestverband plaats.

Het is voor ons de vraag of orkesten deze activiteiten moeten doen, en zo ja, in welke vorm. Aan de ene kant zijn orkesten bedoeld voor de symfonische traditie, kosten deze activiteiten toch ook geld en ten slotte betreft het andere genres, waar bovendien ook andere gezelschappen voor zijn. Ook op artistiek vlak worden hieraan andere eisen gesteld dan aan orkestwerk. Aan de andere kant is het voor musici goed zich muzikaal breder te manifesteren, kan hiermee ook onderbenutting worden ingevuld, en kunnen spreiding en bereik van orkesten ermee worden vergroot. Wij zien twee opties, a) wel als orkest meer van deze activiteiten uitvoeren, maar dan ook binnen orkestverband en diensttijd, of b) niet als orkest meer van deze activiteiten uitvoeren, maar aan individuele musici ruimte geven om zelf deze activiteiten te ontplooiën met een aparte financieringsstroom.

## 5.6 Educatie

In de ronde van het behoefte-onderzoek is vaak genoemd dat in het regulier onderwijs de afgelopen decennia weinig tijd en aandacht wordt besteed aan cultuureducatie in het algemeen en muziekeducatie in het bijzonder. Er is in het veld veel behoefte aan meer activiteiten, ook met het oog op het investeren in het publiek van de toekomst.

De orkesten hebben educatie (en participatie) als kerntaak en doen er behoorlijk veel aan, hoewel het beeld per orkest wisselend is. Orkesten voeren vaak met symfonische bezetting educatieve activiteiten uit, zoals schoolconcerten en kinderconcerten. Het publieksbereik met educatie is behoorlijk goed. Gerelateerd aan de hoeveelheid inzet pakt educatie zelfs zeer gunstig uit, vooral voor de niet-symfonische educatieve activiteiten. Hieronder vallen lezingen, workshops en kleine optredens bij het onderwijs. We merken op dat sommige orkesten dergelijke educatieve en participatieactiviteiten buiten orkestverband hebben georganiseerd, zoals NedPhO Go! Die activiteiten buiten orkestverband zijn in de nulmeting niet in beeld gebracht, maar ze zijn er wel degelijk.

Over het algemeen kan door orkesten in educatie meer worden geïnvesteerd in tijd en middelen, als het wordt gerelateerd aan de grote behoefte die eraan bestaat en de publieksontwikkeling die wordt bewerkstelligd. Er liggen ook kansen om dit efficiënter aan te pakken. Een educatief programma kan vaker worden gespeeld en meer worden herhaald, zowel binnen als buiten de concertzaal. Ook kunnen de ontwikkelingsspanningen voor educatieve programma's meer worden uitgewisseld of zelfs worden gecentraliseerd. Waarom moet ieder orkest zelf het wiel uitvinden?

Als wordt gekeken naar de doelstellingen, is het wel de vraag of educatie een taak is die door alle orkesten en voornamelijk met complete orkesten moet worden opgepakt. Hier gelden dezelfde kanttekeningen als bij niet-symfonische concerten. Als het doel is om nieuw publiek te bereiken dat zich vooral buiten de concertzaal bevindt, is het de vraag of een orkest de meest effectieve manier is, en efficiënt is het zeker niet. Publiek kan beter in klein verband worden opgezocht. Het kan goed dat hiervoor orkestmusici worden ingezet in resttijd maar ook op flexibele financieringsbasis. Dit kan een opstap zijn om nieuw publiek uit te nodigen voor een nadere kennismaking met de symfonische traditie binnen de concertzaal. Daar is wel degelijk een educatieve rol voor orkesten weggelegd.

## 5.7 Talentontwikkeling

Uit de nulmeting blijkt dat de orkesten best veel doen aan, maar zeer weinig tijd besteden aan talentontwikkeling. Dit is logisch gezien het karakter van de activiteiten, zoals het aanbieden van stageplaatsen aan conservatoriumstudenten tijdens normale orkestactiviteiten (vooral repetities) en assistent-directieschappen. We gaan hier niet verder aan rekenen, we verwachten dat orkesten dit zullen blijven doen en mogelijk zelfs uitbreiden.

## 6. Begeleidingen

### 6.1 Inleiding

Het onderwerp *begeleidingen* heeft in het advies van de Raad voor Cultuur uit 2010 over de orkesten een belangrijke plaats gekregen, en dat heeft geleid tot een specifieke vraag in dit onderzoek naar prestatie modellen. De concrete vraag in de onderzoeksopdracht is als volgt:

*Zijn voor de orkestbegeleiding bij opera- en dansvoorstellingen alternatieve werkwijzen mogelijk, waarbij meer ondernemerschap kan worden ontwikkeld, bedrijfsmatige afwegingen kunnen worden gemaakt, de praktijk van gedwongen winkelnering kan worden verlaten in ruil voor een situatie die grotere vrijheid biedt in het maken van keuzen voor een passende orkestbegeleiding?*

Deze vraag komt voort uit een door de Raad voor Cultuur geconstateerde behoefte aan meer vrijheid in de keuze voor samenwerking van orkesten en te begeleiden partners. De Raad streeft na dat alle orkesten voor alle professionele gezelschappen begeleidingen kunnen verzorgen. Orkesten moeten gelegenheid krijgen om voor een groter aandeel begeleiding te kiezen in de mix van activiteiten. Als opera-, dans- en theatergezelschappen kiezen met welk orkest zij samenwerken, vormt dat een prikkel voor de orkesten om te voldoen aan hoge kwaliteitseisen.

Door een dergelijke bijstelling van de werkwijze worden in de ogen van de Raad diverse problemen in de huidige systematiek weggenomen. Maar om zover te komen voorziet de Raad ook dat een aantal nieuwe afspraken moet worden gemaakt. Zo zou er niet in producties maar in diensten moeten worden gerekend. De Raad stelt wel voor om vast te houden aan het principe van 'om-niet'-begeleiding, waarbij dus niet door de partner wordt betaald voor de begeleiding maar dit uit subsidie wordt betaald. Er staan ook geen eigen inkomsten tegenover de begeleiding.

In ons onderzoek, met name in de gesprekken met de orkesten, de begeleidingspartners en het ministerie, is gebleken dat het systeem niet helemaal omgegooid hoeft te worden. Er zit veel goeds in de huidige werkwijze en de bestaande samenwerkingen. Ook de Raad constateerde al dat veel van de samenwerkingen naar tevredenheid plaatsvinden. Wij hebben ons dan ook in het onderzoek niet zozeer gericht op het ontwikkelen van een nieuw systeem, maar wel op het benoemen van enkele zaken waarover nieuwe afspraken kunnen worden gemaakt bij het vormgeven van een nieuw bestel.

In dit hoofdstuk beginnen wij met de presentatie van de resultaten uit de nulmeting die betrekking hebben op de begeleidingen. De Raad heeft specifiek om een nulmeting hiervan gevraagd. Het gaat met name om de aantallen samenwerkingen van de orkesten met verschillende partners en de inzet van musici die daarmee is gemoeid. We kunnen op basis van de nulmeting dan ook de kosten van de begeleidingen bepalen, maar hebben dat niet voor dit rapport gedaan. Na een paragraaf over de uitkomsten van het behoefte-onderzoek met betrekking tot de hoeveelheid begeleidingen in de toekomst, beschrijven wij wat de positieve punten van de huidige werkwijze zijn, vervolgens welke belemmeringen en praktische bezwaren er zijn en ten slotte de gevolgen van deze constatering voor de prestatie modellen.

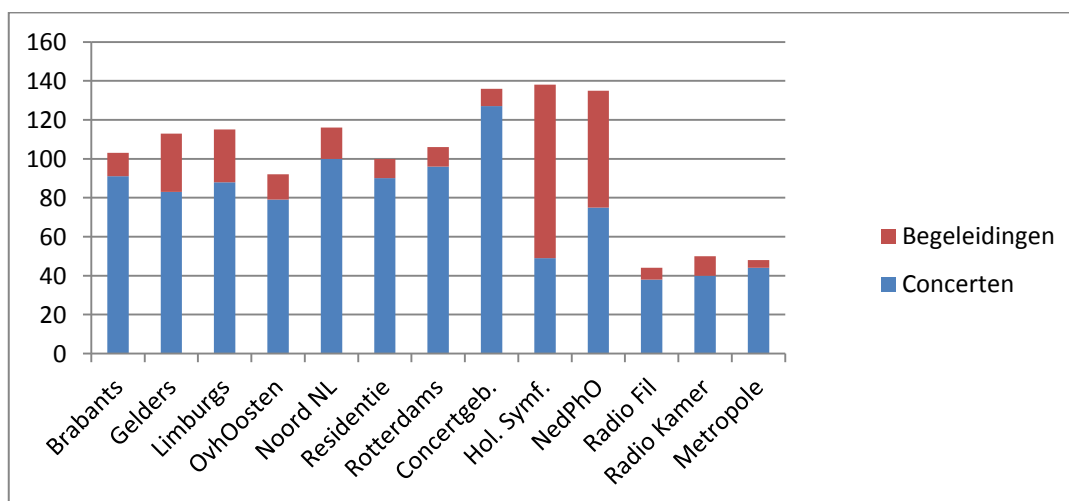
## 6.2 Begeleidingen in 2009 – aantal en inzet

Het aantal begeleidingen dat heeft plaatsgevonden in het jaar 2009 of seizoen 2008/2009<sup>5</sup> ziet er geordend naar genre van begeleiding en vervolgens per orkest als volgt uit:

Genre	Aantal	Specificatie naar orkesten, in aantal uitvoeringen
Opera – DNO	102	NedPhO (57), RotPhil (10), ResOrk (10), KCO (9), RadioKamerFil (10), RadioFil(6)
Opera regionaal	79	HGO (24), LSO (24), NNO (13), HBO (12), Ovho (6 – NB: relatief laag in 2009)
Ballet	91	HS (89), Ovho (2)
Koren	17	HGO (6), Ovho (5), NNO (3), LSO (3). NB: exclusief begeleidingen van GOK
<b>Totaal<sup>6</sup></b>	<b>289</b>	

Het aantal begeleidingen (uitvoeringen op het podium, niet de aantallen repetities) in vergelijking tot het aantal gewone symfonische concerten wisselt per orkest, waarbij natuurlijk de orkesten met een specifieke begeleidingstaak Holland Symfonia en het Nederlands Philharmonisch Orkest eruit springen. Ook is zichtbaar dat het Limburgs Symfonie Orkest twee keer zoveel begeleidingen heeft uitgevoerd als het Brabants Orkest, dat in 2009 maar één project met Opera Zuid had.

Grafiek: aantal concerten en begeleidingen per orkest

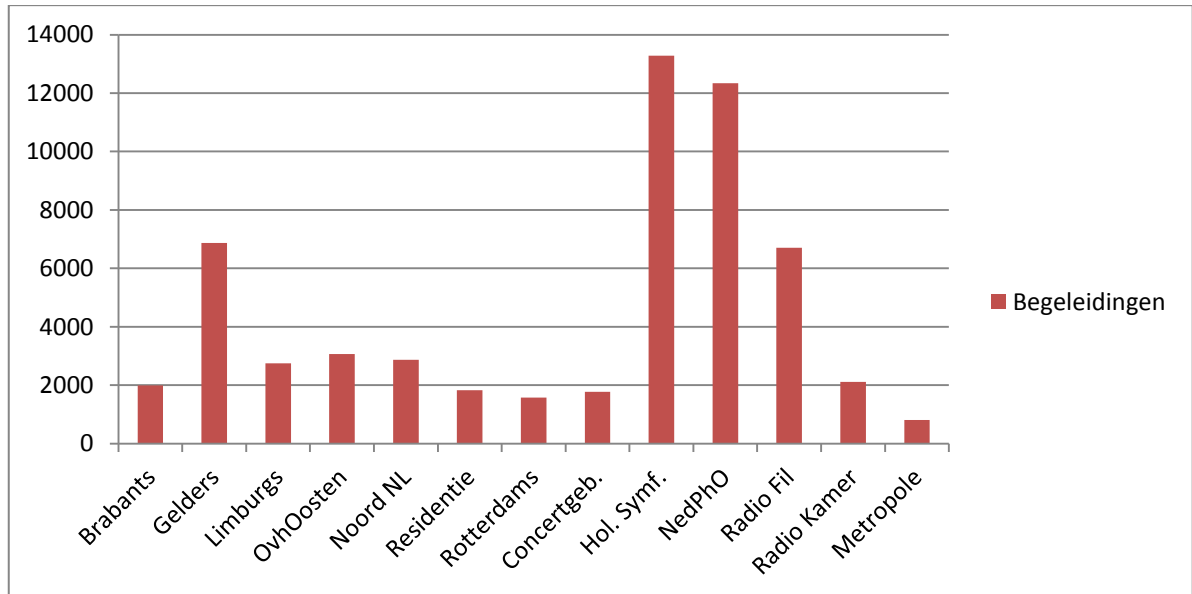


<sup>5</sup> De aantallen activiteiten en de bijbehorende inzet zijn door een deel van de orkesten aangeleverd op basis van het seizoen 2008/2009. In essentie zijn een kalenderjaar of een seizoen vergelijkbaar. Zie de nulmeting.

<sup>6</sup> In de nulmeting zijn naast deze 289 begeleidingen ook 4 begeleidingen van het Metropole Orkest bij scholen genoemd. Deze begeleidingen zijn gezien hun karakter buiten beschouwing gelaten in dit hoofdstuk.

