Vereniging van Nederlandse Orkesten Association of Dutch Orchestras

De Nederlandse orkesten in beweging

Visie op 2030 &
Strategische agenda
2021–2025

Radio Filharmonisch Orkest

Deze publicatie is een vervolg op 'Orkesten van nu, van waarde voor de toekomst', dat in 2014 werd uitgebracht.[1] In dit nieuwe document presenteren de Nederlandse orkesten hun visie en strategie voor de komende jaren. Het wordt uitgebracht door de Vereniging van Nederlandse Orkesten (VvNO).

De missie van de VvNO is om zich in te zetten voor de gezamenlijke belangen van de orkesten. Haar doel is het borgen van een innovatieve, samenwerkende en krachtige orkestensector.
De VvNO adviseert, ondersteunt en informeert eenieder die bijdraagt aan het succes en de betekenis van de Nederlandse orkesten op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal vlak.

Noord Nederlands Orkest
Phion – Orkest van Gelderland & Overijssel
philharmonie zuidnederland
Rotterdams Philharmonisch Orkest
Residentie Orkest
Concertgebouworkest
Nederlands Philharmonisch Orkest | Nederlands Kamerorkest
Het Balletorkest
Metropole Orkest
Stichting Omroep Muziek: Groot Omroep Koor en Radio Filharmonisch Orkest

Colofon
Vereniging van Nederlandse Orkesten

Redactie Eva Pelgrom
Voorzijde omslag
Rotterdams Philharmonisch Orkest
Nederlands Philharmonisch Orkest
Foto credits Karen van Gilst, Melle Meivogel,
Simon van Boxtel, Mariska de Groot, Milagro Elstak,
Wouter Vellekoop, Ronald Knapp, Studio Breed,
Reinout Bos, Focuss22, Valerie Spanjers
Creatieve leiding Green Room Creatives
Vormgeving IJzersterk.nu

© November 2021

Inhoud

Visie op 2030

Externe factoren 7
Impact 8
Bijlage 1 Impact en het impactmodel 14
Een nieuw financieringsmodel 18
Arbeid en kwaliteit 20

Strategische agenda 2021-2025

Financieringsmodel en beoordelingscriteria 25
Publiek, impact en imago: differentiatie en innovatie 25
Arbeid & kwaliteit: differentiatie en innovatie 26

Bijlage 2 Hoe werkt een orkest, en wat bieden de orkesten? 28

Eindnoten 30

Visie op 2030

Inleiding

Ons land telt tien professionele symfonieorkesten[2], bestaande uit in totaal zo'n 1.000 professionele orkestmusici. Daarnaast werken er ruim 250 staf-medewerkers. De orkesten raken hun publiek door het vertolken en herscheppen van symfonische muziek van gisteren, vandaag en morgen.
Met het uitvoeren van hun kerntaken en al hun nevenactiviteiten binnen en buiten de orkesten zijn de musici op vele manieren van maatschappelijke betekenis.

In hun visie houden de Nederlandse professionele symfonieorkesten rekening met belangrijke ontwikkelingen op diverse terreinen, zowel binnen de eigen sector als daarbuiten. Veranderingen op demografisch vlak en in vrijetijdsbesteding vergen dat ze in de komende jaren hun relevantie goed in kaart brengen, om deze vervolgens verder te vergroten door zich meer te richten op de betekenis die ze hebben. Die betekenis is er voor zowel het individu als de samenleving, en bestrijkt het artistiek-inhoudelijke, sociaal-maatschappelijke en sociaal-economische vlak.

In hun visie houden de orkesten rekening met een aantal risicoscenario's. Deze scenario's vragen om de ontwikkeling van een nieuw financieringsmodel, dat dan ook een belangrijk onderdeel is van hun visie voor de komende jaren. De toekomstige manier van werken van de orkesten zal zich vormen naar zowel de impactbenadering als het nieuwe financieringsmodel.

In de volgende paragrafen gaan we nader op bovengenoemde aspecten van onze visie in. Eerst kijken we daarbij naar een aantal externe ontwikkelingen en risico's. Vervolgens maken we duidelijk hoe we denken daarop het beste te kunnen inspelen.

Noord Nederlands Orkest

Externe factoren

Demografische trends, veranderende voorkeuren van het publiek en onvoorspelbare externe ontwikkelingen kunnen voor de orkesten zeer ingrijpend zijn. In onze visie houden we daar rekening mee. Soms ontstaan daarmee nieuwe kansen, maar er zijn ook risico's aan verbonden. Die risico's kunnen ons kwetsbaar maken in de voortgang die we willen boeken op het gebied van maatschappelijke impact, publieksbereik, en arbeidsverhoudingen en -voorwaarden. Hieronder besteden we aandacht aan een aantal ontwikkelingen die van grote relevantie zijn voor onze toekomst.

Demografische trends
De samenstelling van de bevolking verandert gestaag. Door een geboorteoverschot en migratie groeit de bevolking van 17,5 miljoen nu naar zo'n 19 miljoen in 2040. De helft van de huishoudensgroei vindt plaats in de Randstad. Het aantal mensen tussen de 20 en de 65 jaar blijft tot 2040 rond de 10,3 miljoen en het aantal 65-plussers stijgt in diezelfde periode van 3,5 miljoen nu naar 4,8 miljoen in 2040. Daarnaast is er binnen de totale bevolking een toename van mensen met een niet-westerse achtergrond van 24% (4,2 miljoen) nu naar 33% (6,3 miljoen) in 2040. Het aantal jongeren tussen 4 en 12 jaar stijgt van ruim 1,5 naar 1,8 miljoen in 2040 en het aantal jongeren tussen 12 en 27 jaar daalt van 1,3 miljoen nu naar 1,2 miljoen in 2035, waarna dit aantal weer groeit.[3]

Verandering in leefstijl en gedrag
Het Sociaal en Cultureel Planbureau constateerde in 2015 dat de manier waarop mensen hun tijd en geld besteden, verandert.[4] De orkesten merken al langere tijd dat het minder vanzelfsprekend is geworden om een abonnement aan te schaffen. Mensen plannen minder ver vooruit en hebben bredere interesses. De klassieke concerten concurreren meer dan vroeger met andere muziekstijlen en andere vormen van vrijetijdsbesteding.[5] Dat de kaartverkoop

De verandering in het gedragspatroon van het publiek betekent dat nu meer unieke bezoekers een kaart kopen.

desondanks op peil is gebleven, komt doordat méér mensen een kaartje kopen.

Uit huidige demografische trends moet worden geconcludeerd dat het zwaartepunt van de activiteiten in de grote steden zal blijven liggen en dat de van oudsher grootste doelgroep, namelijk de ouderen, enerzijds groeit maar anderzijds meer 'omnivoor' wordt. Ook maken deze trends duidelijk dat de orkesten steeds meer aandacht moeten besteden aan het feit dat het westerse muzikale erfgoed niet voor iedereen vanzelfsprekende bagage is.

Risicoscenario's
De orkesten beseffen dat het pad naar de in 2030 gewenste situatie ongewis is en grillig kan zijn. Er kunnen zich heftige ontwikkelingen voordoen die buiten onze invloedssfeer liggen.
We houden rekening met onderstaande vijf specifieke ontwikkelingen, waarbij niet zeker is of, wanneer en in welke mate zij zich voordoen:

Pandemie. Het is niet bekend wanneer de corona-crisis ten einde is of hoe lang het na-ijleffect ervan duurt. Bovendien kan zich in de toekomst een volgende pandemie aandienen. De sector moet voorbereid zijn op dit soort ingrijpende omstandigheden, die gevolgen hebben op regionale, landelijke en internationale schaal. Ze hebben consequenties voor gedrag en voor mobiliteit van orkesten, publiek, solisten en dirigenten.

Economische crisis. Diverse ontwikkelingen kunnen een economische crisis veroorzaken. Deze crises kunnen leiden tot bezuinigingen door overheden en publiek dat de hand op de knip houdt.

Sociaaleconomische tweedeling. Al enkele jaren is sprake van een groeiende kloof tussen de *haves* en de *have-nots*. Meer recent wordt ook onderscheid gemaakt tussen de *cans* en de *can-nots*: mensen die goed kunnen meekomen in de snel veranderende wereld en mensen die daarmee moeite hebben.[6] Als deze trend doorzet, kan dat in de toekomst gevolgen hebben voor de bereikbaarheid en de enthousiasmering van groepen die het minder breed of minder makkelijk hebben.

Klimaatverandering. De verandering van het klimaat schrijdt gestaag voort. Die ontwikkeling is onomkeerbaar en ook steeds meer zichtbaar. Beleid om klimaatverandering tegen te gaan of om de effecten daarvan te beperken kan een groot effect hebben op het bereik van en het draagvlak voor de orkesten en hun manieren van werken. Daarbij kan gedacht worden aan spreiding van infrastructuur of ingrepen in vervoersbeleid.