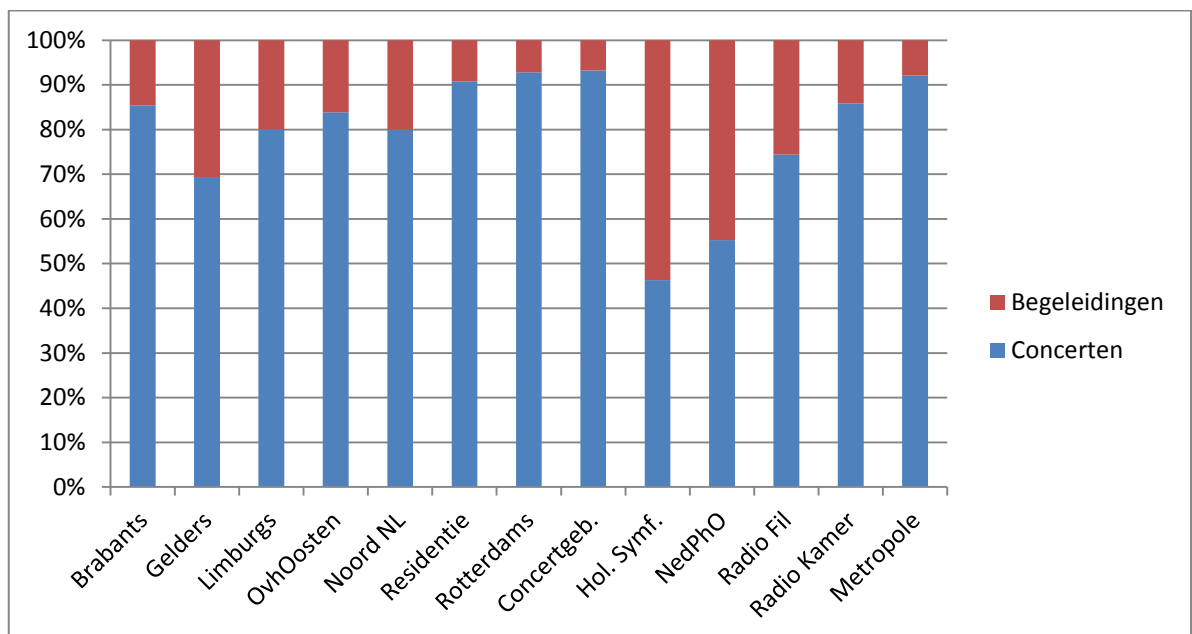
Vervolgens is de inzet van musici voor de begeleidingen geïnventariseerd. In de nulmeting is voor alle orkesten de inzet in 2009, uitgedrukt in diensten van 3 uur, vastgesteld en geanalyseerd. Orkesten die relatief veel begeleidingsactiviteiten doen zetten daar (logischerwijs) ook veel op in.

Grafiek: inzet voor begeleidingen in 2009, in diensten van 3 uur



In onderstaande grafiek is voor ieder orkest aangegeven hoe de inzet van musici op concerten zich verhoudt tot de inzet op begeleidingen. Deze verhoudingen volgen het patroon van de activiteiten.

Grafiek: relatieve inzet concerten versus begeleidingen





Het valt op, wanneer de grafiek met inzet wordt vergeleken met de aantallen uitvoeringen, dat bij het Gelders Orkest er relatief meer inzet van musici is ten aanzien van begeleidingen dan bij concerten. Dit valt te verklaren doordat het Gelders Orkest voor de begeleidingen van de Nationale Reisopera veel meer moet reizen dan voor de concerten, namelijk door het hele land in plaats van door Gelderland, en dit legt een fors beslag op diensten. Het Orkest van het Oosten heeft in 2009 één productie gedaan met de Nationale Reisopera die alleen in Enschede is uitgevoerd, waardoor dit verschil in inzet tussen concerten en begeleidingen niet bij het Orkest van het Oosten zichtbaar is. Het Radio Filharmonisch Orkest heeft de diensten die zijn uitgevoerd samen met het Groot Omroep Koor gerekend tot begeleidingen. Verder is uit ons onderzoek gebleken (maar hier niet verder in beeld gebracht) dat de verhouding tussen inzet voor repetities en uitvoeringen bij de meeste orkesten vergelijkbaar is tussen concerten en begeleidingen. Slechts voor producties die veel vaker worden uitgevoerd, zoals sommige balletbegeleidingen, wordt de inzet voor repetities wezenlijk lager versus inzet voor uitvoeringen.

### 6.3 Behoeftte aan begeleidingen

In het behoefte-onderzoek is gesproken met de begeleidingspartners en met de orkesten zelf over de behoeften rond begeleidingen in de toekomst. Ook is met hen de samenwerking en een aantal praktische zaken besproken, die in de volgende paragrafen worden vermeld. In deze paragraaf schetsen wij enkele ontwikkelingen rond de hoeveelheid begeleidingen in de toekomst. Wij hebben geen publieks- of marktonderzoek gedaan maar ons gebaseerd op gesprekken met experts.

*Opera:* als gevolg van de economische crisis, de btw-verhoging en de te verwachten prijsverhoging om de eigen inkomsten te vergroten, staan bezoekersaantallen onder druk voor de komende jaren. Anderzijds zien gesprekspartners blijvende belangstelling voor opera. De meeste activiteiten en ruimschoots het grootste deel van de opera-activiteiten en zeker de bezoekersaantallen komen op het conto van De Nederlandse Opera. Opera Zuid streeft naar blijvende groei en wil graag van 3 naar 4 producties per jaar. De Nationale Reisopera wil ook graag meer producties uitvoeren, maar beschikt niet over voldoende middelen en ziet ook niet dat die middelen wel voorhanden zullen komen. Als gevolg van de bezuinigingen op rijksniveau zal opera mogelijk onder druk komen en wellicht de spreiding worden beperkt.

*Ballet en dans:* het Nationaal Ballet voorziet geen afname van de bezoekersaantallen en ook geen daling van het aantal activiteiten, zeker niet in standplaats Amsterdam. Mogelijk zal het reisgedrag iets worden beperkt. Moderne dans wordt in zeer beperkte mate door orkesten begeleid. De regionale dansgezelschappen die wij hebben gesproken maken geen van alle gebruik van live muziek door orkesten. Dit zal ook in de toekomst niet snel meer worden. Wellicht zal het Nederlands Dans Theater, naast een jaarlijkse productie met orkest, enkele incidentele projecten met live orkestbegeleiding toevoegen, maar geen grote producties waarbij orkesten mee op reis gaan.

*Koren:* hierbij is maar in beperkte mate sprake van begeleiding, meestal gaat het om coproducties van regionale orkesten met (amateur)koren. De gewone activiteiten van orkesten die samen met koren worden dan ook in de meeste gevallen door de orkesten meegerekend onder Concerten. Het betreft nog geen 6% van het totaal aan begeleidingen, uitgedrukt in aantal activiteiten in 2009.

## 6.4 Positieve punten in huidige systematiek

Uit de nulmeting en de gesprekken met betrokken partijen hebben wij de volgende positieve punten gevonden over de huidige systematiek en samenwerkingen rond de begeleidingen. In de volgende paragraaf gaat het over belemmeringen en praktische bezwaren.

### *Live begeleidingen zijn onmisbaar voor opera en klassiek ballet*

Begeleidingen van professionele dans-, theater- en operagezelschappen behoren tot het resultaat van de orkesten en dragen bij aan de culturele infrastructuur. De producten opera en (vooral) klassiek ballet zijn eigenlijk ondenkbaar zonder live orkestbegeleiding; het orkest maakt een onmisbaar onderdeel uit van het product en van de waarde die hieraan wordt toegekend door het publiek. Het fenomeen begeleidingen zelf zal dan ook voor deze genres een belangrijke plaats in blijven nemen in het culturele aanbod. De vorm ervan en de mate waarin, hangt wel samen met het totale pakket aan uitvoeringen van de te begeleiden partners en de alternatieven voor begeleiding door orkesten, zoals (gespecialiseerde) ensembles.

### *Orkesten hebben een eigen identiteit en podiumprogrammering nodig*

Het bijzondere aan het Nederlandse systeem, zo stelt de raad voor Cultuur, is dat partners in principe hun begeleidingsbehoefte kunnen invullen met het orkest dat voor een bepaalde productie het meest geschikt is. En de orkesten zijn, door hun uitgebreide symfonische concertpraktijk, van een hoger niveau dan orkesten met alleen een begeleidende taak, aldus de Raad, wat wordt bevestigd door een brede groep stakeholders in het behoefte-onderzoek. Zo zijn er weinig te begeleiden gezelschappen in de wereld die met orkesten van wereldklasse kunnen samenwerken. In andere landen hebben gezelschappen meestal hun eigen orkest. Dit was in het verleden in Nederland ook zo, met het Nederlands Ballet Orkest en bij Forum in Overijssel. Dit systeem is verlaten en heeft, volgens veel mensen die wij hebben gesproken, geleid tot hogere kwaliteit.

### *De intensieve en hechte samenwerkingen lopen naar wens*

Het Nationale Ballet laat zich bij de gemiddeld 8 producties per jaar (6 in het Muziektheater en 2 reizend) in principe telkens begeleiden door Holland Symfonia. Het begeleiden van ballet vereist een specifieke vaardigheid die aan Holland Symfonia goed is toevertrouwd, zo stellen onze gesprekspartners. Beide partijen zijn goed te spreken over dit partnerschap, en dit hoeft van beide niet noodzakelijkerwijs op andere leest te worden geschoeid, zo hebben wij begrepen.

De Nederlandse Opera laat zich voor 5 tot 7 van de 10 of 11 producties per jaar begeleiden door het Nederlands Philharmonisch Orkest. Ook daarvoor geldt dat beide partijen goed te spreken zijn over het partnerschap. De Nederlandse Opera maakt voor elk van de andere producties gebruik van het Koninklijk Concertgebouworkest, het Residentie Orkest en het Rotterdams Philharmonisch Orkest, telkens één productie per jaar, en wisselend van een ander orkest of ensemble. De Nederlandse Opera is tevreden over deze constructie, en de genoemde orkesten hebben hier ook geen principiële bezwaren tegen. Er zijn verder praktische zaken die beter kunnen, maar ook hier geldt dat het niet allemaal op de schop hoeft.

De twee andere operagezelschappen die gebruik maken van regionale orkesten zijn de Nationale Reis Opera en Opera Zuid. Beide gezelschappen zijn in principe tevreden over de begeleiding door de orkesten waarmee nu wordt samengewerkt. Zij hebben profijt van de verplichting tot om-niet-begeleiding en willen hier in de toekomst ook graag gebruik van blijven maken. Wel geeft Opera Zuid aan dat een meer gespecialiseerd operaorkest voordelen zou hebben.

### *Er is veel vrijheid in niet-verplichte begeleidingen*

Het staat orkesten nu al en in de toekomst ook vrij om diverse samenwerkingen aan te gaan met partners waarmee geen verplichtingen van rijkswege zijn vastgesteld. Zo zijn er veel dansgezelschappen die wellicht incidenteel een beroep op een orkest of een ensemble uit een orkest kunnen doen. Wat al veel voorkomt is begeleiding van (semi-)professionele- en amateurkoren. De in 2009 gerapporteerde 17 begeleidingen van koren hebben plaatsgevonden op basis van incidentele afspraken. Hierbij is het relevant om onderscheid te maken tussen samenwerking en begeleiding. In het geval van samenwerking hebben beide partijen een gelijkwaardige rol en dragen beide ook het financiële risico, bij een begeleiding huurt de partner het orkest in. Een groot verschil tussen de begeleidingen waar het in dit onderzoek over gaat en de niet-verplichte begeleidingen is dat voor de laatste wordt betaald door de partner, waarmee als het meezit (directe) kosten worden gedekt.

## **6.5 Belemmeringen en praktische bezwaren**

### *De inzet voor begeleiding gaat ten koste van verdien capaciteit voor orkesten*

In de huidige systematiek met de 'om-niet'-regeling kan een orkest niet verdienen aan de begeleidingstaak; er is immers geen specifieke vergoeding voor anders dan de generieke subsidie en er zijn geen eigen inkomsten. Soms wordt juist genoemd dat orkesten, omdat zij nu niet mede het risico dragen, wat weinig ondernemend zijn waar het gaat om begeleidingen. Dit systeem heeft wel als voordeel voor de begeleidingspartners dat zij niet hoeven te betalen en voor de subsidiegever is het voordeel dat er geen vestzak-broekzak-verschuivingen met subsidies plaatsvinden.

De kern van dit probleem zit feitelijk in de subsidiesystematiek, althans vanuit het perspectief van de orkesten. Het is goed dat deze taak mogelijk wordt gemaakt dankzij subsidie, maar er zouden niet tegelijkertijd prestatieafspraken met de orkesten moeten worden gemaakt die in dezelfde periode of met dezelfde orkestcapaciteit moet worden opgebracht. Voor de partners zou het fijn zijn een budget in handen te krijgen om zelf begeleiding in te kopen, van orkesten of ensembles, zelfs van buitenlandse gezelschappen, maar wij kunnen ons voorstellen dat de subsidiegevers bezwaar maken tegen die optie.

## *De planning is rigide en er is weinig ruimte voor flexibiliteit*

Orkesten plannen nu, enerzijds gedwongen door artistieke kalenders en anderzijds gebonden aan subsidieafspraken, enkele jaren vooruit. De Nederlandse Opera plant het langst vooruit, 3 tot 4 seizoenen, en legt de begeleidingsorkesten lang tevoren vast. Hoewel er belangrijke redenen zijn dat dit gebeurt, leidt het wel tot dichtgetimmerde agenda's die weinig ruimte laten om af te wijken en nieuwe wegen of combinaties te zoeken.

Orkesten hebben tijdens intensieve begeleidingsproducties geen gelegenheid voor het geven van eigen concertprogramma's en kunnen daarop worden afgerekend met de huidige prestatiecontracten. Een praktisch voorbeeld is dat de operagezelschappen bepalen in welke maand welke producties plaatsvinden en daarmee de orkesten verplichten om te begeleiden tijdens maanden waarin juist ook veel eigen concertpubliek te werven is (oktober, april). Afwisseling hierin is wenselijk, ook vanuit het perspectief van het punt verdienencapaciteit. Op meer praktisch niveau leidt de complexiteit van de cao ook tot geringe flexibiliteit. Zie het hoofdstuk over de cao.