Politieke verschuivingen. In maart 2021 waren er landelijke verkiezingen, in maart 2022 zijn er gemeenteraadsverkiezingen en in maart 2023 volgen provinciale verkiezingen. Ze kunnen alle leiden tot tussentijdse en ingrijpende beleidswijzigingen. Daarbij moet gezegd dat verkiezingsuitslagen of nieuwe coalities voor de orkesten zowel onverwachte negatieve als positieve gevolgen kunnen hebben.

Wat deze mogelijke ontwikkelingen gemeen hebben, is dat ze de orkestorganisaties blootstellen aan risico's. Als die zich voordoen, kunnen we belemmerd worden in de ambities die met onze visie verbonden zijn. We zullen ons zo veel mogelijk tegen deze risico's beschermen, onder meer door onze wendbaarheid te vergroten en door in te zetten op een financieringsmodel dat meer garanties biedt voor ons voortbestaan.

Impact

De tien orkesten willen met hun activiteiten zo veel mogelijk van betekenis zijn voor mensen. Die ambitie is onveranderd. Het impact-denken, ontstaan vanuit de sociale wetenschappen, biedt ons nu de mogelijkheid om daar veel concreter invulling aan te geven. Van oudsher stuurden we op twee cruciale zaken voor het waarborgen van de organisatie: artistieke kwaliteit en verwerving van inkomsten. Het genereren van impact was al belangrijk, maar vanaf nu wordt het bewust sturen op impact net zo belangrijk. Daarbij streven we naar een verandering in het aanbod, opdat

Nederlands Kamerorkest

de impact die we op zo veel mogelijk mensen hebben, toeneemt. Die verandering past bij meer aandacht voor de brede welvaart[7] en de brede publieke waarde van onze activiteiten, en is gewenst voor zowel de orkesten zelf als voor onze subsidieverstrekkers[8]. Deze benadering sluit ook beter aan bij de wensen van mecenassen en sponsors.

Om te kunnen sturen op impact is ten eerste een goed begrip van deze term belangrijk. We zullen een impactmodel hanteren om aan de gewenste sturing concreet vorm te kunnen geven. In bijlage I worden zowel het begrip impact als het impactmodel nader toegelicht.

De maatschappelijke betekenis van een orkest is groter dan de som der delen. Dat wordt onder meer duidelijk uit bijlage II bij deze publicatie, met daarin een overzicht van alle terreinen waarop de Nederlandse orkesten actief zijn. We bereiken een miljoen luisteraars live[9] en miljoenen anderen via radio, cd, streaming en tv. Medewerkers van de orkesten zijn ware ambassadeurs van de symfonische muziek. Het orkestenbestel bewijst zijn waarde door de combinatie van de kerntaken van de orkesten en de spin-off van activiteiten die professionals binnen en buiten die orkestorganisaties uitvoeren. Buiten de orkesten geven zij les, verzorgen ze inleidingen, spelen ze in ensembles, dirigeren ze, en spelen ze op andere manieren een belangrijke rol in het plaatselijke muziekleven.

Juist omdat impact een kernelement wordt in het aanbod van de orkesten is het essentieel dat we objectief inzicht krijgen in de positieve effecten van onze activiteiten. Wat kunnen we doen om die effecten te verduurzamen? Wat gebeurt er als we gaan sturen op impact, op de betekenis die we hebben? Door op die manier naar onze activiteiten te kijken, verwachten we niet alleen de impact daarvan te kunnen verdiepen, maar ook dat we voor méér mensen van betekenis kunnen zijn. Onderzoek laat namelijk zien dat de muziek die we als collectief of individu maken om uiteenlopende redenen en op allerlei terreinen van waarde is voor heel veel mensen. Hieronder lichten we een aantal terreinen kort uit.

13

miljoen

Nederlanders hechten waarde aan muziek.[10]

7

miljoen

Nederlanders worden geraakt door klassieke muziek.[11]

2

miljoen

Nederlanders maken zelf muziek, waarvan de helft klassieke muziek.[12]

Publiek en persoonlijke en talentontwikkeling
Aan het publiek bieden de orkesten inspiratie, troost en verrijking. Hun concerten bevorderen de gezondheid van mensen en maken hen gelukkig. Muziek geeft bovendien een impuls aan creativiteit en productiviteit. Symfonische muziek draagt bij aan de artistieke ontwikkeling van zowel musici als publiek, en heeft een positief effect op de persoonlijke en cognitieve ontwikkeling. Onder meer neuropsycholoog Erik Scherder schreef al eens over de meetbare voordelen die muziek heeft voor de persoonlijke ontwikkeling.[13]

Mensen die samen van dezelfde muziek genieten, voelen zich verbonden.

Culturele clusters in stad en regio
Mede dankzij de gespreide vestiging van de orkesten over het land zijn orkestmusici van grote waarde voor het muziekleven in stad en regio, waar ze actief zijn als musicus in kleinere ensembles, en als docent aan conservatoria, muziekscholen of in een eigen lespraktijk. Soms ook zijn ze programmeur van een serie, of dirigent bij een amateurorkest of -koor. Binnen de orkesten zijn er talloze mogelijkheden voor talentontwikkeling. Orkesten zijn daarnaast belangrijke partners van zalen, festivals, muziektheaters en operahuizen, de danssector en de amateurkunst, die elk ook hun eigen netwerk aan personeel, makers, leveranciers en andere professionals aan zich verbonden hebben.

Wonen, werken en economie
De betekenis die orkesten hebben voor woon- en werkomgevingen en de economie mag niet onderschat worden.[14] Ze leveren een indirecte en directe bijdrage aan de werkgelegenheid en hebben een positieve invloed op het vestigingsklimaat voor bedrijven en individuen. Het aanbod van orkesten maakt steden bovendien aantrekkelijk voor toeristen en dagjesmensen, wat een stimulerend effect heeft op de locale economie.

Concertgebouworkest

Zorg, welzijn en sociaal-economische ontwikkeling
De orkesten bieden activiteiten aan waarmee zij zorgbehoevende en kwetsbare mensen activeren. Ze zorgen voor cohesie tussen bevolkingsgroepen en een gevoel van verbondenheid tussen mensen die gezamenlijk iets beleven. Ze slaan bruggen zonder woorden en dragen bij aan de integratie van nieuwe Nederlanders. In de zorg kan muziek van grote betekenis zijn. Onderzoek door neurowetenschapper Ben van Cranenburg heeft het positieve effect aangetoond dat zelf musiceren heeft op mensen met een hersenaandoening.[15] De orkesten zijn onder meer actief in programma's voor dementerende ouderen en op het gebied van pijnbestrijding en pre-operatieve zorg.

Wat hierboven staat, is nog maar een korte schets van een aantal terreinen waarop de Nederlandse orkesten actief zijn, en hoe zij daarin van betekenis zijn. We verwachten dat we ook objectief kunnen onderbouwen dat onze maatschappelijke impact groot is. Dat is belangrijk om vervolgens bewust op die impact te kunnen gaan sturen. Het impactmodel helpt ons daarbij. Aan de hand daarvan bepalen we impactdomeinen, en wordt duidelijk welke tijdelijke effecten mogelijk aan duurzame impact voorafgaan. Aannames op dat gebied zullen we nader onderzoeken. Als een tijdelijk effect inderdaad tot duurzame impact leidt, of als dat ten minste aannemelijk is, dan kunnen orkesten ervoor kiezen om die effecten meer na te streven. Sturen op impact zal de orkesten zodoende helpen om hun missie te realiseren.

Bijlage 1 Impact en het impactmodel

Door adviesbureau Blueyard

Het begrip impact
Impact gaat over verandering. Wie impact genereert, verandert iets wezenlijks in het leven van mensen, of breder: in de samenleving als geheel. Impact is méér dan een eenmalig, tijdelijk 'effect'. Een effect is bijvoorbeeld: *de muziek deed mij huilen van ontroering*. Bij impact verandert er iets voor langere tijd: *door de ontspanning (effect) die de muziek mij wekelijks biedt, is mijn mentale gezondheid (impact) erop vooruit gegaan*.

Bij impact is het van belang om te bepalen wie of wat de impact veroorzaakt. Dat is echter niet eenvoudig. Het is bijvoorbeeld heel moeilijk – zo niet onmogelijk – om één op één vast te stellen of iemand gezonder geworden is door de concerten die hij of zij bezoekt, of doordat de persoon in kwestie meer is gaan bewegen. De 'attributie' van in dit geval de activiteiten van een orkest aan een zekere impact (gezondheid) is wel *aannemelijk* te maken.

Dat aannemelijk maken van *impact* doen we door grotere (vaak bestaande) onderzoeken te verbinden met de goed zichtbare en meetbare *effecten* die (in dit geval) orkesten veroorzaken. We kunnen bijvoorbeeld relatief eenvoudig (via een vragenlijst) onderzoeken of mensen zich konden ontspannen tijdens concerten. Vervolgens weten we uit groter onderzoek van gerenommeerde kennisinstituten in de hele wereld dat ontspannen door muziek een positieve impact heeft op de gezondheid. Door het aangetoonde effect van de *ontspanning* te verbinden met deze grote onderzoeken, kunnen we aannemelijk maken dat het regelmatig bijwonen van een concert van een orkest voor veel mensen bijdraagt aan een betere (mentale) gezondheid. En zo zijn er naast 'gezondheid' verschillende andere domeinen waarop orkesten - via hun korte-termijneffecten - een langdurige impact hebben. We noemen dat *impactdomeinen*.

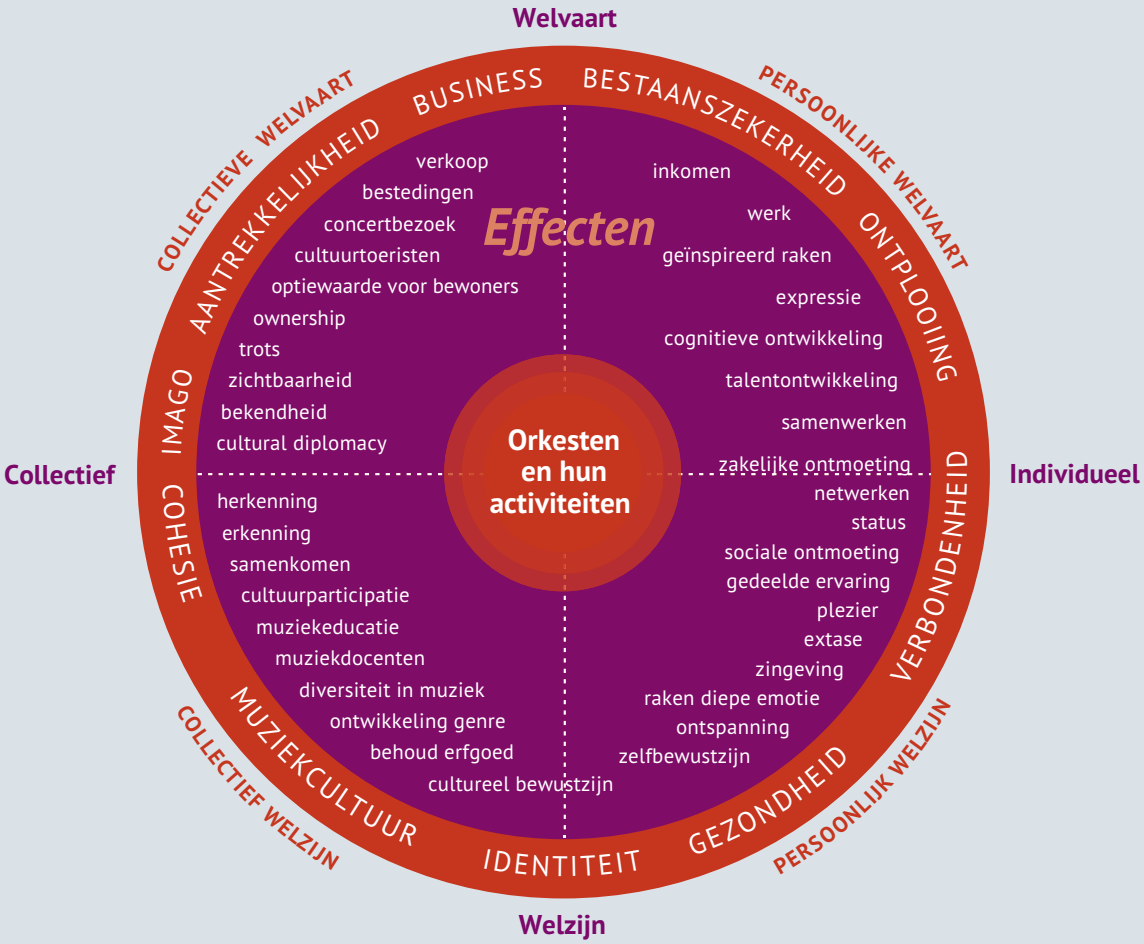
Kijkend naar verschillende (internationale) onderzoeken zien we veel aanwijzingen dat muziek, en het orkest als vertolker daarvan, op veel terreinen impact heeft op de levens van mensen en op de samenleving als geheel. In heel wat gevallen bestaat daarvoor zelfs wetenschappelijk bewijs. Orkesten hoeven zélf niet dat wetenschappelijke bewijs te leveren. Zij kunnen op basis van een relatief eenvoudig onderzoek naar de direct zichtbare en meetbare effecten hun impact op de verschillende terreinen aannemelijk maken.

Naar sturing op impact
Voor orkesten wordt het van steeds groter belang om te kunnen sturen op de betekenis (de impact) die zij voor de samenleving hebben. Maar om te *kunnen* sturen op impact, moeten in ieder geval drie stappen worden gezet.

1. In beeld brengen tot welke effecten en impact de activiteiten van orkesten leiden. Met andere woorden: op welke domeinen genereren orkesten impact?
2. Onderzoeken hoe we de effecten en de mogelijke impact van orkestactiviteiten kunnen meten. Wat zijn onze hypothesen? Welke impact verwachten we van de effecten die we veroorzaken?
3. Actief gaan sturen op het realiseren en onderzoeken van een beoogd impactdoel. Dat vergt de nodig aanpassingen in de werkwijze van de orkestorganisaties.

De adviesbureaus Blueyard en Berenschot ondersteunen de VvNO in het zetten van deze drie stappen. Op basis van de eerder door Blueyard ontwikkelde *betekenissencirkel voor kunst en cultuur* werd een *impactmodel voor de orkesten* ontwikkeld[16]. Dit impactmodel laat in één beeld zien wat de mogelijke effecten van de activiteiten van orkesten zijn, en binnen welke domeinen

Impactmodel



impact gegenereerd kan worden. Het impactmodel is bedoeld voor de orkesten zelf, maar biedt ook houvast aan hun subsidiënten en andere stakeholders.

Impactmodel
Het impactmodel van Blueyard en Berenschot gaat ervan uit dat de centrale taak van elke democratische overheid in de kern gaat over het genereren van *welzijn en welvaart* voor haar burgers. Elk beleid dat deze overheid maakt – ook het cultuurbeleid – gaat dus over het stimuleren van welzijn en welvaart; geluk en voorspoed. De enige reden dat een overheid cultuursubsidies toekent, ligt dan ook altijd in de betekenis die de kunst en cultuur hebben voor welzijn en welvaart van de burgers.

Net als andere kunstinstellingen hebben ook orkesten hun betekenis voor welzijn en welvaart. Die betekenis doet zich zowel op het individuele niveau voor (bijvoorbeeld de concertbezoeker) als op het collectieve niveau (bijvoorbeeld een specifieke doelgroep, of de stad waarin het orkest gevestigd is).

Op basis van welzijn versus welvaart en individu versus collectief kunnen we een cirkel vormen met vier kwadranten. In het centrum plaatsen we dat wat de kunst of cultuur is: de intrinsieke waarde. In dit geval het orkest en zijn artistieke activiteiten. Daaromheen plaatsen we in de vier kwadranten de effecten van (in dit geval) de orkesten. In de buitenste cirkel zien we de domeinen waar de effecten leiden tot impact.

De intrinsieke waarde van de kunst in het centrum
Het is cruciaal om te beseffen dat het centrum van het model, met daarin de *intrinsieke waarde (het orkest en de artistieke activiteiten*), bepaalt hoe groot de *maatschappelijke betekenis* uiteindelijk is; de effecten en hun impact. De betekenis die de intrinsieke waarde weet te genereren, wordt bepaald door twee sets van factoren: kwaliteit en bereik. Hoe meer kwaliteit, hoe groter de effecten en de impact. En ook: hoe groter het bereik, hoe groter de betekenis.

Kwaliteit is een gelaagd begrip met indicatoren als oorspronkelijkheid, vakmanschap en zeggingskracht. Ook bereik is gelaagd: het heeft indicatoren als aantal, intensiteit en diversiteit. Maar los van de exacte indicatoren is het van belang te beseffen dat investeren in kwaliteit en investeren in bereik (zolang de ene investering niet ten koste gaat van de andere) leidt tot het vergroten van effecten en impact. En het is ook dáárom dat overheden en cultuurorganisaties samen zo graag willen investeren in zowel de kwaliteit als het bereik.

Niet alleen ontroerend mooi
De set van effecten en impactdomeinen die in het impactmodel zijn ingevuld, is enigszins arbitrair en schiet per definitie tekort, maar geeft wel een beeld van de brede betekenis van de orkesten.