## *Begeleiding kost veel orkestcapaciteit*

Orkesten beklagen zich erover dat er veel inzet gemoeid is met begeleidingen. Dit wordt veroorzaakt door de intensieve producties. Het betreft vaak gedurende 6 weken veel repetities en uitvoeringen, zelfs dusdanig veel dat er niets in orkestverband tegelijkertijd te plannen is. Daar komt bij dat begeleidingen ook veel reistijd vergen, in het geval het reizende producties betreft. Zeker als een regionaal orkest verschillende producties per jaar moet begeleiden, gaat er veel van de orkestcapaciteit aan begeleidingen op. Zo blijkt uit de nulmeting dat de twee begeleidingen van Het Gelders Orkest in 2009 beslag hebben gelegd op een derde van de beschikbare orkestcapaciteit. De cao heeft ook een negatieve invloed op het capaciteitsbeslag. Vooralsnog lijkt de enige oplossing voor het verkleinen van dit beslag minder begeleiden en/of minder reizen. Dat betekent wel een verschraving van of het cultureel aanbod of de fijnmazige regionale spreiding.

## *Sommige begeleidingspartners willen wat meer keuzevrijheid*

De dansgezelschappen die door het FPK worden gesubsidieerd, maken nauwelijks, zeker niet structureel gebruik van orkesten voor begeleiding. Het Nationale Ballet is, zoals gesteld, in principe tevreden met Holland Symfonia, maar heeft wel belangstelling voor enige afwisseling. Het Nederlands Dans Theater is volgens de huidige subsidieafspraken gebonden aan het uitvoeren van één jaarlijkse productie met Holland Symfonia. Dit gezelschap geeft aan meer keuzevrijheid te willen om zelf een begeleidingsorkest in te zetten. Het lukt nu niet om tot afspraken met andere orkesten te komen omdat deze orkesten een lange planningshorizon hebben, maar ook omdat deze orkesten daarvoor betaald moeten worden. Een dergelijk partnerschap valt namelijk buiten de 'om-niet'-regeling. Dit is een voorbeeld waarbij wat meer keuzevrijheid gewenst is. Voor het overige verwachten wij dat een bijgestelde werkwijze niet tot grote verschuivingen leidt.

## 6.6 Naar een nieuwe systematiek

De Raad voor Cultuur stelde in het advies van 2010 dat begeleiding een essentiële taak is binnen de culturele infrastructuur en dat hiervoor zelfs meer ruimte moet worden vrijgemaakt in de capaciteit van orkesten. De manier waarop deze capaciteit wordt verdeeld kan wel anders. De Raad stelde voor om af te stappen van de systematiek van verplichte producties en toe te werken naar gereguleerd capaciteitsbeslag. De Raad heeft, zo hebben wij in ons onderzoek begrepen, overwogen te adviseren om een vast deel van de diensten (of uren) van orkesten toe te wijzen aan de taak begeleidingen, waarna met diverse begeleidingspartners (juist ook andere dan de huidige, plus nieuwkomers) afspraken worden gemaakt hoe deze diensten worden verdeeld over verschillende producties, met een planningstermijn van meerdere jaren.

De 'verplichting' om te begeleiden blijft dan bestaan, maar kan met verschillende partners worden ingevuld. Zo vindt voor orkesten een eerlijke verdeling plaats van de begeleidingen en ontstaat meer flexibiliteit en stimulans om allianties aan te gaan met professionele gezelschappen. Het doel van de Raad voor Cultuur hiermee is dat samenwerking van orkesten met andere disciplines een prominenter en flexibeler onderdeel wordt van het orkestenbeleid. Deze richting gaan wij uitwerken in de volgende paragraaf.

### *Varianten op de systematiek die niet aan deze wens tegemoet komen*

In het onderzoek zijn twee wezenlijk andere varianten op de huidige systematiek ter sprake gekomen: enerzijds het samenvoegen van de begeleidingsorkesten, anderzijds het specialiseren tot eigen begeleidingsorkesten. Wij zien dat beide varianten niet het antwoord vormen op de onderzoeksvraag en bovendien ook niet tegemoet komen aan de andere belemmeringen en praktische bezwaren. Hierbij een toelichting waarom deze varianten niet nader worden uitgewerkt:

- Een optie die weleens wordt genoemd is het samenvoegen van de twee begeleidingsorkesten tot één organisatie. Uit de nulmeting over 2009 blijkt dat de som van de inzet van Holland Symfonia en het Nederlands Philharmonisch Orkest voor begeleiding (26.000 diensten) net groter is dan de volle capaciteit van één symfonische formatie (25.000 diensten bij 70 fte). Eén orkest kan dus niet de gewenste inzet leveren. Er is dan alsnog een organisatie nodig die af en toe twee formaties tegelijk kan laten spelen. Nog afgezien van de artistieke nadelen zou dit planningstechnisch een dramatisch proces worden waarbij de complexiteit van het tegelijkertijd organiseren van producties (zoals nu al gebeurt naast elkaar in het Muziektheater) tot veel snijverlies en daarmee inefficiëntie zou leiden. Pas als er sprake zou zijn van forse inkrimping van de benodigde begeleidingsinzet voor De Nederlandse Opera en het Nationale Ballet kan deze variant zinvol worden.
- Een variant is om terug te keren naar een systematiek waarbij de grootste begeleidingspartners een eigen orkest hebben. Wij verwachten dat dit tot grotere inefficiëntie leidt. Bovendien maken bijna alle gesprekspartners hier artistiek-kwalitatieve bezwaren tegen: de orkestklank zou hier sterk onder lijden, het zou de musici bij gebrek aan variatie in type repertoire en ontbreken aan goede akoestiek demotiveren en dergelijke. Het zou bovendien sterk afwijken van het eerder geconstateerde feit dat de meeste orkesten en begeleidingspartners zich goed kunnen vinden in het huidige principe van gecombineerde begeleiding en eigen podiumactiviteiten.

## 6.7 Voorstel voor nieuwe afspraken rond begeleiding

### *Behoud van het 'om-niet'-principe*

Wij stellen voor om vast te houden aan de 'om-niet'-regeling. De huidige begeleidingspartners kunnen dus op gratis begeleidingscapaciteit rekenen. Het 'om-niet'-principe scheelt een hoop onderlinge geldstromen en mogelijke twisten over de hoogte van vergoedingen. Consequentie hiervan is wel dat de begeleidingspartners zich op financiële gronden voor hun begeleiding zullen beperken tot rijksgesubsidieerde orkesten of ensembles.

### *Subsidie voor begeleidingscapaciteit*

Orkesten krijgen een deel van hun meerjarige subsidie op grond van het feit dat zij capaciteit voor begeleidingen leveren. Zij zullen zelf moeten zorgen dat deze capaciteit door begeleidingspartners wordt afgenomen, door zich aan te bieden en kwaliteit te leveren. Deze subsidieafpraak wordt losgekoppeld van afspraken over prestatieafspraken over concerten. De verdien capaciteit van eigen inkomsten en de te bereiken bezoekersaantallen moeten dan ook worden beoordeeld zónder de begeleidingstaak. De beschikbaar gestelde begeleidingscapaciteit moet zich goed verhouden tot de benodigde capaciteit, waardoor ook intensieve producties met veel uitvoeringen en reistijd mogelijk zijn. De orkesten kunnen ervoor kiezen om deze capaciteit voor een andere functie dan begeleiding van deze partners in te zetten, maar staat daar geen subsidie tegenover.

### *Meer flexibele verdeling van de capaciteit*

Begeleidingspartners krijgen voor een meerjarige periode begeleidingscapaciteit tot hun beschikking. De totale omvang van die capaciteit wijkt niet veel af van de nu gebruikte capaciteit, maar dit is overigens wel afhankelijk van gevolgen van bezuinigingen en stelselwijzigingen. De partners krijgen wat meer vrijheid in de keuze van orkesten of ensembles, maar wel binnen bepaalde grenzen. Voor de meeste begeleidingspartners zal die keuze sterk gelijken op de huidige selectie van orkesten, vooral dus de begeleidingsorkesten, omdat de samenwerking immers goed bevalt. In sommige gevallen, zoals het Nederlands Dans Theater, is een verschuiving te verwachten. Het lijkt ons verstandig om afspraken te maken dat binnen de regeling gebruik kan worden gemaakt van een select aantal partners. Over een meerjarige periode zullen de partners zich committeren aan een bepaalde hoeveelheid inzet, maar de verdeling binnen die periode kan meer flexibel worden verdeeld.

### *Planning van producties*

De hierboven genoemde meer flexibele verdeling zal leiden tot een grotere dynamiek tussen partners en orkesten over het al of niet samenwerken in producties. Een ander element van deze dynamiek is dat orkesten in principe de keuze hebben om nee te zeggen tegen een begeleiding als deze zou plaatsvinden in een periode van het seizoen waarin een orkest zelf kan verdienen aan concertprogrammering. Daar beginnen dus de onderhandelingen tussen partner en orkest. Het verdient aanbeveling dat de partijen gelegenheid hebben over een langjarige periode principeafspraken over de totale hoeveelheid begeleidingsinzet te maken, maar daarbinnen meer flexibiliteit na te streven. Een dergelijke afspraak kan zijn om het ene seizoen niet te begeleiden maar het seizoen erna een grote en een kleine productie samen te doen.

## 7. Formatie en inzet van musici

### 7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan wij nader in op de omvang van de formatie van de orkesten. Wij tonen aan de hand van de nulmeting hoe de dienstverbanden binnen de orkesten zijn. De orkesten werken voor het overgrote deel met vaste formatieplaatsen en dus ook vaste dienstverbanden.

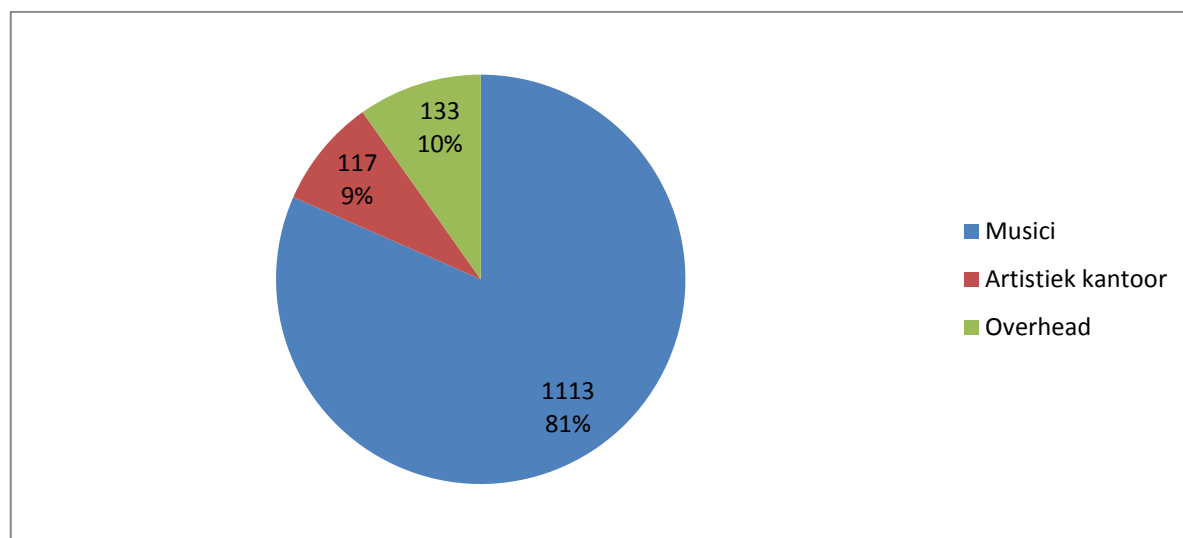
Er is een behoefte aan flexibilisering van de formatie, bij (het management van) de orkesten zelf maar ook volgens het advies van de Raad voor Cultuur uit 2010. In dit hoofdstuk laten we zien wat de effecten zijn van flexibilisering van de huidige formatie. Onder flexibilisering verstaan we het omzetten van vaste dienstverbanden naar losse dienstverbanden. De losse dienstverbanden zijn vergelijkbaar met die van de huidige remplaçanten. We kijken alleen naar de formatie musici.

Om een gevoel te krijgen van de huidige formatie volgt onderstaand eerst een overzicht van de resultaten uit de nulmeting. Vervolgens definiëren we de uitgangspunten die we bij de berekeningen hanteren en laten we de effecten van kleinere orkestformaties en toenemende flexibilisering zien. Daarbij plaatsen we telkens een aantal nuancerende opmerkingen. Ten slotte noemen we denkrichtingen voor aanpassingen aan de orkestformaties, zonder deze verder door te rekenen.

### 7.2 Resultaten nulmeting ten aanzien van formatie

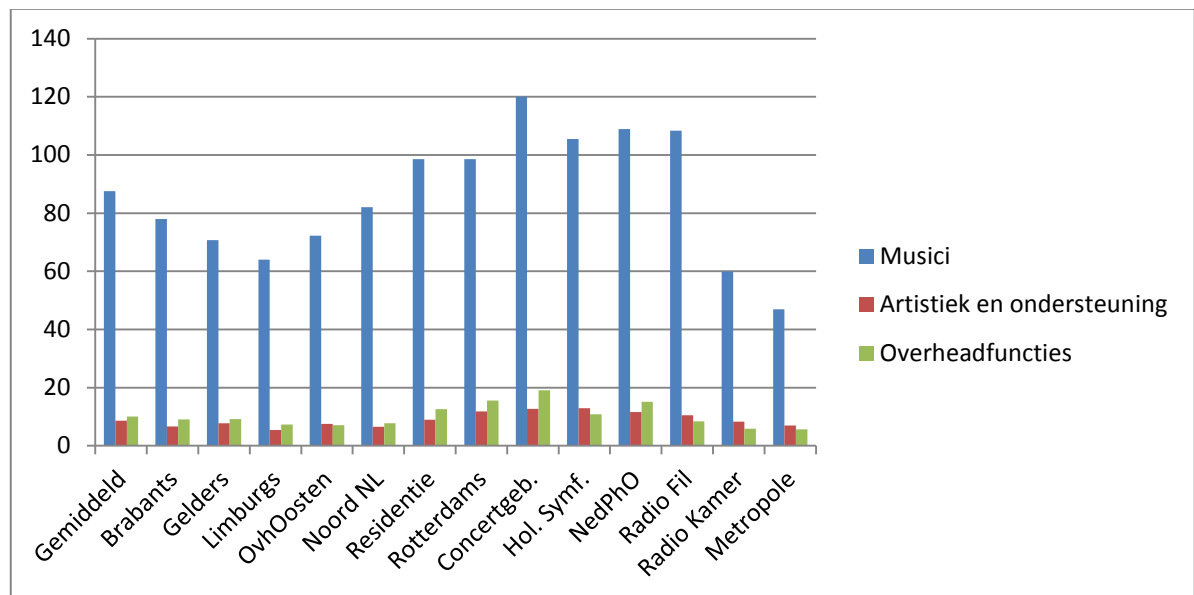
De opbouw van de totale formatie in vaste dienst over het gehele bestel is weergegeven in onderstaande grafiek. Dit betreft alle medewerkers in dienst van alle orkesten. Hierin zitten niet de dirigenten, solisten en remplaçanten, deze zijn immers niet in vaste dienst.