Te vaak wordt over orkesten gedacht vanuit de betekenissen in het kwadrant rechtsonder, alsof ze uitsluitend troost, ontroering of amusement bieden. Uit het model komen echter veel meer betekenissen naar voren. Voor persoonlijke ontwikkeling, voor de sociale cohesie in de samenleving, maar ook voor het imago of de aantrekkelijkheid van een stad. Een orkest is tegelijkertijd een instrument dat mensen optilt en ontwikkelt, als een bron van inkomsten voor musici en voor ondernemers in de stad.

De impactladder
Het impactmodel laat zien op welke domeinen orkesten naar verwachting impact zullen genereren. Het model toont echter nog niet hóe de orkesten dat kunnen doen. Daarvoor helpt de zogenaamde 'impactladder', die het proces van beginsituatie tot impact in stappen laat zien. De impactladder is gebaseerd op de bekende *Theory of Change*.

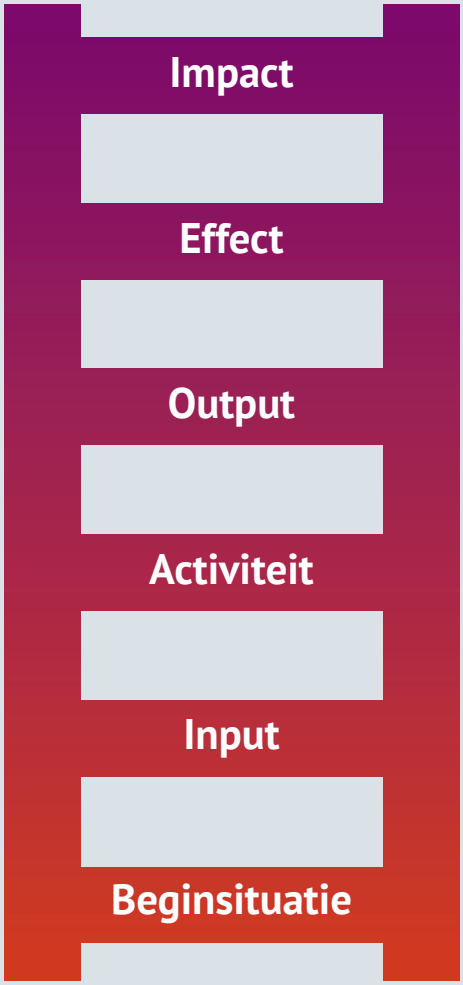
Stappen op de ladder
Aan de basis van iedere stap op de impactladder liggen aannames of hypotheses over de consequenties van bepaalde activiteiten – de vorige stap op de ladder. We geven een voorbeeld van wat er gebeurt als we de ladder beklimmen naar het impactdoel van *verbondenheid*.

Voorbeeld van een impacthypothese
Gerichte marketing en programmering leidt tot concertbezoek door mensen met een gedeelde interesse, die elkaar dankzij uitgekiende rand- en contextprogrammering ontmoeten. Zij voelen zich verbonden dankzij gedeelde waardering voor het orkest; die verbondenheid is een ideale voedingsbodem voor succesvolle sociale en/of zakelijke interacties buiten de zaal. Voor het individu kan dat leiden tot duurzaam contact; voor de maatschappij tot een betere economie en een leefbaarder samenleving.

Om zicht te krijgen op het genereren van effect en impact en om uiteindelijk ook te kunnen sturen op impact, is het belangrijk dat de verschillende aannames uit de impacthypothese getoetst worden. Daarvoor is (publieks)onderzoek nodig. Daarbij zijn er verschillende mogelijkheden, zoals gebruikmaking van bestaand (literatuur)onderzoek, een analyse van publieksdata of het bevragen van betrokken personen, van het publiek zelf tot zaalwachten.

Als laatste stap in het geschetste proces kunnen we aan de hand van de resultaten van het onderzoek gaan sturen op impact. Preciezer gezegd betekent dit dat de orkesten kunnen gaan sturen op hun effecten. Als een orkest ernaar streeft dat individuele bezoekers duurzaam in contact treden met andere bezoekers en weet dat een bepaald format ontmoeting stimuleert, dan zal het orkest dat format bijvoorbeeld vaker moeten inzetten.

Impactladder



Lange termijn. De wezenlijke (vaak blijvende) verandering, door 'ons' toedoen (attributie). Voor het individu en/of voor het collectief (samenleving). Bijvoorbeeld in gezondheid, ontplooiing, imago of bestaanszekerheid.

Vaak korte termijn. Gevolg van de voorgaande treden. Zoals ontroering, inspiratie, ontmoeting, expressie, publieksbestedingen.

Meetbare resultaten; gekwantificeerd (SMART): aantal concerten, producties, bezoekers, deelnemers, aantal views/clicks, hoeveelheid media-aandacht, maar ook zaken als omzet en publieksinkomsten.

Het aanbod/de formule; de projecten: het concert, het festival, het online platform, educatieproject, de podcast, de workshop, de marketingcampagne, enzovoorts.

Alles wat er aan 'investeringen' nodig is om tot activiteit te komen zoals tijd, energie, creativiteit, geld, organisatie. Dit niet alleen van de orkesten, maar ook van de stakeholders en het publiek; de concertbezoeker.

Het vertrekpunt, de gegeven nul-situatie. Er is het gegeven van een orkest en het gegeven de samenleving daar omheen. Maar ook zijn er de opgaven, de ambities, de kansen, de uitdagingen, de urgenties.

Een nieuw financieringsmodel

Het oude financieringsmodel, uitgaand van een combinatie van subsidie en een minimumeis aan eigen inkomsten, ontmoedigde orkesten om zich actief te begeven op risicovolle en avontuurlijke wegen wat betreft repertoire en het bereiken van nieuwe publieksgroepen. Toen de noodzaak ontstond om steeds meer eigen inkomsten te verwerven, beperkte inkomstenoptimalisatie bij de orkesten de financiële toegankelijkheid van concerten, met name voor de beginnende muziekliefhebber. En dat terwijl symfonische muziek als immaterieel erfgoed voor iedereen toegankelijk zou moeten zijn, ongeacht leeftijd, sociaal-economische positie of culturele achtergrond. Helaas dwong de financieringssystematiek de orkesten om het geld daar te zoeken waar het te vinden is – en die koopkrachtige doelgroep is niet de meest diverse.

De klem van het oude financieringsmodel kan eenvoudig als volgt worden weergegeven:

De grafiek laat zien dat het publieksbereik kleiner en smaller wordt naarmate de eigen inkomsten moeten stijgen. Het streven naar meer eigen inkomsten uit hogere ticketprijzen staat op gespannen voet met laagdrempelige toegang voor brede doelgroepen en maatschappelijk relevante projecten voor bijvoorbeeld kansarmen. Een vraag die daarbij oprijst, is of concerten gratis moeten worden aangeboden. Een saillant feit is dat een jaarlijkse extra investering van € 26 miljoen door OCW en/of andere investeerders voldoende zou zijn om alle activiteiten van de orkesten gratis aan te bieden.[17] Daarmee zou een belangrijke drempel worden geslecht en zouden concerten toegankelijk zijn voor iedereen, ongeacht portemonnee of sociale status. Dat dit zo werkt, blijkt alleen al uit de samenstelling van het publiek bij bijvoorbeeld gratis lunchconcerten. Een ingreep in de vorm van zo'n extra investering zou werken als een vliegwiel: meer en een breder samengesteld publiek kan leiden tot meer impact, en daarmee ook tot groter politiek draagvlak; een opwaartse spiraal.

Educatie levert weinig geld op, maar veel waarde.

Van productie naar impact
We willen ons niet langer blindstaren op productie. De orkesten zullen hun focus verleggen naar impact. In feite is dat een verschuiving van geld naar maatschappelijke betekenis. Vreemd genoeg werd onze maatschappelijke voetafdruk tot nu toe gemeten op basis van het bedrag aan binnengehaalde sponsorgelden en verworven eigen inkomsten. In hun gedeelde visie zien de orkesten een toekomst waarin ze een mix van maatschappelijke activiteiten kunnen blijven aanbieden en middelen naar eigen inzicht kunnen inzetten, rekening houdend met actuele maatschappelijke waarden en ontwikkelingen.

Verbreding en vergroting van publiek
We hebben de ambitie om in 2030 hogere bezoekersaantallen en een meer divers publiek te bereiken door eventuele drempels voor het beleven van muziek, al dan niet live, weg te nemen. De diverse publieksgroepen zijn gedefinieerd en in beeld gebracht. De orkesten hanteren hiervoor de segmentatiemethode volgens Mosaic/Whize.[18] Om hen nog beter te bereiken kan worden gedacht aan lagere toegangsprijzen, prijs- en productdifferentiatie, verkleining van fysieke en sociale afstanden, een meer open sfeer, nieuwe formules, variatie in locaties en presentatievormen, of laagdrempelige kennismakingen. De wens tot verbreding sluit aan bij ambities van samenwerkingspartners en investeerders[19] om meer diversiteit en inclusie te bereiken, en daarmee bij de wens om klassieke of symfonische muziek voor nieuwe doelgroepen toegankelijk te maken. Voorwaarde bij alle genoemde denkrichtingen is dat de financiële kaders ze toelaten.