*Grafiek: formatie van het gehele orkestenbestel (totaal aantal fte en percentage)*



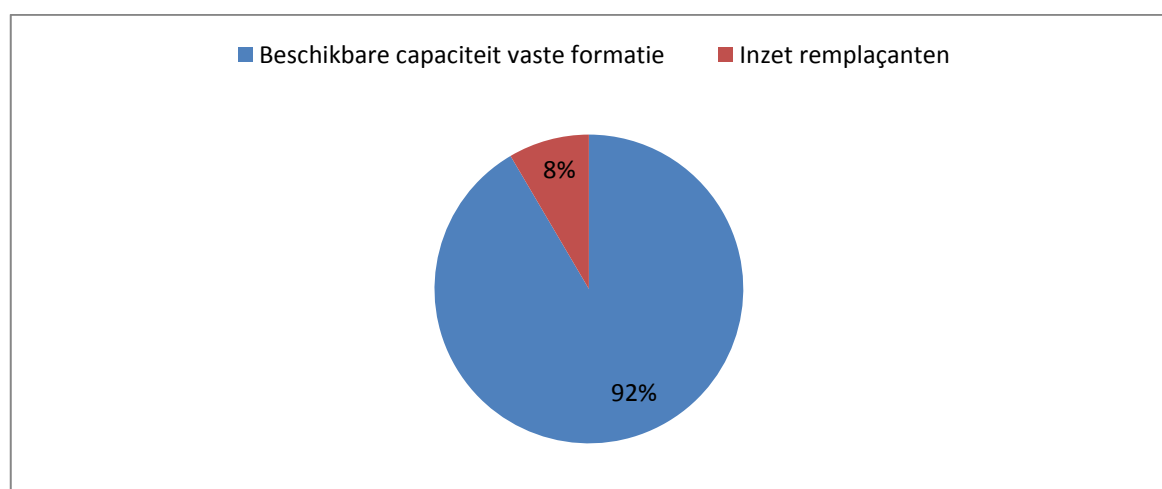
Wanneer op orkestniveau naar de opbouw van de vaste formatie kijken, dan zien we aanzienlijke verschillen tussen de orkesten, zoals weergegeven in onderstaande grafiek. In absolute aantallen zien we de grootste verschillen in de formatie van de musici, deze loopt uiteen van bijna 47 fte bij het Metropole Orkest tot 120 fte bij het Koninklijk Concertgebouworkest (inclusief vacatures). De gemiddelde formatie musici per orkest is bijna 86 fte.

Grafiek: verdeling van formatie per orkest in fte



De vaste formatie van musici is uit te wisselen met remplaçanten. Een orkest kan er voor kiezen een relatief kleine vaste formatie te hebben en voor de resterende benodigde inzet van musici gebruik te maken van remplaçanten. Over alle orkesten gezamenlijk ziet de verhouding beschikbare inzet van het vaste orkest en de daadwerkelijke inzet remplaçanten er als volgt uit:

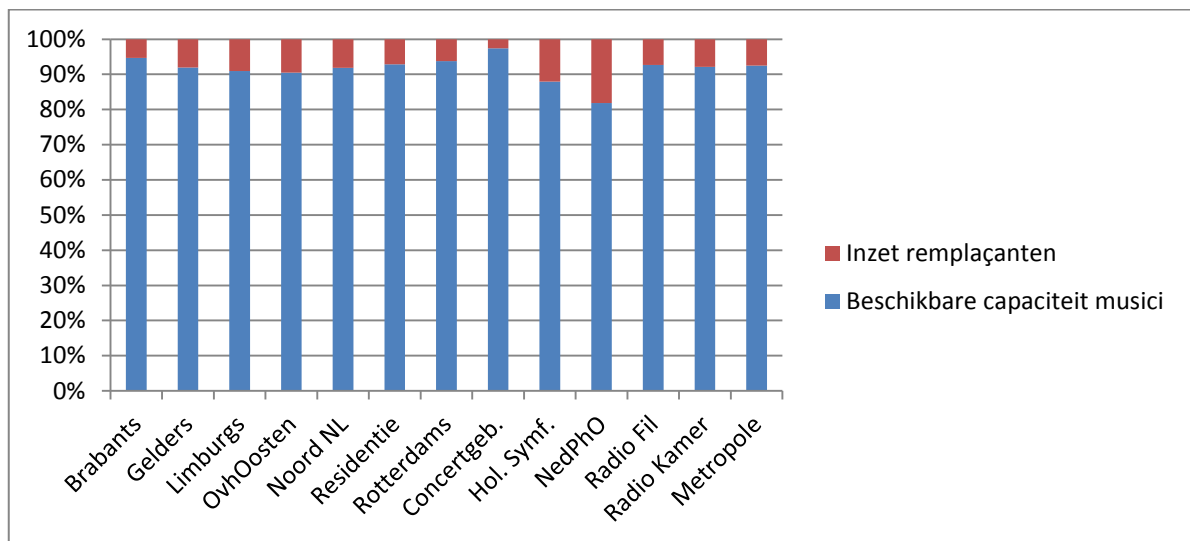
Grafiek: verhouding beschikbare inzet van vaste musici en inzet van remplaçanten





Deze verhouding verschilt tussen de orkesten, zoals onderstaande grafiek laat zien. Hierin is per orkest het relatieve aantal diensten weergegeven van de vaste formatie (totale capaciteit, exclusief vacatures) en van de remplaçanten (niet voor ziekte). Hierin valt op dat met name de orkesten met een grote begeleidingstaak relatief veel remplaçanten inzetten.

Grafiek: verhouding beschikbare inzet van vaste musici en inzet van remplaçanten per orkest



De kosten per dienst van het vaste orkest en de remplaçanten verschillen. Gemiddeld over alle orkesten bedragen de personele kosten van de musici per dienst (niet alleen de ingezette diensten, maar de totale beschikbare diensten) €209 per dienst (€199 wanneer het Koninklijk Concertgebouworkest buiten de berekening wordt gehouden). De totale kosten per dienst voor remplaçanten gemiddeld over alle orkesten zijn aanzienlijk lager en bedragen €130 per dienst<sup>7</sup> (€126 exclusief het Koninklijk Concertgebouworkest). Deze kosten voor remplaçanten zijn inclusief vergoeding voor reiskosten, instrumentenonderhoud et cetera.

### 7.3 Kleinere formaties

Een variabele waarnaar in dit onderzoek is gekeken, is de totale omvang van de formatie van de orkesten. De vraag daarbij is dan wat de effecten zijn van het verkleinen van de formaties, in formatief en financieel opzicht. We bekijken daarbij de maximering van de bezetting op 80 fte, 70 fte, 60 fte, 50 fte en 40fte. Dit is een theoretische berekening, omdat hierbij alléén van verkleining en niet van vervanging wordt uitgegaan. Wij geven dan ook een aantal nuances daarbij.

<sup>7</sup> De remplaçanten-cao schrijft een vergoeding per dienst (werkzaamheid) voor van circa €77,- per repetitie en circa €125,- per concert (prijspeil 2007). Deze vergoedingen liggen ongeveer 20% hoger voor het Koninklijk concertgebouw. Aanvullend op deze vergoeding worden reistijd, reiskosten, pensioen vergoed en wordt een bescheiden vergoeding voor onderhoud instrument et cetera verstrekt.

In onderstaande tabel zijn voor ieder niveau de besparingen weergegeven op formatie en kosten, waarbij uiteraard geldt dat hoe lager de maximum formatie per orkest is, hoe hoger de besparingen uitkomen. Bij de variant met maximaal 40 fte per orkest wordt op de 1.114 fte musici 550 fte bespaard, dat is ongeveer de helft.

Maximeren op	Besparing fte	Besparing kosten
80 fte	143	€ 8.582.872
70 fte	209	€ 12.544.198
60 fte	306	€ 18.372.148
50 fte	423	€ 25.412.504
40 fte	550	€ 33.029.053

Hierbij horen de volgende kanttekeningen:

- Het beperken van de formatie heeft artistieke gevolgen. Een orkest met minder voltijds dienstverbanden speelt minder vaak in volledige bezetting samen. Toch is het relevant om zelfs een formatie van 40 fte per orkest in beeld te brengen. Het is immers niet ondenkbaar dat orkesten hun formaties combineren om op die manier ook groot repertoire te kunnen uitvoeren.
- Een afname van de formatie leidt tot problemen voor de begeleidingen. Veel producties voor begeleidingen vragen een minimale omvang van de formatie. Zeker voor het spelen van opera's uit de romantiek en later zullen alle weergegeven kleinere formaties tot problemen leiden, waardoor met name de begeleidingsorkesten simpelweg niet kunnen functioneren.
- Bij een afname van de formatie voor alle orkesten zal er een verschuiving plaatsvinden van de activiteiten: minder symfonische uitvoeringen, meer kleinschalige activiteiten. Het is de vraag of dit nog binnen de opdracht past van de orkesten om de symfonische traditie te onderhouden.
- Deze verschuiving van de activiteiten zal naar verwachting ook leiden tot lagere inkomsten voor de orkesten. Tegelijkertijd zullen de kosten toenemen om toch nog repertoire voor grote bezetting ten gehore te brengen, waarvoor remplaçanten zullen worden ingehuurd.

## 7.4 Variabele flexibiliteit

In deze paragraaf laten we zien wat de effecten zijn als de formatie wordt geflexibiliseerd. In feite komt het erop neer dat bij het gegeven aantal diensten de kosten per dienst zullen dalen naarmate er meer wordt geflexibiliseerd. Flexibilisering leidt dus tot een besparing op de personele kosten. De effecten van flexibilisering op de artistieke kwaliteit laten we buiten beschouwing. Onderstaand merken we wel op dat dit tevens een van de belangrijkste argumenten is tegen flexibilisering.

We brengen de effecten stapsgewijs in beeld, waarbij we variëren van 100% vaste formatie en 0% flexibele formatie tot 0% vaste formatie en 100% flexibele formatie. We hanteren daarbij de volgende uitgangspunten:

- We gaan uit van de gemiddelde personele kosten per dienst ten aanzien van de musici van het vaste orkest zoals bovengenoemd: €209 per dienst.
- We gaan uit van de totale kosten voor remplaçanten per dienst zoals bovengenoemd: €130 per dienst.
- De volgende elementen houden we bij deze berekening constant:
  - Aantal activiteiten
  - Soort activiteiten (met name bezetting)
  - Spreiding van de activiteiten

Uitgangspunt is de huidige omvang van de flexibele schil van 8%, zoals nu is vastgesteld in de nulmeting. Het eerste wat we in beeld brengen is de omgekeerde richting, namelijk het verlagen van de flexibele schil tot 0%, oftewel een 100% vaste formatie voor alle orkesten, uitgezonderd de inhuur van remplaçanten voor ziekte. Momenteel worden ruim 29.000 diensten van remplaçanten (niet voor vervanging van zieke vaste orkestformatie) ingekocht door alle orkesten tezamen. Bij 357 diensten per fte vertaalt dit aantal zich naar ongeveer 82 fte. Bij gemiddelde personele kosten van €60.000 per fte musicus betekent dit een kostenpost van circa €4,9 mln. De huidige kosten voor deze 29.000 diensten bedragen ruim €3,8 mln. Bij het verminderen van de flexibiliteit over alle orkesten tot 0% stijgen de kosten met (€4,9 - €3,8=) €1,1 mln.

In onderstaande tabel zijn de personele kosten voor de musici weergegeven bij verschillende omvang van de flexibele schil. In de eerste kolom is het percentage variabele schil weergegeven, oftewel het aandeel diensten dat flexibel wordt ingevuld. De kolom daarnaast geeft het aantal diensten dat bij dit percentage hoort. Zoals uit de onderste regel blijkt is gerekend met een totaal aantal beschikbare diensten van 343.794. Wanneer we de flexibele schil bijvoorbeeld vergroten van de huidige 8% tot 20% resteert er een vaste formatie met een omvang van 80% van de diensten. De totale personele kosten musici bedragen dan €66,3 mln., een besparing van ruim €3,1 mln. Uit de tabel blijkt dat bij 100% flexibilisering van orkesten de besparingen oplopen tot bijna €24,7 mln.