De Code Diversiteit & Inclusie biedt aanknopingspunten om na te denken over differentiatie in aanbod, presentatiewijzen en toegangsprijzen. Aan de hand van deze code en met behulp van het impactmodel zullen we hierin nadere keuzes maken. Een van de vragen daarbij is of al het aanbod voor iedereen beschikbaar moet zijn. Een alternatieve benadering is dat de optelsom van alle activiteiten op stedelijk en regionaal niveau iedereen bedient.

Onderscheid tussen erfgoedbescherming en ontplooiing van activiteiten

Met de introductie van een nieuw subsidiestelsel[20] willen we bestand zijn tegen risico's die zich kunnen voordoen door omstandigheden die buiten onze invloedssfeer liggen. De vijf belangrijkste risicoscenario's die de orkesten voor zich zien, zijn hiervoor al genoemd: een pandemie, de klimaatcrisis, een economische recessie, een verdere sociaal-economische tweedeling of een politieke verschuiving. Ook de weerbaarheid tegen deze en andere risico's vraagt om een nieuw financieringsmodel.

Een basisuitgangspunt voor dat nieuwe financieringsmodel is het onderscheid tussen de instandhouding van het symfonieorkest als instrument enerzijds, en de activiteiten die met dat instrument worden ontplooid anderzijds. Behoud van het symfonieorkest kan daarbij gezien worden als de bescherming van immaterieel erfgoed. Vaste financiële middelen zijn nodig om de instandhouding van het orkest zeker te stellen. Daardoor zijn we beter in staat om risico's te nemen in onze activiteiten, en daarmee om nieuwe bezoekers te interesseren en zo impactvol mogelijk te zijn.

In het nieuwe financieringsmodel dat de orkesten voor ogen hebben, staat de financiering van het kapitaal van het orkest, te weten de musici die daarin spelen, centraal. Om symfonisch repertoire te kunnen laten klinken, is het kunnen beschikken over musici immers een absolute vereiste. De activiteiten van een orkest zijn arbeidsintensief. Voor een symfonisch concert zijn zo'n 65 tot 125 uitvoerenden en bijbehorende ondersteuning nodig, afhankelijk van repertoire en functie. 80% tot 95% van de kosten die een orkest maakt, bestaan uit personeelskosten.

Residentie Orkest

Om bestand te kunnen zijn tegen externe factoren die niet kunnen worden beïnvloed, moeten ten minste de vaste personeelskosten van de orkesten gedekt worden uit structurele middelen. Dat is de ene kant van het financieringsmodel, die het vertrouwen moet geven dat het orkest als immaterieel erfgoed kan blijven voortbestaan. De andere kant bestaat als gezegd uit de activiteiten die met dat symfonieorkest worden gerealiseerd. Aan deze kant dient de ondernemingszin van de orkesten te worden geprikkeld. Wanneer orkesten vaste personeelskosten niet hoeven te dekken uit variabele inkomsten, ontstaat er ruimte en energie voor toegankelijkheid, avontuur, educatie en experiment.

Een partituur aan de wand klinkt niet.

Residentie Orkest

Deze opzet van het financieringsmodel is niet uit de lucht gegrepen. De musea worden op dit moment al volgens deze gedachte ondersteund: vaste medewerkers, tijdelijke krachten, directe ondersteuners en voorzieningen die nodig zijn voor het vervullen van de kerntaak worden volledig uit subsidies gedekt. Bij de orkesten zal deze methodiek net zo effectief zijn. Kosten die betrekking hebben op activiteiten worden daarbij (deels) gedekt uit eigen inkomsten. Met deze splitsing tussen vaste lasten en subsidie-inkomsten enerzijds, en incidentele kosten en eigen middelen anderzijds wordt symfonische muziek als immaterieel erfgoed voor een breed publiek toegankelijk en krijgen medewerkers zekerheid en waardering. Dat laatste houdt verband met een onderwerp dat hierna nog aan de orde komt: arbeid en kwaliteit.

Bij de herziening van het financieringsmodel zullen we ook kijken naar nieuwe inkomstenbronnen. Zo zijn nieuwere, digitale presentatievormen op dit moment vaak niet kostendekkend. Ze zijn vooral gericht op het verlagen van drempels en het bereiken van nieuw publiek. Daarbij is de hoop dat dit nieuwe publiek ten slotte ook de weg naar de zalen zal vinden. Toch kunnen deze activiteiten niet blijvend kosteloos worden aangeboden. Het vergt nog denkwerk om de financiering ervan in de toekomst anders in te richten.

Arbeid en kwaliteit

De musici moeten van hun vak kunnen leven. Het is belangrijk dat het beroepsperspectief ook voor volgende generaties musici aantrekkelijk blijft. Door het bieden van dat perspectief blijft talent voor Nederland behouden. Er zijn interne en externe ontwikkelingen die vragen om een nieuwe inrichting van het orkest van de toekomst.
Ze zullen gevolgen hebben voor orkestorganisaties en hun medewerkers.

Kwaliteit
Muzikale kwaliteit in een symfonieorkest ontstaat wanneer dezelfde groep musici dag in dag uit werken aan het verfijnen van het samenspel. Orkesten hebben vaste musici nodig om die kwaliteit op peil te houden, of om waar nodig meerdere producties parallel te kunnen aanbieden. Zonder een vaste ploeg kan nooit datzelfde kwaliteitsniveau bereikt worden, laat staan een eigen identiteit. De kwaliteit van het collectief gedijt bij intensieve en langdurige samenwerking op hoog niveau. Dat pleit voor grote, volwaardige orkestbanen, zonder geheel af te stappen van deeltijdbanen in specifieke gevallen. Daarnaast hebben alle orkesten een flexibele formatie nodig voor niet-standaard instrumenten, voor vervanging bij tijdelijke uitval van vaste musici of voor uitbreiding van het orkest bij groot bezette producties.

Maatschappelijke functie en maatschappelijke vaardigheden
Muziek maken heeft vele functies. De kwaliteiten die bij orkestmusici en stafleden aanwezig zijn, moeten daarbij aansluiten. Musiceren in een orkest is geen doel op zich, noch staat het uitsluitend ten dienste van het behoud van muzikaal erfgoed. Wie betrokken is bij een orkest is van grotere maatschappelijke betekenis dan tot nu toe werd erkend. Daarbij past de ambitie om met behoud van het hoogste kwaliteitsniveau in de toekomst een zo breed mogelijk publiek te bereiken. Zo ontstaat groter maatschappelijk draagvlak voor orkesten en programma's, zowel in de klassieke praktijk als voor nieuw repertoire. De grotere focus op de maatschappelijke functie vraagt ook een verschuiving in de vaardigheden die gevraagd worden.

Flexibiliteit en innovatiekracht
Er gebeurt veel op het gebied van organisatie-structuur en bedrijfscultuur. De coronacrisis heeft een aantal ontwikkelingen die al zichtbaar waren versneld. De orkestorganisaties zullen daarop moeten inspelen om toekomstbestendig te zijn en blijven. Externe ontwikkelingen vereisen een grotere wendbaarheid en een bredere inzetbaarheid van het orkest als geheel. Dat wordt ook gevraagd van de individuele professionals. Trends als het meer online en hybride werken, plannen op kortere termijnen, en eisen aan de omvang van publiek en ensembles vormen uitdagingen, maar ze brengen ook voordelen. Zo ontstond onder invloed van corona meer flexibiliteit, veerkracht, vernieuwende programmering en creativiteit in de samenstelling van ensembles.

Alle publiek heeft recht op kwaliteit.

Cohesie en samenspraak
Werkgevers en werknemers zien dat de tijd rijp is voor een ommezwaai richting modern werkgever- en werknemerschap. Zij streven ernaar die in 2025 te hebben voltooid. De sector heeft de grote wens om de zeggenschap van alle medewerkers te vergroten. Modernisering van het arbeidslandschap zal ruimte bieden aan duurzaam loopbaanperspectief, talentontwikkeling en meer eigenaarschap van medewerkers. Besluitvorming zal niet meer uitsluitend representatief, maar meer en meer ook participatief plaatsvinden. Naast de vakorganisaties en ondernemingsraden, die een vaste rol hebben, kunnen zich groepen vormen die voor een specifiek onderwerp of thema als klankbord fungeren. In aanvulling op de reguliere overlegorganen formeren deze klankbordgroepen zich op basis van interesse, talent, rol of positie in de organisatie.

philharmonie zuidnederland

De grotere wendbaarheid die deze tijd van de orkesten vraagt, vereist een andere grondhouding van directie, staf en musici, die gewend zijn te werken in een langeretermijndynamiek en een meer hiërarchische structuur. Dat blijkt onder andere uit bijlage II bij deze publicatie, die inzicht geeft in de manier waarop seizoen-programmeringen van de orkesten tot stand komen.