Percentage flexibele schil	Diensten flexibele schil	Kosten flex	Kosten vast	Kosten totaal	Besparing
0%	-	€ -	€ 70.575.245	€ 70.575.245	€ 1.105.580-
8%	29.137	€ 3.794.420	€ 65.675.245	€ 69.469.665	€ -
20%	68.759	€ 8.954.101	€ 57.405.463	€ 66.359.564	€ 3.110.102
30%	103.138	€ 13.431.151	€ 50.229.780	€ 63.660.931	€ 5.808.734
40%	137.517	€ 17.908.201	€ 43.054.097	€ 60.962.298	€ 8.507.367
50%	171.897	€ 22.385.251	€ 35.878.414	€ 58.263.666	€ 11.206.000
60%	206.276	€ 26.862.302	€ 28.702.732	€ 55.565.033	€ 13.904.632
70%	240.655	€ 31.339.352	€ 21.527.049	€ 52.866.401	€ 16.603.265
80%	275.035	€ 35.816.402	€ 14.351.366	€ 50.167.768	€ 19.301.898
90%	309.414	€ 40.293.452	€ 7.175.683	€ 47.469.135	€ 22.000.530
100%	343.794	€ 44.770.503	€ -	€ 44.770.503	€ 24.699.163

Bij deze berekeningen dienen de volgende opmerkingen te worden geplaatst:

- Een te grote flexibilisering zal volgens veel orkesten leiden tot een verlies van artistieke kwaliteit.
- Een grotere mate van flexibiliteit impliceert dat meer musici een relatief onbeschermd status krijgen. De onzekerheid zal daarmee voor musici toenemen. Het is de vraag of dit een sociaal wenselijke situatie is.
- De berekende flexibilisering leidt tot een verslechtering van de inkomenspositie van de musici. Het is de vraag of dit een wenselijke en haalbare situatie is.
- Op dit moment zijn veel orkestleden zeer actief in kleine (kamermuziek) formaties buiten het orkest. Zij kunnen dit relatief goedkoop doen vanwege hun vaste inkomen dat zij genereren met hun orkestbaan. Wanneer deze zekerheid afneemt, zullen zij ook buiten het orkest inkomsten moeten genereren, wat mogelijk resulteert in een verschraving van het kamermuziekleven in Nederland.
- Een grotere flexibilisering zal naar verwachting meer inzet op planning vergen voor de orkesten, en de onzekerheid voor de orkesten zelf ook doen toenemen. Dit zal leiden tot meerkosten, waarmee geen rekening is gehouden.

## 7.5 Formatieve omvang

In ons onderzoek zijn diverse varianten voor een toekomstige omvang van formatie per orkest besproken in verschillende gremia. We vermelden er enkele zonder nadere analyse:

- a) Handhaven van vaste orkestformaties (waarbij het totaal aantal orkesten kan variëren);
- b) Beperken van de vaste formatie en een grotere flexibele schil per orkest. Alleen fulltime-contracten voor musici die vrijwel volledig bezet kunnen worden, maar aangaan van parttimecontracten en inzetten van remplaçanten voor minder bezette functies (3<sup>e</sup> blazers, laatste lessenaars strijkers);
- c) Herschikken van formatie over orkesten, waarbij de flexibiliteit komt uit gedeelde inzet van musici met minder bezette functies. Dit idee is vaak geopperd maar het is er niet van gekomen;
- d) Herschikken van de formaties van orkesten door middel van fusies of overgang van taken naar andere orkesten, waarbij tevens wordt geflexibiliseerd. Hierbij kan worden gedacht aan het formeren van meer grotere organisaties (anderhalf orkest) die meer taken tegelijkertijd kunnen vervullen. Dit geldt nu al voor NedPhO en Holland Symfonia, zij het inflexibel;
- e) Inrichten van een of enkele kern/toporkesten en daarnaast een grote 'kaartenbak' met orkestmusici die flexibel in het hele land of in grote regio's kunnen worden ingezet voor het uitvoeren van activiteiten in orkest- of ensembleverband.

## 8. Efficiëntie: output in activiteiten met inzet van musici

### 8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we specifiek in op de efficiëntie in het orkestenbestel. Efficiëntie betekent in het algemeen de mate van output in verhouding tot de beschikbare middelen. In het geval van de orkesten betreft het specifiek de gerealiseerde activiteiten gegeven de beschikbare orkestcapaciteit, uitgedrukt in beschikbare diensten van musici.

We zetten allereerst de relevante resultaten van de nulmeting uiteen, om aan te geven hoe de efficiëntie op dit moment is. Vervolgens kijken we naar manieren waarop de efficiëntie zou kunnen worden verhoogd, waarbij onze insteek is dat dezelfde hoeveelheid activiteiten met minder formatie kan worden gerealiseerd. We plaatsen daar een aantal nuancerende opmerkingen bij. De drie manieren waarop we in dit hoofdstuk verkennen hoe de efficiëntie kan worden verhoogd zijn:

- Reduceren van het verlies en reserve, waardoor de beschikbare capaciteit beter wordt benut
- Reduceren van het forfait
- Vergroten van het aantal uitvoeringen per project ten opzichte van het aantal repetities

Dit hoofdstuk toont aan dat de nulmeting bouwstenen levert om dergelijke maatregelen door te rekenen. De maatregelen hebben diverse consequenties, vooral op het personele vlak. De kosten die zijn gemoeid met het structureel terugbrengen van formaties zijn hierbij buiten beschouwing gelaten. Omdat orkesten meestal eigenrisicodragers zijn voor ww-premies moeten de frictiekosten ook worden gedragen, waarmee veel winst in efficiëntie weer teniet wordt gedaan.

### 8.2 Resultaten uit de nulmeting over efficiëntie

#### *Huidige capaciteitsbenutting*

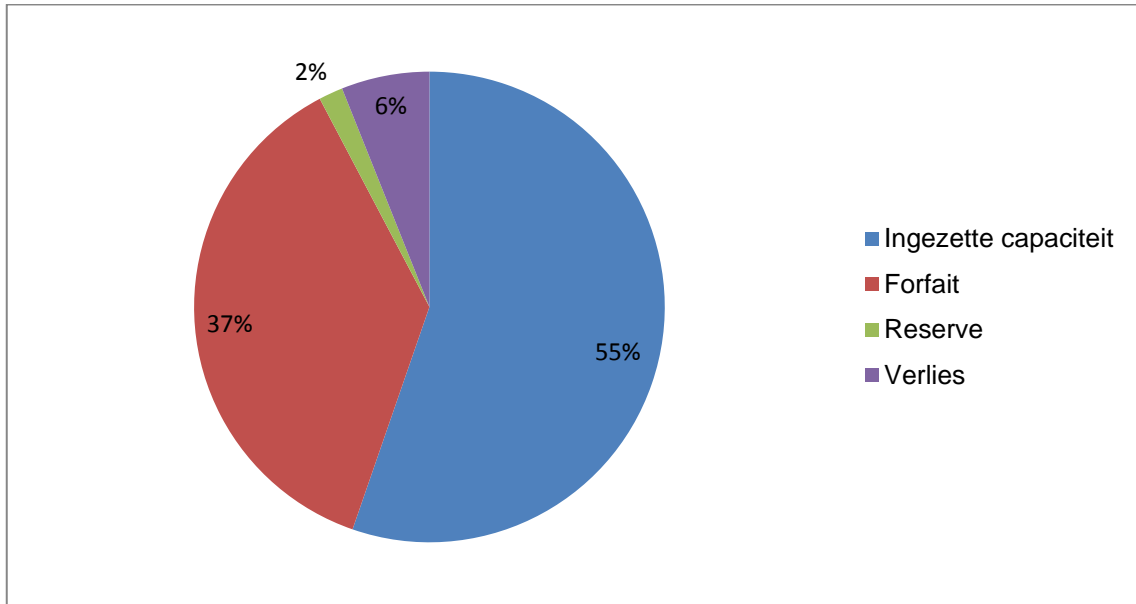
Onder capaciteitsbenutting verstaan we de mate waarin de beschikbare capaciteit daadwerkelijk wordt ingezet. Vertrekpunt daarbij is de inzetbaarheid van een tutti speler met een voltijds dienstverband van 38 uur per week, conform de orkesten-cao 2009. In onderstaande grafiek is de relatieve verdeling van deze 38 uur over de verschillende activiteiten weergegeven. Het gaat daarbij om de gemiddelde besteding van alle musici<sup>8</sup> over alle orkesten in seizoen 2008/2009.

Van de totale capaciteit is het forfait niet beschikbaar voor het orkest om in te zetten. De totale voor het orkest beschikbare capaciteit is dus de totale capaciteit minus het forfait. Het verschil tussen beschikbare capaciteit en ingezette capaciteit kan beschouwd worden als niet benutte capaciteit of *verlies*. Daarnaast wordt door orkesten een deel van de capaciteit niet ingezet maar gereserveerd voor bepaalde doeleinden. Orkesten gaan hier verschillend mee om.

---

<sup>8</sup> Inclusief aanvoerders, concertmeesters etc. De aanname daarbij is dat hun relatieve tijdsbesteding gelijk is aan die van tutti spelers.

Grafiek: benutting van capaciteit



Het blijkt in de praktijk vaak niet mogelijk om alle beschikbare capaciteit ook daadwerkelijk in te zetten voor het behalen van resultaten. Van invloed op de omvang van het verlies is onder meer het aantal activiteiten van een orkest, de instrumentele bezetting van de verschillende activiteiten, het aantal verschillende soorten activiteiten, de mate waarin een orkest in staat is om verschillende producties tegelijkertijd uit te voeren etc. Ook is ziekte een factor die hierbij een rol speelt. Als een musicus zich gedurende de voorbereiding van een productie ziek meldt, en vervolgens gedurende de productie weer beter is, kan hij/zij vaak niet alsnog worden ingezet vanwege het missen van repetities en de reeds ingeschakelde vervanging met remplaçanten.

Uit deze grafiek kunnen we het volgende aflezen:

- 37% van de tijd (14 uur per week) wordt besteed aan het forfait. Het forfait betreft tijd voor zelfstudie, voorbereiding orkestpartijen, instrumentenbeheer etc. Aan dit onderdeel wordt meer tijd besteed dan aan ieder van de afzonderlijke andere taken. Deze forfait-tijd valt buiten het beschikbare aantal diensten.
- Gemiddeld wordt 55% van de tijd toegerekend aan de verschillende orkesttaken (repetities, uitvoeringen, educatie, CD opnamen etc.). Dit is de geregistreerde ingezette capaciteit. Dit wil overigens nog niet zeggen dat deze tijd ook daadwerkelijk is besteed aan repetities, uitvoeringen etc. Een dienst duurt immers ten minste 3 uur, ook als er minder dan 3 uur aan de betreffende werkzaamheid is besteed. Daarmee is de genoemde 55% een overschatting van de daadwerkelijk bestede uren. Aan de andere kant zit niet alle reistijd van de orkesten in deze 55%, wat leidt tot een onderschatting van de daadwerkelijk bestede uren. Naar verwachting is er per saldo alsnog sprake van een overschatting van de daadwerkelijk bestede uren.
- Aan reservediensten wordt ongeveer 2% van de tijd gespendeerd. Deze tijd wordt niet aangewend voor daadwerkelijke repetities, uitvoeringen etc. Zie daarvoor ook de nulmeting.

Het verlies aan capaciteit is gemiddeld 6%. Het verlies is het verschil tussen de totaal beschikbare capaciteit (diensten vast orkest plus diensten remplaçanten voor versterking minus dienstenkortingen voor aanvoerders e.d.) en de totaal ingezette capaciteit. De totaal beschikbare capaciteit van het vaste orkest is verschillend voor de verschillende orkesten, afhankelijk van de cao en de (spreiding van de) activiteiten van de orkesten. Deze 6% is uitgedrukt als percentage van de totale beschikbare tijd van de orkestmusici, dus inclusief het forfait.

Wanneer we het verlies en de reservediensten uitdrukken als percentage van de daadwerkelijk ingezette capaciteit, dan komt dit uit op 14%. Met andere woorden, als verlies en reserve geheel zouden zijn ingezet, dan zou dit resulteren in 14% meer ingezette capaciteit.

### 8.3 Beschikbare capaciteit optimaal benutten

In deze paragraaf maken we inzichtelijk wat het effect is van het tot nul reduceren van reserve en verlies. We hanteren daarbij de volgende redeneerlijn. Het tot nul reduceren van verlies en reserve leidt tot een toename van de ingezette capaciteit. Bij gelijkblijvend aantal activiteiten kan deze toename in capaciteit worden geïnterpreteerd als efficiëntiewinst. Met andere woorden, verlies en reserve kunnen bij optimale planning worden voorkomen en daarmee komen te vervallen.

Bij het inzichtelijk maken van de effecten van het tot nul reduceren van verlies en reserve hanteren we de volgende uitgangspunten:

- Reduceren van het verlies tot nul uren is mogelijk
- Reservediensten afschaffen is mogelijk en leidt niet tot een verlies aan kwaliteit
- De totale capaciteit van alle orkesten tezamen kan worden afgebouwd met de omvang van het verlies en reserve, zonder dat het aantal en de soort activiteiten verminderen, evenals de inzet per activiteit en de omvang van de formatie per orkest. Deze blijven onveranderd. Dit verlangt een aanpassing in het aantal orkestorganisaties.
- Bij de vertaling van efficiëntiewinst betreffende de inzet van musici naar kostenbesparing hanteren we de volgende uitgangspunten:
  - Inzet per fte musicus is 1070 uren (=357 diensten<sup>9</sup>) per jaar, wat een behoedzaam hoog uitgangspunt is. Een lagere inzet per fte resulteert immers in meer boventallige fte's en daarmee hogere besparingen.
  - De gemiddelde personele kosten musici per fte gemiddeld over alle orkesten: €60.000. Dit komt neer op €209 per dienst. Daarbij laten we de materiële lasten buiten beschouwing, evenals de personele kosten van de overheadfuncties en het artistieke kantoorpersoneel.

---

<sup>9</sup> Volgens de orkesten cao is een musicus maximaal 280 werkzaamheden inzetbaar. Dat we hier uitgaan van het hogere aantal van 357 diensten per fte is om zeker te zijn dat we het aantal boventallige fte's niet te hoog inschatten. Wanneer we uitgaan van 280 diensten per fte resulteert immers een substantieel hoger aantal boventallige fte's.

Het feitelijke effect kan als volgt worden berekend. Het huidige verlies van alle orkesten gezamenlijk gemeten in diensten van drie uur bedraagt bijna 34.000 diensten. Reserve telt op tot circa 9.300 diensten. Verlies en reserve samen bedragen daarmee ruim 43.000 diensten. Deze 43.000 diensten kunnen worden vertaald naar circa 120 fte (bij 357 diensten per fte). Gegeven de personele kosten per fte van €60.000 resulteert dit in een besparing van €7,2 mln.