In de toekomst zal ook de samenwerking tussen de verschillende taakgebieden binnen de orkesten intensiever worden dan voorheen. De orkesten groeien toe naar een verband waarin alle professionals vanuit hun specifieke taken, rollen en talenten bijdragen aan het succes van de organisatie als geheel. In die nieuwe dynamiek is het wenselijk de arbeidsvoorwaarden van directie, staf en musici op elkaar te laten aansluiten in één cao.

In de orkestorganisatie van 2025 is sprake van cohesie en samenspraak. Musici en stafmedewerkers voelen zich één. De innovatieve kracht komt van musici én stafleden, want het orkest als geheel is een ondernemende kunstinstelling, en geen productiebedrijf. Niet de gemaakte uren staan daarin centraal, maar de impact van het werk. Essentieel is dat professionals binnen de orkestorganisatie bijdragen aan de doelen van die organisatie, en dat zij niet uitsluitend beoordeeld worden op spelkwaliteit of het gewerkte aantal uren. Daarbij hoort ander aannamebeleid. Nieuwe musici worden niet alleen beoordeeld op hun muzikale vaardigheden. Andere waarden en competenties worden uitdrukkelijk gevraagd, vooraf beschreven en meegewogen in het selectieproces. Vanwege de grotere wendbaarheid die in de toekomst van de orkesten gevraagd wordt, kunnen taken, rollen en gewenste vaardigheden gedurende de loopbaan veranderen.

Orkestmusici hebben onlangs zelf binnen hun dienstverband een serie van 35 kamermuziekconcerten georganiseerd. Zo'n initiatief past bij deze tijd.

Collectieve arbeidsvoorwaarden
Het collectieve arbeidsvoorwaardenregime zal eveneens met zijn tijd mee moeten. De huidige cao is niet alleen zeer gedetailleerd, maar ook erg hiërarchisch ingestoken. Werkgevers en werknemers zullen hun afspraken in lijn brengen met de behoeften van deze tijd. Dat doen zij vanuit het besef dat zij, net als in andere sectoren, samen verantwoordelijk zijn voor de arbeidsverhoudingen, de bedrijfscultuur, het personeelsbeleid en de uitvoering daarvan. Overheden zijn in feite opdrachtgever van activiteiten. Zij bepalen slechts het speelveld voor cao-onderhandelingen en loonruimte. De wens bestaat om in 2025 tot minder landelijke en meer lokale collectieve afspraken te komen, passend bij de verschillende orkestprofielen. De nieuwe landelijke cao zal dan vooral kaderstellend zijn, en meer 'value based' dan 'rule based'. De kaders die deze cao meegeeft, passen bij de visie van de orkesten voor 2030. Daarmee wordt het voor de nog niet deelnemende orkesten aantrekkelijker om zich daarbij aan te sluiten.

Nieuwe en tijdloze waarden
Er is een gedeeld besef dat de sector een andere koers is ingeslagen. Die ontwikkeling is gewenst en onomkeerbaar, en ze vraagt om een andere inrichting van de organisatie. De verdeling van taken en rollen wordt heroverwogen en arbeidsverhoudingen zijn gebaseerd op gelijkwaardigheid. Ondanks veel vernieuwing blijft een aantal waarden voor ons altijd overeind. De principes van solidariteit, diversiteit, vertrouwen, duurzaamheid en transparantie uit de Fair Practice Code[21] zijn en blijven een vanzelfsprekende leidraad voor goed werkgeverschap. Daarnaast komt de Code Culturele Diversiteit & Inclusie tot uiting in ons personeelsbeleid.

Beloning
Al in 2009 is geconstateerd dat de beloning van musici aanzienlijk verbeterd moet worden. De afgelopen jaren was het door bezuinigingen, het keurslijf van prestatieafspraken en de te lage OVA-gelden niet mogelijk om wezenlijke verbeteringen door te voeren. Door de Wet arbeidsmarkt in balans zijn de tarieven voor remplaçanten nu in lijn gebracht met de lonen van vaste musici, wat al een aanzienlijke verbetering inhoudt. Het is onze wens dat vanaf 2025 musici en remplaçanten een significant betere beloning ontvangen, die ten minste 20% hoger ligt. Ook willen we dat de werkdruk bij staffuncties wordt verminderd. Voor deze verbeteringen is de steun van de overheid als onze loyale partner ontontbeerlijk.

Werkdruk
Uit onderzoek is gebleken dat de werkdruk bij de orkesten als zeer hoog wordt ervaren.[22] Dit heeft onder meer te maken met:

- een verdicht werkschema door krimpende seizoenen, vooral ten gevolge van veranderend publieksgedrag. Hierdoor zijn er in toenemende mate werkzaamheden op feest- en vrije dagen;
- belasting door veelvuldig reizen, geluidsprikkels, mentale en fysieke druk;
- een beperkte invloed op het rooster vanwege het denken vanuit het collectief. Hierbij is relevant dat musici zo'n 500 uren per jaar aan voorbereiding thuis nodig hebben om op het

Het Balletorkest

podium tot topprestaties te kunnen komen. Die topprestaties worden niet pas bij het concert, maar ook al tijdens repetities gevraagd;
- steeds hogere eisen aan competenties van een grotere ondersteunende dienst.

Duurzame inzetbaarheid
De landelijke focus op duurzame inzetbaarheid is ook binnen het orkestenbestel zichtbaar. Deels houdt deze verband met de geleidelijke verhoging van de pensioenleeftijd. De pensioenleeftijd ligt op dit moment op 67 jaar, terwijl het niet alle musici fysiek gegeven is om zo lang door te werken. De orkesten willen in 2025 een overstap kunnen aanbieden naar andere functies binnen of buiten de orkestorganisaties aan diegenen die daarin interesse hebben. Streven is om dan een omscholingsfonds beschikbaar te hebben, vanuit het bredere principe van een leven lang leren, evenals een steunfonds voor musici voor wie omscholingsmogelijkheden te laat komen.

Alles bij elkaar opgeteld vragen de invulling van goed werkgeverschap, de implementatie van de Wet arbeidsmarkt in balans en de gevolgen van de coronacrisis mogelijk om ingrepen in de bedrijfsvoering. Wij hebben er vertrouwen in dat toekomstige financiële kaders zullen passen bij de uitdagingen die op ons afkomen.

Strategische agenda 2021-2025

In het vorige hoofdstuk zetten de orkesten in hun uitgebreide gezamenlijke visie uiteen hoe zij in de toekomst van grotere maatschappelijke betekenis willen zijn. Om die visie te kunnen realiseren, moet een aantal zaken op orde zijn. Het zijn in feite randvoorwaarden om duurzaam en met de gewenste kwaliteit aan die doelstelling van maatschappelijke betekenis te kunnen voldoen. Die randvoorwaarden zijn:

- De orkesten hebben stabiele kaders in de vorm van een vaste formatie, programmering, podia en voldoende financiële middelen;
- De overheid biedt constructieve financieringskaders en onderstreept daarmee de maatschappelijke betekenis of impact van de orkesten en hun belang voor de instandhouding van het immaterieel erfgoed;
- Om een breder en groter publiek te bereiken en meer impact te hebben, worden nieuw aanbod en nieuwe presentatievormen ontwikkeld;
- Werknemers en werkgevers komen tot arbeidsverhoudingen die passen bij deze tijd en zij spelen tijdig in op veranderingen die zich aandienen.

De orkesten hebben voor de periode 2021-2025 een strategische koers uitgezet om hun gezamenlijke doelen te bereiken. Deze strategie valt uiteen in een aantal deelgebieden, die hierna achtereenvolgens aan bod komen.

Financieringsmodel en beoordelingscriteria

Voor het nieuwe financieringsmodel zetten wij in op een structurele basissubsidie bedoeld voor bekostiging van medewerkers inclusief remplaçanten, huisvesting en andere vaste lasten. Activiteiten en incidentele lasten worden gefinancierd uit eigen inkomsten en aanvullende subsidies.

Verschillende overheden, zoals het Rijk, de provincies, de gemeenten en vaak ook rijkscultuurfondsen, zijn betrokken bij de culturele infrastructuur binnen de regio's. We streven naar een betere afstemming tussen overheden en de sector in de aanpak van culturele en creatieve knelpunten of om te beantwoorden aan specifieke behoeften.