Zekerheidshalve dient dit gecorrigeerd te worden voor ziekte. Immers, ziekte kan niet worden voorkomen. Ziekteverzuim binnen de orkestformatie dient niet onderschat te worden. De diensten ingezet voor remplaçanten ter ondervanging van ziekte zoals opgegeven in de nulmeting bedragen 5,4% van de totale ingezette diensten. Wanneer we hiervoor corrigeren dan komt de berekende efficiëntiewinst 39% lager uit: 73 fte en bijna €4,4 mln.

Wij realiseren ons dat deze efficiëntiewinst een theoretische berekening betreft. Er dienen ten minste de volgende opmerkingen bij te worden geplaatst:

- Er zal altijd een zekere mate van planningsverlies optreden vanwege onder meer onvoorziene omstandigheden. De berekende besparingen zullen daardoor niet volledig kunnen worden gerealiseerd.
- Tegelijkertijd zit er ook veel verborgen verlies, zoals verschil tussen bestede tijd en toegekende diensten, waardoor de besparingen juist toe kunnen nemen, afhankelijk van veranderingen in cao en mogelijke samenwerking tussen orkesten.
- Verlies is tot op zekere hoogte rekbaar: mensen kunnen andere (minder relevante) taken toebedeeld krijgen en daarvoor diensten toegerekend krijgen, waardoor het verlies afneemt.
- De aanname dat het afschaffen van reservediensten niet leidt tot een verlies aan kwaliteit wordt door sommige orkesten bestreden, door andere orkesten juist bevestigd.
- Wanneer hetzelfde aantal activiteiten kan worden gedaan met minder formatie, komt de vraag naar boven hoe de activiteiten onder deze kleinere formatie worden verdeeld. Om per orkest de formatie gelijk te houden dient het aantal orkesten te worden verminderd. Hoe dat precies vorm zal moeten krijgen valt echter buiten het bestek van deze opdracht.

#### **8.4 Beschikbare capaciteit vergroten door verkleinen van het forfait**

Een andere manier om met de huidige middelen meer output te realiseren (of met minder middelen dezelfde output te realiseren) is door het forfait te verkleinen. Een kleiner forfait leidt tot een grotere inzetbare capaciteit gegeven de formatie. Overigens heeft verkleining van het forfait vermoedelijk ook artistieke gevolgen, wat niet onvermeld mag blijven. Momenteel beslaat het forfait 37% van de totale werkweek van de musicus. Dit forfait, waarvan de omvang is vastgelegd in de cao's, is bedoeld voor onder meer partijstudie en compensatie voor onregelmatige werktijden.



In deze paragraaf maken we inzichtelijk wat de effecten zijn als de omvang van het forfait wordt verkleind van 37% naar 30%, naar 20% en naar 10%. We hanteren daarbij als uitgangspunten:

- Afname van het forfait leidt er toe dat met minder formatie dezelfde activiteiten kunnen worden gerealiseerd. Daarbij blijft de soort en het aantal activiteiten gelijk, evenals de bezetting van de activiteiten en de omvang van de formatie per orkest.
- Bij de vertaling van efficiëntiewinst betreffende de inzet van musici naar kostenbesparing hanteren we dezelfde volgende uitgangspunten als in de vorige paragrafen:
  - Inzet per fte musicus is 1070 uren (=357 diensten) per jaar, wat een behoedzaam uitgangspunt is. Een lagere inzet per fte resulteert immers in meer boventallige fte's en daarmee hogere besparingen.
  - De gemiddelde personele kosten musici per fte gemiddeld over alle orkesten: €60.000. We laten de materiële lasten buiten beschouwing, evenals de personele kosten van de overheadfuncties en het artistieke kantoorpersoneel. Met andere woorden, er wordt alleen rekening gehouden met besparing op de kosten musici.

De effecten van de reductie van het forfait zijn als volgt:

- Een afname van het forfait van 37% tot 30% resulteert in ruim 39.000 extra inzetbare diensten. Dit is het equivalent van 110 fte. Bij gelijkblijvend aantal activiteiten betekent dit dat deze capaciteit 'over' is. Wanneer de totale orkestcapaciteit met deze omvang wordt gereduceerd levert dit een besparing op van bijna €6,6 mln.
- Een afname van het forfait van 37% tot 20% resulteert in ruim 95.000 extra inzetbare diensten. Dit is het equivalent van 267 fte, met jaarlijkse personele kosten van ruim €16 mln.
- Een afname van het forfait van 37% tot 10% resulteert in ruim 151.000 extra inzetbare diensten. Dit is het equivalent van 424 fte of ruim €25,4 mln.

Bij deze berekende efficiëntiewinsten dienen echter de volgende opmerkingen geplaatst te worden:

- De omvang van het forfait is vastgelegd in de cao. Aanpassingen in de omvang van het forfait kunnen alleen worden gerealiseerd als ook de cao wordt aangepast. Er is geen rekening gehouden met kostenverhogende factoren, zoals het afkopen van reductie van het forfait bij de huidige musici.
- Musici dienen in de gelegenheid te worden gesteld om hun speelniveau op peil te houden en orkestpartijen in te studeren. Reductie van het forfait tot 10% (dat is een halve dag in de week) lijkt daarmee niet realistisch, en gaat daarnaast ten koste van het artistieke niveau van de orkesten.
- Als hetzelfde aantal activiteiten kan worden uitgevoerd met minder formatie (gezien over alle orkesten), komt de vraag naar boven hoe de activiteiten onder deze kleinere formatie worden verdeeld. Die vraag wordt in deze rapportage niet beantwoord.

## 8.5 Vergroten van de output gegeven de input

Een derde variant om het huidige aantal activiteiten met minder middelen te realiseren is door het aantal uitvoeringen per project te verhogen. Het aantal uitvoeringen per project is niet 1-op-1 gelijk te schakelen voor alle orkesten. Orkesten met een grote begeleidingstaak spelen minder concerten en meer begeleidingen. Het Koninklijk Concertgebouworkest speelt uitzonderlijk veel concerten, waarvan een aanzienlijk deel in het buitenland. Het aantal concerten van de overige orkesten (uitgezonderd de omroeporkesten) varieert tussen de 75 en de 100. Een duidelijke uitzondering zijn de klassieke omroeporkesten, zij spelen tussen de 40 en 45 concerten per seizoen of jaar. Dit lage aantal concerten hangt samen met de mediataken van deze orkesten. Een aantal projecten betreft één uitzending en heeft daardoor slechts één uitvoering.

Als voorbeeld van de effecten op efficiëntie hebben we naar de producties van de omroeporkesten gekeken. Als het aantal uitvoeringen per productie van de omroeporkesten verdubbeld wordt van 1 naar 2, stijgt dit aantal met 129 naar 258. Met deze toename zijn ruim 8.100 diensten gemoeid, oftewel bijna 23 fte en daarmee bijna €1,4 mln. aan loonkosten. Een aanzienlijke toename van de activiteiten met slechts een beperkte toename van het aantal diensten, kortom: een forse efficiëntiewinst.

Een volgende vraag is wat de efficiëntiewinst zou zijn als het aantal concerten per productie van de klassieke omroeporkesten wordt verdubbeld en tegelijkertijd het aantal concerten binnen het bestel als geheel gelijk wordt gehouden. Dit kan vergeleken worden met het schrappen van complete producties met repetities en in totaal 129 concerten. Hierbij moet dan wel rekening worden gehouden met de berekende meerkosten van €1,4 mln. om deze extra concerten uit te voeren binnen bestaande producties en daarmee de efficiëntiewinst te realiseren. Het schrappen van complete producties met 129 concerten levert een besparingsvoordeel op van circa €5,7 mln<sup>10</sup>. Netto leidt deze maatregel tot een besparing op productiekosten van (€5,7 -/- €1,4 =) €4,3 mln.

Zoals ook in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk werd opgemerkt, heeft het realiseren van besparingen door de hier uitgewerkte efficiëntiemaatregelen een aantal personele consequenties die samengaan met forse transitiekosten.

---

<sup>10</sup> Hierbij is gerekend met een gemiddeld aantal diensten per concert van 217, gemiddelde personele kosten musici vast orkest van €202,- per dienst en 129 concerten. Overige kosten zijn voorzichtigheidshalve buiten beschouwing gelaten.

## 9. Belemmeringen in de cao

### 9.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken zijn veel mogelijkheden geschetst voor aanpassingen in de prestatie modellen en het orkestenbestel. De thans geldende arbeidsvoorwaardenregelingen die van toepassing zijn op het orkestenbestel zullen echter een belemmering vormen in de ontwikkeling van de orkestorganisaties. Daar is de afgelopen jaren al het nodige over geschreven en gezegd door sociale partners, adviesorganen en –bureaus. En over wat geschreven is, is weinig serieuze discussie ontstaan.

Voor het in kaart brengen van de belemmeringen op het gebied van arbeidsvoorwaarden is in het kader van dit onderzoek een analyse gemaakt van de diverse eerder over dit onderwerp verschenen stukken en notities en natuurlijk de relevante cao's. Bovendien zijn vijf gesprekken gevoerd met betrokkenen uit de sector, zowel namens werkgevers als werknemers (zie bijlage).

Er zijn drie cao's van toepassing. Voor de hieronder genoemde belemmeringen is de cao Nederlandse Orkesten als basis genomen. De andere betrokken cao's, te weten de bedrijfs-cao's van het Koninklijk Concertgebouworkest en het Muziekcentrum van de Omroep, bevatten de belemmeringen in mindere mate, dan wel bevatten geen bijzonderheden die van invloed zijn op de conclusies van dit onderzoek.

### 9.2 De functie van arbeidsvoorwaardenbeleid

Arbidsvoorwaardenbeleid is een afgeleide van het organisatiebeleid. Dat impliceert dat de arbeidsvoorwaarden moeten passen bij de organisatie waarvoor deze gelden en ondersteunend zijn bij het uitvoeren van de taken van de organisatie. Daar waar de arbeidsvoorwaarden belemmeren, is er iets mis met de balans tussen wat de organisatie wil of moet doen en hoe de uitvoering vorm kan krijgen. Arbidsvoorwaarden moeten dus passen op de omstandigheden van de betrokken organisatie, maar ook met hun tijd meegaan. Het gebrek aan ontwikkeling in de arbeidsvoorwaarden kan op enig moment de oorzaak van de belemmering worden: de verstarring in de regelgeving met betrekking tot arbeidsvoorwaarden veroorzaakt dan een 'mismatch' tussen de organisatiedoelen en het arbeidsvoorwaardenbeleid.

Deze mismatch is nu bij de cao Nederlandse Orkesten het geval. De detaillering in de cao weerspiegelt de kerntaak van de orkesten, namelijk het uitvoeren van symfonische concerten. Het uitvoeren van een symfonisch werk vergt een grote mate van precisie zowel in de individuele prestatie van de musicus, als in de afstemming met de andere orkestleden. Daarnaast zijn musici hoogopgeleide professionals die recht hebben op moderne, volwassen arbeidsverhoudingen waarin werkgever en werknemer ieder verantwoordelijkheid dragen voor hun aandeel in de prestatie. Met andere woorden: het is aan de professional alles te doen of te laten om te zorgen dat hij/zij een optimale prestatie levert. Voor een orkestmusicus betekent dat dus zaken als het te spelen stuk goed voorbereiden en het op tijd klaarzitten met een gestemd instrument. Dergelijke zaken hoeven niet tot in detail in de cao opgenomen te worden.

De werkgever is in een volwassen arbeidsverhouding verantwoordelijk voor het faciliteren van de medewerker in de uitvoering van zijn taken. Dat betekent zorgen voor passende beloning, het bevorderen van een prettig werkklimaat en het inzetten van een HR-instrumentarium om de inzet en loopbanen van medewerkers, in samenspraak met hen, zo goed mogelijk te begeleiden.

In een situatie waarin de arbeidsvoorwaarden een goede aansluiting hebben bij de dagelijkse praktijk van het orkestbedrijf kunnen deze naast ondersteunend, ook voorwaardenscheppend en zelfs stimulerend zijn voor de vernieuwing van de sector. De inrichting van de arbeidsvoorwaarden wordt daarmee ook een sturingsinstrument in het realiseren van organisatiedoelen.

### 9.3 De voornaamste belemmeringen

De cao Nederlandse Orkesten kenmerkt zich door een hoge mate van inflexibiliteit, deels in de formulering, vooral in het gebruik ervan in de praktijk. Een cao is bedoeld om de arbeidsvoorwaardelijke kaders te stellen en gelijke behandeling te bevorderen. Kaders stellen leidt niet per definitie tot rigide arbeidsverhoudingen, maar kunnen ook goed samengaan met flexibele invulling en maatwerkafspraken die recht doen aan de situatie ter plaatse. De mate van detaillering in deze cao belemmert de flexibiliteit in bedrijfsvoering op zichzelf, los van de inhoud van de regelingen waarop hierboven is ingegaan.

De cao verhindert orkestorganisaties om in te spelen op ontwikkelingen in hun eigen omgeving en kansen te pakken die zich voordoen. Juist in deze tijd is er niet meer 'one best way' om een orkestbedrijf te runnen; er zijn diverse prestatie modellen mogelijk. Orkesten moeten keuzes maken en zijn geholpen met een cao die hun ambities helpt te verwezenlijken in plaats van te beperken.

In alle eerdere onderzoeken naar en notities over de belemmeringen in de cao komen drie thema's prominent naar voren. Dat betreft de beloning van de musici, de knelpunten in de inzetbaarheid en het ontbreken van een professioneel HR-instrumentarium. Ook de organisatiecultuur kan een belangrijke factor zijn bij de ontwikkeling van arbeidsvoorwaarden of juist het gebrek daaraan. Wij lichten de genoemde thema's hieronder toe.

#### *Beloning van musici*

In de sector is er op dit moment geen eenduidig beeld over de passendheid van de honorering van musici. Uit eerder onderzoek naar de inkomenspositie van musici door Research voor Beleid (juni 2008) is gebleken dat de primaire salarissen van orkestmusici lager zijn dan bij andere functionarissen die op Hbo-niveau in de muziek zijn opgeleid. Ook blijkt dat de financiële groeimogelijkheden van musici beperkt zijn. Dat komt enerzijds door de hoogte van de beloningen, maar ook door het ontbreken van doorgroefuncties.

De uitkomsten van dat onderzoek worden door betrokkenen verschillend geïnterpreteerd. Los daarvan is het de vraag of het beloningsniveau een echte belemmering is. We hebben geen signalen gekregen die er op duiden dat het moeilijk is om musici aan te trekken of te behouden op grond van de beloning. Daar waar er aanleiding toe is, wordt door orkesten gebruik gemaakt van arbeidsmarkttoeslagen.

Beloning is daarnaast ook een uiting van het belang dat wordt gehecht aan de functie. Gezien de huidige financiering van orkesten is de subsidiegever hierin een belangrijke speler. De cao Nederlandse Orkesten kent daarnaast een veelheid aan toeslagen en vergoedingen. Het zou de werkbaarheid en transparantie van het salarissysteem aanzienlijk vergroten als het loongebouw zodanig wordt aangepast dat een aantal van de toeslagen deel uitmaken van het vaste salaris. Musici hebben dan beter zicht op het totaal van hun beloning.

## *Inzetbaarheid van musici*

De mogelijkheden om musici in te zetten worden in hoge mate door de huidige cao aan banden gelegd. Dat heeft twee aspecten. Enerzijds gaat het dan om de aard van de werkzaamheden waarvoor musici op grond van de cao kunnen worden ingezet en anderzijds om de omvang en tijdstippen van de werkzaamheden.

Zeker in het licht van de toepasbaarheid van de prestatie modellen is de inzetbaarheid van musici een belangrijke belemmering in de huidige cao. Het inzetten van musici binnen de kaders van hun dienstverband op het gebied van maatschappelijke, educatieve of commerciële projecten van de orkestorganisatie is op dit moment niet of nauwelijks mogelijk. Als ten aanzien van de verruiming van deze inzetbaarheid geen forse stappen worden gezet, zal dat de ontwikkeling van de orkesten en het kunnen inspelen op de veranderende omgeving in hoge mate frustreren.

Het andere aspect van inzetbaarheid betreft de omvang en tijdstippen van inzet. Dat proces is nu sterk gereguleerd door de cao. Er zijn gedetailleerde regels over het tijdstip waarop de roosters moeten worden gemaakt, hoe en wanneer die gewijzigd mogen worden, speciale regels voor deeltijders versus voltijders, hoe lang een dienst minimaal duurt of er nu werk is of niet, hoe en wanneer de vakanties en vrije dagen mogen worden opgenomen et cetera et cetera. De in de cao opgenomen mogelijkheid om af te wijken van het rooster is zodanig omslachtig dat deze niet of nauwelijks wordt toegepast.

Uiteraard moeten er goede afspraken zijn om de bedrijfsvoering soepel te laten verlopen en de musici te beschermen tegen (fysieke) overbelasting. Dat staat buiten kijf. Maar de mate waarin deze afspraken nu zijn uitgewerkt, werkt belemmerend op de productiviteit van de orkestorganisatie.

## *Het HR-instrumentarium*

Een veelgenoemde belemmering in de huidige regelgeving is het ontbreken van een op de behoeften van organisatie toegesneden HR-instrumentarium. In dat kader wordt het ontbreken van perspectief en loopbaanbeleid voor musici het vaakst genoemd. Er worden inmiddels initiatieven genomen. Maar in algemene zin is de HR-functie bij veel orkestorganisaties beperkt ontwikkeld. De orkesten kunnen baat hebben bij samenwerking op HR-gebied. Zie ook het hoofdstuk Organisatie.

In de cao staat niets aangegeven over het houden van functionerings- of beoordelingsgesprekken. Er is ook geen regeling opgenomen over hoe te handelen in geval van reorganisaties, sanering of wanneer functies vervallen. In een tijd waarin orkesten zich moeten herbezinnen op hun taken en zich in zekere zin opnieuw moeten uitvinden, is het ontbreken van een dergelijke HR-instrumentarium een belemmering.

## 9.4 Cultuuraspecten

Het bestuderen van de cao om de belemmeringen op arbeidsvoorwaardelijk gebied in kaart te brengen, is niet voldoende. Want zoals in de inleiding al is gememoreerd, is er al veel geschreven en onderzocht op dit terrein. Desondanks hebben alle verstandige gedachten in die rapporten niet geleid tot een daadwerkelijke nieuwe invulling van de arbeidsvoorwaarden.

De cao sluit met zijn grote detaillering aan bij de kernfunctie van het orkestbedrijf. De inhoud van de cao en de aard van het werk is altijd vooral gericht op het spelen van symfonische concerten. Dat trekt musici aan die in zo'n omgeving gedijen. Zij zijn gericht op het zowel individueel als in orkestverband bereiken van het hoogst mogelijke artistieke niveau. En dat vergt een scherpe focus op de artistieke prestatie. Randzaken als arbeidsvoorwaarden zijn dan geen zaken waar men zich mee wil bezighouden. Waar men aan de ene kant last heeft van het gebrek aan vrijheid om dingen te organiseren, is het aan de andere kant ook prettig als zaken bij voorbaat geregeld zijn.

De cao in huidige vorm zorgt ervoor dat werkgevers niet van hun musici kunnen vragen om deels andere taken te verrichten. Musici worden ontmoedigd eigen initiatief te nemen of ondernemerschap te ontwikkelen omdat de activiteiten die daaruit voortvloeien niet op grond van de cao kunnen worden beloond. Voor het loslaten van de stringente regels over de inzet en het inruilen daarvan voor bijvoorbeeld een systeem waarbij de invulling van de werkzaamheden binnen het dienstverband onderwerp van 'onderhandeling' is tussen werkgever en werknemer, is een cultuuromslag nodig. Het bewerkstelligen van een cultuuromslag in een organisatie met een dergelijke historie heeft zijn tijd nodig.

## 9.5 Aanpassen van de cao

Alle betrokkenen in de sector zijn het er over eens dat de cao dringend aan modernisering toe is. Hiervoor zijn de belangrijkste huidige belemmeringen in kaart gebracht. Onderhandelingen over een nieuwe cao voor de orkesten lopen al lange tijd stroef. Op grond van de forse belemmeringen die de huidige cao kent en rekening houdend met een cultuur die in principe gericht is op behoud, lijkt het noodzakelijk de vormgeving van de arbeidsvoorwaarden op een totaal andere leest te schoeien. Uitgaan van de huidige cao en op basis daarvan plussen en minnen om tot de gewenste flexibiliteit te komen is ons inziens een onbegaanbare weg. Dat heeft de recente onderhandelingshistorie tussen de sociale partners inmiddels bewezen.

De belangrijkste cao-belemmering ligt in de (on)mogelijkheid om musici in te zetten. Zowel als het gaat om de aard van het werk als om het aantal en tijdstip van de te werken uren is de cao sterk bepalend en daarmee beperkend voor een ondernemende bedrijfsvoering. Het allerbelangrijkste is dan ook om flexibiliteit in de arbeidsvoorwaarden te brengen. Gezien de onzekere toekomst en de keuzes die de orkestorganisaties moeten maken, is het nodig om een arbeidsvoorwaardenpakket te hebben dat vernieuwing stimuleert en werkgevers en werknemers helpt om zich te blijven ontwikkelen.

Wat betreft de arbeidsvoorwaarden moet het mogelijk zijn de waarde van het huidige pakket in stand te houden, maar door een nieuwe vormgeving en maatwerk in uitvoering, de opbrengst te verhogen. In een geheel nieuwe opzet biedt de cao ruimte voor de verschillende orkestorganisaties en individuele musici om in goed overleg de arbeidsvoorwaarden effectief en zoveel mogelijk naar beider tevredenheid in het belang van het gehele orkest, toe te passen.

Geen enkele verandering is makkelijk. Ook op het gebied van arbeidsvoorwaarden zal flexibilisering een grote wissel trekken op het management. Meer flexibilisering betekent immers meer maatwerk, meer ontwikkeling, meer actieve betrokkenen en meer tegengestelde belangen. Dat moet gemanaged worden en gaat verder dan het uitvoeren van de regelgeving.

Daarnaast is het interessant om ook op het gebied van het aanboren van eigen inkomstenbronnen een relatie te leggen met het arbeidsvoorwaardenbeleid. Want hoewel het beloningsniveau op zich geen belemmering lijkt te vormen voor het verloop, wordt breed erkend dat een aanstelling als orkestmusicus geen dik belegde boterham oplevert. Er wordt in de sector al gedacht om een deel van de opbrengst van commerciële activiteiten terug laten vloeien in de portemonnee van de musicus die daaraan meewerkt. Als die extra verworven inkomsten ten goede komen aan het orkest als geheel bijvoorbeeld via een soort jaarlijkse winstdelingsregeling, onderstreept dat dat het onderdeel is van het totaal van activiteiten van de organisatie en bevordert het de onderlinge solidariteit waar het gaat om het verrichten van activiteiten gericht op het verwerven van die extra inkomsten. Musici die daar niet aan willen meewerken, vragen dan feitelijk een collega om een deel van hun eigen salaris te verdienen.

Ten slotte een laatste aandachtspunt. Het is onvermijdelijk dat plannen worden uitgedacht over de aanpak en uitvoering van nieuwe arbeidsvoorwaarden en nieuwe arbeidsverhoudingen. Om die nieuwe verandering succesvol te implementeren is gezien de noodzakelijke cultuuromslag, een zorgvuldig invoertraject van groot belang. Daarbij moet men rekening houden met het gegeven dat competenties die benodigd zijn om in een orkest goed te kunnen presteren lastig te combineren zijn met competenties die gericht zijn op ondernemerschap en flexibiliteit.

## 10. Orkestorganisaties: specialismes en structuren

### 10.1 Inleiding

De organisatie van de orkesten is een schakel in de keten van het door ons gepresenteerde prestatie­model. Het gaat hierbij om de organisatie die nodig is om te zorgen dat een orkest goed kan functioneren, in het bijzonder dat de musici in staat zijn de gewenste activiteiten uit te voeren. Ten aanzien van het onderwerp orkestorganisatie zijn er enkele zaken relevant:

- Vorm en omvang van de artistieke ondersteuning en overhead
- Mate van specialisatie van elke orkestorganisatie
- Mogelijkheden tot samenwerking
- Varianten op de organisatiestructuur voor het gehele bestel

Deze onderwerpen worden in dit hoofdstuk kort belicht, waarbij bevindingen uit de nulmeting en het behoefte-onderzoek worden gepresenteerd en denkrichtingen worden aangeduid. Op nadrukkelijk verzoek van het ministerie, de Klankbordgroep en de Raad voor Cultuur, hebben wij geen nadere voorstellen gedaan voor inrichting van het orkestenbestel. Wij tonen dan ook geen 'blauwdrukken'.

### 10.2 Vorm en omvang van artistieke ondersteuning en overhead

Een orkestorganisatie wordt opgebouwd met de personele formatie. De formatie bestaat uit musici, artistieke ondersteuning en (normale) overheadfuncties die het primaire proces aansturen (zakelijke leiding) en ondersteunen (personeelszaken, marketing etc.). In hoofdstuk 7 is reeds voor ieder orkest de omvang van de formatie weergegeven in fte. We gaan hier nader in op de artistieke functies en de overhead.

#### *Artistieke functies*

Onder artistieke functies verstaan we de artistieke leiding en artistiek adviseurs, medewerkers educatie, medewerkers planning/productie, medewerkers orkestinspectie, medewerkers bibliotheek en overig personeel. Dit zijn dus alle functies die niet behoren tot de musici en ook niet tot de standaard overheadfuncties. We hebben in de nulmeting vastgesteld dat naast het Koninklijk Concertgebouworkest (13 fte) ook het Holland Symfonia (12 fte), het Nederlands Philharmonisch Orkest (13 fte) en het Rotterdams (12 fte) een relatief grote formatie hebben op dit vlak. Gemiddeld over de orkesten is deze formatie ruim 8,5 fte. Er is een duidelijk verband in omvang tussen de formatie musici en de artistieke ondersteuning.

#### *Overheadfuncties*

Onder overhead vallen de volgende functies: directie, management, ondersteuning directie/management, secretariaat, personeelszaken, financiën/bedrijfsvoering, marketing/communicatie/PR/verkoop/sponsoring, facilitaire zaken en overig. Dit is het type (staf)functies dat je in vrijwel alle soorten professionele organisaties aantreft.



De omvang van de overheadfuncties in absolute termen verschilt tussen de orkesten: het Koninklijk Concertgebouworkest heeft zo'n 19 fte aan overheadformatie, hoofdzakelijk vanwege het feit dat de internationale activiteiten om meer ondersteuning op de overhead vragen. Daarnaast is er meer dan gemiddelde inzet op facilitaire ondersteuning. Het Limburgs Symfonie Orkest en het Orkest van het Oosten (inclusief inhuur) hebben beide iets meer dan 7 fte aan overhead. De verschillen tussen de orkesten zijn kleiner als wordt gekeken naar de overheadformatie als percentage van de totale formatie. Het Koninklijk Concertgebouworkest heeft met 13% de grootste overheadformatie, het Noord Nederlands Orkest met bijna 7% de kleinste. Voor alle nuances en de situatie bij de omroeporkesten verwijzen we naar de nulmeting.

De Visitatiecommissie laat zich in de aanbiedingsbrief als volgt uit over de artistieke ondersteuning en de overhead (samen aangeduid als 'staf'):

*“De staf van de meeste orkesten is klein, zelfs onderbemand. De werkdruk is zodanig hoog dat in voorkomende gevallen afgevraagd kan worden of het nog wel verantwoord is. ... Eerder werd duidelijk dat met weinig mensen het maximale wordt gepresteerd.”*

Ook wij hebben in de nulmeting geconstateerd dat de artistieke ondersteuning en overhead voor de orkesten gemiddeld laag is en vergeleken met andere maatschappelijke sectoren zelfs uitzonderlijk laag. Hoewel een lage overhead vanuit kosten oogpunt aantrekkelijk schijnt, impliceert een lage overhead vaak ook een grote werkdruk om de dagelijkse zaken gaande te houden. De tijd ontbreekt om te investeren in innovatie en externe oriëntatie.