Voor nieuwe presentatievormen onderzoeken we of we betere verdienmodellen kunnen ontwikkelen. In de afgelopen periode is duidelijk geworden dat activiteiten voor kleinere groepen bezoekers of digitaal aanbod beperkt inkomsten opleveren. Voor orkesten die zowel digitaal als live werken, is het van belang een betere verhouding te vinden tussen inkomsten uit optredens en inkomsten uit rechten, streaming en verkoop.[23] De VvNO stimuleert onderzoek naar dergelijke nieuwe verdienmodellen via pilots en uitwisseling.

De VvNO stuurt in de strategie op nieuwe beoordelingscriteria bij financieringsaanvragen. Aspecten die daarin ook moeten worden meegewogen zijn:

- verwachte impact;
- experiment en innovatie;
- werken in andere formaties of deelensembles;
- snelle aanpassingen in activiteiten en inspelen op actualiteiten.

Publiek, impact en imago: differentiatie en innovatie

De kracht van live

Niets is zo krachtig als livemuziek. Live-uitvoeringen raken publiek het meest. Bovendien is de livebeleving een evenement, in tegenstelling tot het beluisteren van een opname op een eigen moment en plek. Deze twee vormen van beleven staan naast elkaar, maar ze kunnen elkaar niet vervangen. Publiek dat naar de zaal komt, wenst

Metropole Orkest

interactie, net als de musici op het podium. Interactie kan ook vorm krijgen via digitale presentatievormen, maar deze moeten daarvoor nog verder worden ontwikkeld. Opnieuw: ze zullen een aanvulling zijn op de live-ervaring, maar geen vervanging ervan.

Inzicht in impact
We willen onze focus verleggen van productie naar impact. Daarvoor is allereerst nodig dat de maatschappelijke betekenis van de orkesten objectief in beeld wordt gebracht. Vervolgens kunnen we meer sturen op het effect dat we hebben, om zo onze impact te beïnvloeden. De orkesten trekken externe expertise aan voor een concrete uitwerking op dit vlak. De bureaus Berenschot en Blueyard zijn in dit kader al betrokken geweest bij de ontwikkeling van het impactmodel, dat in het vorige hoofdstuk beschreven is.

Imago
We streven naar een beter imago van de orkesten bij publiek en politiek. Dat zorgt voor groter draagvlak voor overheidsinvesteringen en sponsoring en geeft een impuls aan kaartverkoop. Imagoverbetering is van nut voor de gehele cultuursector, al zal de inzet specifiek gericht zijn op de orkestensector. Het verbreden van het draagvlak moet gepaard gaan met een diverser aanbod, gedifferentieerd in zowel product als prijs. Activiteiten zullen steeds meer worden aangeboden volgens nieuwe formules, op andere locaties en met nieuwe presentatiemiddelen. Met andere woorden: de orkesten zullen meer én anders zichtbaar zijn. Op die manier wordt nieuw publiek bereikt. Voor de innovaties die nodig zijn in het aanbod en de wijze van presenteren zal de VvNO onderzoeken laten uitvoeren en pilots ontwikkelen.

Arbeid & kwaliteit: differentiatie en innovatie

Organisatieontwikkeling
Al eerder is benadrukt dat gestelde doelen voor publieksbereik en vergroting van impact vragen om aanpassing van de organisaties en om nieuwe arbeidsverhoudingen. Daarvoor is een heroriëntatie op alle niveaus van de organisaties nodig. Niet alleen de directies en HR-functionarissen worden daarbij betrokken, maar alle medewerkers. Vragen die bij deze heroriëntatie centraal staan, zijn: Wat zijn de goede dingen om te doen? Doet iedereen de goede dingen? Doen zij die goed?

Cao
Een werkgeversvisie is in de maak. Deze wordt afgestemd met de vakbonden en de orkestorganisaties. Uiteindelijk zal op basis van deze afstemming een nieuwe cao ontstaan, die meer ruimte laat voor individuele profilering op orkest- en medewerkersniveau, om te voorkomen dat opnieuw een strak keurslijf ontstaat.

Duurzame inzetbaarheid en betere beloning
Als moderne werkgevers ontwikkelen de orkesten duurzaam loopbaanbeleid, met het streven een omscholingsfonds in het leven te roepen (een leven lang leren, mogelijk via het Sociaal Fonds Podiumkunsten), evenals een steunfonds voor musici voor wie omscholingsmogelijkheden te laat komen. Om de lonen voor de musici met 20% te kunnen verhogen ten opzichte van 1 januari 2021 en het aantal uren voor staffuncties te kunnen verruimen, wordt gezocht naar meer armslag.

Lobby
De VvNO komt op allerlei plekken voor de orkesten op. De vereniging richt zich in het bijzonder op innovatie, imagoverbetering en versterking van de positie van de orkesten. De VvNO is een aanjager en ondersteuner van gewenste ontwikkelingen in de sector. Ze onderhoudt contacten met vele stakeholders en partners, binnen en buiten de cultuursector, en biedt advies en informatie aan wie daarom vraagt.

De lobby die de VvNO in de komende jaren voert, is specifiek gericht op de volgende punten:

- ***Verlenging van de huidige kunstenplanperiode*** tot 2026, om meer tijd te hebben voor aanpassing van wet- en regelgeving en herinrichting van de culturele infrastructuur.
- ***Intrekking of aanpassing van de ministeriële regeling*** Stcrt-2011-19431, die de cultuursector in een tien jaar oud keurslijf van subsidieplafonds en beoordelingscriteria dwingt. Afschaffing ervan zorgt ervoor dat nieuwe genres naast huidige initiatieven kunnen bestaan, zonder dat sprake is van verdringing.
- ***Loslaten van de methodiek van het Kunstenplan.*** Iedere vier jaar moeten de orkesten in feite meedoen aan een aanbestedingstraject van OCW. Daarbij leveren zij een plan aan voor het invullen van de 'symfonische voorziening'

Noord Nederlands Orkest

tegen een vooraf door de overheid vastgestelde prijs. In de methodiek van het Kunstenplan zijn zij hun voortbestaan op de langere termijn niet zeker. Inzet bij dit lobbypunt is het feit dat de EU aan overheden vrijstelling verleent van de verplichting tot aanbesteding voor cultuursubsidies, zodat zij op dat terrein ruimte hebben voor lange-termijnregelingen. Ook helpt het loslaten van de Kunstenplansystematiek bij het beperken van administratieve belasting.

- ***Andere financieringsmodellen en beoordelingskaders*** van het werk van de instellingen, gebaseerd op impact in plaats van productiecijfers. Gebleken is dat de noodzaak van (meer) eigen inkomsten haaks staat op het streven om drempels voor nieuw publiek te verlagen.
- ***Meer middelen*** om de grootste, structurele knelpunten te kunnen oplossen en te kunnen anticiperen op maatschappelijke, economische en politieke veranderingen als recessies, het belang van duurzame inzetbaarheid, benodigde uitgaven voor onderzoek en innovatie, kosten van invoering van nieuwe wetgeving, et cetera.

Ter ondersteuning van het verhaal en de inzet van de orkesten zorgt de VvNO voor een nieuwe, uitnodigende website, die beleidsmakers en partners een prikkelende kennismaking en relevante informatie biedt, passend bij een moderne en dynamische orkestensector.

Bijlage 2 Hoe werkt een orkest, en wat bieden de orkesten?

Om een orkest goed te laten functioneren, moet aan twee voorwaarden zijn voldaan: het hebben van een solide planning in combinatie met wendbaarheid, en een vaste formatie.

Planning
De orkesten organiseren in het kader van hun symfonische kerntaak jaarlijks vele concerten en andere activiteiten in binnen- en buitenland. Een langetermijnplanning is nodig voor het aantrekken van dirigenten en solisten die bij de programmering passen. De periode van idee tot de uiteindelijke uitvoering van een symfonisch concert neemt twee tot vier jaar in beslag. In die voorbereidingstijd doorloopt de orkestorganisatie de nodige stadia om tot een evenwichtige en kwalitatief hoogstaande programmering te komen. De definitieve planning wordt in november van elk jaar voor het daaropvolgende seizoen (augustus-augustus) vastgesteld. In het vroege voorjaar informeren de orkesten het publiek en start de kaartverkoop voor het volgende seizoen. Op dat moment staat in principe voor het volledige nieuwe seizoen vast hoe de orkesten zo aantrekkelijk en efficiënt mogelijk worden ingezet. Meer en meer zullen orkesten wendbaar moeten zijn in hun planningen. Dat past bij de maatschappelijke trend dat mensen geneigd zijn op kortere termijn plannen te maken. Bovendien maakt meer flexibiliteit de orkesten minder kwetsbaar voor risico's.