Op basis van het bovenstaande constateren wij dat er geen aanleiding is om de omvang van de artistieke ondersteuning en overhead te beperken, en dat dit zelfs zeer onverstandig zou zijn.

### 10.3 Specialisatie

Op dit moment worden de orkesten op verschillende manieren van elkaar onderscheiden. Zo wordt er gesproken over Randstedelijke orkesten, regionale orkesten en begeleidingsorkesten. De huidige begeleidingsorkesten zijn overigens tevens Randstedelijke orkesten. Ieder onderscheid heeft voors en tegens. Een nieuwe indeling zou kunnen worden gebaseerd op het onderscheidend vermogen in de mix van activiteiten per orkest. Wat betreft de soorten activiteiten kan nader worden overwogen of alle orkesten alles moeten doen of dat er sprake kan zijn van een bepaalde mate van *specialisatie*. Het spectrum kan worden geschetst tussen a) geen tot c) volledige specialisatie:

- a) Alle orkesten streven naar een bredere mix van activiteiten
- b) Sommige orkesten specialiseren zich, naast concerten, in het bijzonder op één overige activiteit, bijvoorbeeld educatie, talentontwikkeling of media (nu al bij omroeporkesten)
- c) Er komen volledig gespecialiseerde instituten in plaats van orkesten met een bredere taak, bijvoorbeeld begeleidingsorkesten en educatie-instituten

De vormgeving van de benodigde orkestorganisatie hangt natuurlijk samen met de specialisatie.

## 10.4 Samenwerking

In vrijwel alle voorgaande onderzoeken en adviezen over het orkestenbestel wordt gewezen op de potentie van samenwerking tussen de orkesten en het desondanks ontbreken ervan. In de inleiding van het advies van de Raad voor Cultuur wordt gesteld:

*“Voor het voortbestaan van het gehele bestel zullen de orkesten daadwerkelijk samen moeten werken. Van ‘splendid isolation’ kan geen sprake meer zijn als zij actiever willen gaan inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Voor een vitalisering van het orkestenbestel zijn interne veranderingen in organisatie en personeelsbeleid en samenwerking met collega-orkesten en andere podiumkunstorganisaties, podia en financiers cruciaal.”*

Ook de Visitatiecommissie ziet dat de mogelijkheden tot verhogen van organisatie-effectiviteit als gevolg van samenwerking nog maar beperkt tot stand komt, en stelt in de aanbiedingsbrief:

*“Echte samenwerking tussen de orkesten komt maar moeilijk van de grond. Ja, er wordt informatie uitgewisseld en af en toe een succesvol format gedeeld, maar verstrekkende samenwerking in de vorm van het in- en uitlenen van elkaars musici, of concentratie van diensten als P&O, marketing en misschien zelfs management, komt niet voor. Mogelijkheden daarvoor zouden met meer voortvarendheid onderzocht moeten worden.”*

Op eerdere plaatsen in dit rapport over ons onderzoek hebben wij richtingen gewezen voor samenwerking. Twee eerder genoemde praktische vormen die volgens ons met name de effectiviteit van de ondersteuning kunnen verhogen en wellicht enigszins kostenbesparend kunnen werken, zijn de samenwerking tussen een ruim aantal orkesten op het gebied van Educatie en HR. Daar zou snel een begin kunnen worden gemaakt om meer samen op te trekken. Ook de NAPK of MCN kunnen hierbij een rol spelen om samenwerking te stimuleren, en expertise te combineren.

## 10.5 Varianten op de organisatiestructuur

Vanuit het perspectief van orkestorganisaties zijn verschillende varianten denkbaar. Wij noemen er een aantal zoals die op de schaal van orkesten als geheel kunnen plaatsvinden, maar geven er geen oordeel over. Als deze varianten worden overwogen, is het wel verstandig om enerzijds te realiseren dat artistieke ondersteuning en overhead noodzakelijk zijn en anderzijds dat er mogelijkheden liggen in samenwerking om de effectiviteit te verhogen.

- a) *Orkest opheffen* – hiermee het aantal orkesten reduceren en de toekomstige activiteiten op enige wijze laten verzorgen door de overblijvende orkesten
- b) *Formatie beperken* – de vaste formatie van een of meer orkesten flink verkleinen (kaasschaaf) en de flexibele schil vergroten wanneer nodig, passend bij een nieuwe mix van activiteiten
- c) *Formaties uitwisselen* – herschikken van formatie over bestaande orkesten, waarbij de flexibiliteit komt uit gedeelde inzet van musici en staf met minder bezette functies

- d) *Bestuurlijk fuseren* – orkesten op het niveau van artistieke ondersteuning en overhead, inclusief raad van toezicht samenvoegen, maar voor de afzonderlijke orkesten wel de identiteit, het (regionale) bereik en de formaties van musici separaat houden
- e) *Clusters vormen* – herschikken van de orkesten door middel van fusies of opheffing en overgang van taken naar andere orkesten, waarbij tevens wordt geflexibiliseerd.
- f) *Pools creëren* – inrichten van een of meer pools met orkestmusici die flexibel in het land of in grote regio's kunnen worden ingezet voor het uitvoeren van activiteiten in orkest- of ensembleverband

## 10.6 Hoe nu verder

In dit hoofdstuk worden, op basis van alle voorgaande afwegingen, enkele richtingen geschetst. Zoals in hoofdstuk 1 reeds is vermeld, leveren wij op verzoek van het ministerie van OCW en de Klankbordgroep geen blauwdrukken op. Wel kunnen wij dankzij de nulmeting, het behoefteonderzoek en de analyses en denkrichtingen die de laatste fase van het onderzoek heeft opgeleverd, de consequenties van beleidskeuzes in beeld brengen. Als voorbeeld: op verzoek van de directie MLB van het ministerie van OCW onderzoeken collega's van Berenschot de scenario's voor het Muziekcentrum van de Omroep, gebruikmakend van de reeds gemaakte analyses.

Dit rapport wordt gelijktijdig uitgebracht met het advies dat de Raad voor Cultuur heeft geschreven op verzoek van de staatssecretaris voor Cultuur. Afhankelijk van de ontwikkelingen in de komende periode, de inzichten van de Raad voor Cultuur en de besluitvorming door het ministerie van OCW, kan in goed overleg worden bepaald hoe het materiaal uit dit onderzoek kan worden gebruikt voor de vormgeving van het orkestenbestel van de toekomst. De orkesten zijn er ons inziens bij gebaat dat zij de kans hebben gekregen om de discussie op basis van harde gegevens te kunnen voeren in plaats van op basis van indrukken.

Wij danken het ministerie van OCW, de Klankbordgroep, de vele gesprekspartners en met name de directies en medewerkers van de orkesten voor hun medewerking bij en input voor dit onderzoek. Wij hopen met dit onderzoek en de vervolgstappen die hierdoor mogelijk zijn, bij te dragen aan een vitaal en duurzaam orkestenbestel in Nederland.

## **Bijlage: betrokken personen**

### **1. Leden van de Klankbordgroep**

- Hans Hierck, oud-commissievoorzitter, oud-directeur Het Gelders Orkest
- Arjo Klamer, hoogleraar EUR
- Maurits Haenen, oud-directeur Holland Symfonia, oud-directeur Stadsgehoorzaal Leiden – teruggetreden in november 2010 naar aanleiding van de aanstelling tot interim-directeur van het Noord Nederlands Orkest
- Jan Geert Vierkant, directeur Martini Plaza, oud-directeur van het Noord Nederlands Orkest – aangetreden per december 2010 als vervanger van Maurits Haenen
- Mirjam van Dootingh, directeur NAPK – teruggetreden in april 2011
- Frederieke Saeijs, violiste
- Gabriël Oostvogel, directeur Doelen, oud-voorzitter Commissie Muziek en muziektheater Raad voor Cultuur

### **2. Gesprekspartners ten aanzien van cao**

- Cees de Wildt, senior adviseur/ partner Altersum adviseurs arbeidsverhoudingen
- Maria Mennen, directielid Nederlands Philharmonisch Orkest
- Gabriëlle Bunnik, personeelsfunctionaris Stichting Het Gelders Orkest
- Martin Kothman, Senior Bestuurder FNV KIEM
- Hans Stap, beleidsmedewerker NTB, vakbond voor musici
- Ella Broekstra, Manager HRM Muziekcentrum van de Omroep

### 3. Gesprekspartners van stakeholders voor behoefte-onderzoek

Stakeholders	Partij	Naam
Orkesten	Het Brabants Orkest	Arthur van Dijk
	Het Gelders Orkest	George Wiegel, Anita van Dijk, Meintje de Roest
	Holland Symfonia	Stan Paardekoper, Arthur van Ooyen
	Het Residentie Orkest	Niels Veenhuijzen
	Koninklijk Concertgebouworkest	Jan Raes, David Bazen
	Limburgs Symphonie Orkest	Henri Broeren
	Nederlands Philharmonisch Orkest	Rob Streevelaar, Sven Arne Tepl, Maria Mennen
	Noord Nederlands Orkest	Maurits Haenen
	Orkest van het Oosten	Harm Mannak, Willem Broekstra
	Rotterdams Philharmonisch Orkest	Hans Waege
	Muziekcentrum van de Omroep	Anton Kok, Ella Broekstra, Kees Dijk, Henk Swinnen
Opera	Nederlandse Opera	Tanja Mlaker
	Nationale Reisopera	Guus Mostart
	Opera Zuid	Richard Looman
Dansgezelschappen	Introdans	Ton Wiggers
	Nationaal Ballet	Stijn Schoonderwoerd
	Nederlands Danstheater	Jet de Ranitz
	Noordnederlandse Dans	Brigitte de Goeij
	Scapino Ballet	Harald Moes
	Danshuis Station Zuid	Ankie Til
Koren	Groot Omroepkoor	Onderdeel van MCO
	Nederlands Kamerkoor	Irene Witmer
Omroepen	Avro	Roland Kieft
	Omroep Brava	Rob Overman
	NTR	Joop Daalmeyer
	Tros	Peter Kuipers

# Berenschot

Podia	Concertgebouw Amsterdam	Simon Reinink
	De Doelen Rotterdam	Gabriël Oostvogel
	Muziekcentrum Frits Philips Eindhoven	Wim Vringer
	Anton Philips Zaal Den Haag	Saskia Kriekhaus
	Musis Sacrum Arnhem	Henk Boerhof
	Philharmonie Haarlem	Jaap Lampe
	Theater aan het Vrijthof Maastricht	Jacques Giesen, Jos Spauwen
	Muziekgebouw aan 't IJ Amsterdam	Tino Haenen
	Oostpoort Groningen	Nynke Stellingsma
	Nationaal Muziekwartier, Enschede	Laurens van der Heijden
	Vereeniging Nijmegen	Benjamin Koolstra
	Vreedenburg Leidse Rijn	Nanette Ris
	Stadsschouwburg Sittard-Geleen	Pierre Gorissen
	Theater Heerlen	Bas Schoonderwoerd
	Concertzaal Tilburg	Leo Pot
	Chassé Breda	Cees Langeveld
	Orpheus Apeldoorn	Gerda Kroese
	Harmonie Leeuwarden	Arthur Oostvogel
	Theater de Kolk Assen	Hilko Folkeringa
	Theater de Spiegel Zwolle	Gijsje van Honk
	Zeeuwse Concertzaal Middelburg	Douwe Eijsinga
	Stadsgehoorzaal Leiden	Bart van Mossel, Suzanne Lammers
	Deventer Schouwburg	Alex Kühne
Festivals	Holland Festival	Pierre Audi
	Festival Oude Muziek	Xavier Vandamme
	Noorderslag	Dago Houben
	Gergjev Festival	Hans Waege
	Festival Klassiek	Annemarie Goedvolk
Conservatoria	Koninklijk Conservatorium Den Haag	Henk van der Meulen
	Conservatorium Amsterdam	Michel Dispa
	Artez - Arnhem	Dingeman Kuilman

# Berenschot

Mediapartners	Platenlabel Challenge	Anne de Jong
	Brava	Rob Overman
Ensembles	Asko/Schönberg	Atze Sytsma
	Amsterdam Sinfonietta	Joost Westerveld
	Orkest vd 18e eeuw	Sieuwert Verster
	Combattimento	Ewoud Woelderink
Brancheorganisatie	NAPK	Mirjam van Dootingh
	VSCD	Hans Onno van den Berg
Raad voor Cultuur	Commissie Muziek	Bart van Rosmalen
	Secretaris Raad	Cees Weeda
	Secretaris Muziek	Daphne Wassink
Visitatiecommissie	Secretaris	Marc Altink
Gemeenten	Amsterdam	Mw. Van Nieuwkerk
	Rotterdam	Antoinette Laan
	Den Haag	Marjolein de Jongh
	Utrecht	Frits Lintmeijer
	Almere	Berdien Steunenbergh
	VNG	Lydia Jongmans
Provincies	Zeeland / IPO	Harry van Waveren
	Limburg	Odile Wolfs
	Utrecht	Anneke Raven
	Overijssel	Dick Buursink
	Gelderland	Hans Esmeijer
Overig	Journalist / onderzoeker	Hans Abbing
	Rotterdam Sinfonia	Conrad van Alphen
	Magogo Kamerorkest	Marjolein Fischer, Leo Pot
	Muziek Centrum Nederland	Job Wieringa

**April 2011**

**In opdracht van het ministerie van OCW**

**Berenschot B.V.**

Marktteam Kunst, Cultuur & Media

Telefoon 030 - 2 916 846

Email [info@berenschot.nl](mailto:info@berenschot.nl)

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

[www.berenschot.com/kunstencultuur](http://www.berenschot.com/kunstencultuur)