Vaste formatie, tijdelijke aanvulling en vervanging
Om tot een collectieve topprestatie te komen, moeten de orkesten jarenlang kneden aan een team en patronen fijn slijpen. Het professionele orkest is hierin eigenlijk vergelijkbaar met een voetbalteam in het topsegment. Deze uitspraak van Jan Raes, voormalig algemeen directeur van het Koninklijk Concertgebouworkest, had Louis van Gaal ook kunnen doen over een topelftal: 'Constante samenwerking van een vast collectief van musici van een uitstekend niveau is een absolute voorwaarde om artistieke kwaliteit te ontwikkelen.'

De orkesten hebben zo'n 60 specialismen in huis, verdeeld over musici en staf. Door de unieke kwaliteiten die zij bezitten, kunnen zij niet of zelden vervangen worden door een ander. Afhankelijk van het stuk dat wordt uitgevoerd zitten er 25 tot 110 professionele orkestmusici op het podium. Voor producties die bijzonder zijn vanwege een extra grote bezetting en/of inzet van bijzonder instrumentarium, maar ook om ziekte te kunnen opvangen, vallen de orkesten terug op tijdelijke musici (remplaçanten). Ook zij moeten voldoen aan kwalitatieve maatstaven.

> **Constante samenwerking van een vast collectief van musici van een uitstekend niveau is een absolute voorwaarde om artistieke kwaliteit te ontwikkelen.**

Wat de Nederlandse orkesten bieden
De tien Nederlandse orkesten bieden gezamenlijk een uitgebalanceerd en veelkleurig palet aan activiteiten. Elk orkest heeft binnen het totale aanbod een unieke taak en rol. De orkesten zijn de pijlers van het muzikale leven in stad en regio. De regioprofielen voor cultuur verankeren de ontwikkeling en de identiteit van ieder orkest in de eigen stad of regio.

De kerntaak voor alle orkesten is het uitvoeren van symfonische muziek, rekening houdend met hun specifieke opdracht, historische en geografische context, en eigen ambitie. Tezamen bieden de tien orkesten een veelheid aan activiteiten aan.

Symfonische concerten:
- concerten in de concertzaal (in en buiten de eigen standplaats) en/of gepresenteerd via streaming, radio, tv en geluidsdragers;
- concerten op internationale podia, via internationale culturele uitwisseling, en/of gepresenteerd via streaming, radio, tv en geluidsdragers;
- concerten in andere formules, bijvoorbeeld van korte duur of op andere locaties als poppodia, stadions, of in de open lucht;
- laagdrempelige kennismakingsconcerten, bijvoorbeeld met een mondelinge toelichting;
- gratis lunch- en inloopconcerten of openbare repetities.

Verzorgen van:
- dans- en balletvoorstellingen;
- opera;
- begeleiding van tv-programma's.

Goede-doelenconcerten of concerten in zorginstellingen, gevangenissen, buurthuizen, et cetera.

Concerten van kleinere ensembles en kamermuziek in kleinere zalen of op andere locaties.

Educatieve activiteiten, participatie en toelichting, met:
- openbare repetities en concerten voor het primair onderwijs;
- cultuurroutes in de stad voor het primair onderwijs;
- concerten en workshops componeren voor het voortgezet onderwijs;
- kennismakings- en participatieconcerten met lesstof;
- familieconcerten;
- ensembles op scholen;
- participatieprojecten met amateurs;
- samenwerking met en coaching van amateur- en leerorkesten;
- begeleiding van amateurkoren;
- inleidingen voorafgaand aan concerten.

Talentontwikkeling:
- stages voor conservatoriumstudenten;
- masterclasses;
- traineeships en stages.

Cross-overs:
- met andere muziekgenres (pop, jazz, Arabisch, Braziliaans, et cetera);
- combinaties van musical en opera;

philharmonie zuidnederland

- combinaties met film, theater of andere kunstvormen;
- samenwerkingen met wetenschap en sport;
- activiteiten met een culinaire toevoeging.

Bijdragen aan evenementen:
- bijzondere nationale, regionale of lokale gebeurtenissen, herdenkingen of feestelijkheden;
- netwerkbijeenkomsten voor bedrijfsleven of politiek;
- opluisteren van bedrijfs- of overheidsevenementen.

Nieuwe formules:
- nieuwe programmering, een andere opzet van concerten of tussentijdse wisseling van bezoekers;
- all-in-oneaanbiedingen, met meer dan een concert alleen;
- nieuwe manieren en technieken om andere doelgroepen te bereiken;
- participatie van publiek;
- nieuwe samenwerkingsvormen rond improvisatie of compositie;
- nieuwe presentatievormen, zoals streaming met visuele ondersteuning of augmented reality;
- sessies voor het bedrijfsleven gericht op leiderschap, samenwerking of inspiratie;
- nieuw gecomponeerde muziek.

Eindnoten

1 Zie: www.vvno.nl.

2 In het kader van deze visie beperken we ons tot de orkesten die lid zijn van de VvNO. Onder de term 'symfonieorkest' vallen ook orkesten voor kamermuziek, opera, ballet en pop & jazz.

3 Zie: NIDI, nidi.nl/demos/demografische-toekomst-van-nederland, maart 2020;

CBS, www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/51/prognose-bevolking-blijft-komende-50-jaar-groeien, december 2020;

www.pbl.nl/publicaties/demografische-ontwikkelingen-2010-2040-ruimtelijke-effecten-en-regionale-diversiteit en

www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2020/12/14/samenleven-in-verscheidenheid

4 Zie: SCP De sociale staat van Nederland, september 2020, https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2020/09/10/kwaliteit-van-leven-in-onzekere-tijden.-de-sociale-staat-van-nederland-op-hoofdlijnen

5 Zie: www.scp.nl/publicaties/publicaties/2016/10/11/sport-en-cultuur

6 Bron: SCP, Meer meedoen, september 2020 https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2020/09/01/meer-meedoen,

7 Bron: CBS Monitor Brede Welvaart & de Sustainable Development Goals, mei 2021, https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2020/21/monitor-brede-welvaart-de-sustainable-development-goals-2020

8 Bron: Advies 'Onderweg naar overmorgen', Raad voor Cultuur, 16 november 2020, https://www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2020/11/16/onderweg-naar-overmorgen

9 Bron: SCP Sport en Cultuur, Patronen in belangstelling en beoefening, oktober 2016, https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2016/10/11/sport-en-cultuur

10 Bron: SCP Sport en Cultuur, Patronen in belangstelling en beoefening, oktober 2016. Zie noot 9 voor de qr-code.

11 Onderzoek Academie voor Cultuurmanagement, juni 2018

12 Bron: SCP Sport en Cultuur, Patronen in belangstelling en beoefening, oktober 2016. Zie noot 9 voor de qr-code.

13 Onderzoek van Erik Scherder: www.newscientist.nl/nieuws/neuropsycholoog-erik-scherder-muziek-geeft-een-beter-leven, januari 2016

14 Rapport 'Pas de deux' van Regioplan, 2017, https://www.regioplan.nl/project/pas-de-deux-het-ruimtelijk-samenspel-van-cultuur-en-economie-in-nederland-een-beleidsverkenning-2/ en Rapport Kunsten '92/Taskforce/Berenschot, 2020

15 Onderzoek van Ben van Cranenburgh: www.zorgwelzijn.nl/muziek-kan-iemand-zijn-identiteit-teruggeven, februari 2019

16 Notitie 'Het Impactmodel voor orkesten', Blueyard | Berenschot, 21 mei 2021

17 Dit bedrag van € 26 miljoen is de optelsom van eigen publieksinkomsten in Nederland (2017). Het bevat nog niet de gewenste loonsverbetering en uitbreiding van staf.

18 Zie: www.cultuuronderzoeken.nl/mosaic

19 Advies 'Onderweg naar overmorgen', Raad voor Cultuur, 16 november 2020, zie noot 8 voor de qr-code. Code Diversiteit en Inclusie, zie www.codedi.nl

20 De Raad voor Cultuur heeft voorgesteld de periode die startte in 2021 met een of twee jaar te verlengen, zodat een nieuw stelsel zou ingaan in 2026 of 2027.

21 Advies 'Onderweg naar overmorgen', Raad voor Cultuur, 16 november 2020. Zie noot 8 voor de qr-code.

22 Medewerker Tevredenheids Onderzoeken en Preventief Medische Onderzoeken (Vital Company, 2018-2019)

23 Advies 'Onderweg naar overmorgen', Raad voor Cultuur, 16 november 2020. Zie noot 8 voor de qr-code.

Phion – Orkest van Gelderland & Overijssel

Vereniging
van Association
Nederlandse of
Orkesten Dutch
Orchestras

Heeft u vragen of wilt u meer informatie?
Neem contact op met onze verenigingsmanager
Mevrouw Chris Dingjan
c.dingjan@vvno.nl
+31 6 25 63 98 74
www.vvno.nl