



Orkest van de verbinding

Orkest van het Oosten | HET symfonieorkest voor Overijssel

Van Essengarde 10
7511 PN Enschede

info@hetsymfonieorkest.nl
www.orkestvanhetoosten.nl

Samenvatting

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

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

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

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

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

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

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

Inleiding

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

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

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

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

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

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

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

Speerpunten 2016

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

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

Het orkest als verbinder

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

Verbinding in het Nationaal Muziekkwartier

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

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

Verbinding met de amateurmuzieksector

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

Het orkest als ontwikkelaar van talent

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

Het orkest als maatschappelijk partner

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

“Investeren in het publiek van de toekomst”

Het orkest als aanjager van muzikeducatie

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

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

Het orkest als programmeur

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

Ontwikkeling op korte termijn

In balans brengen organisatie

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

Extern inhuur / ondersteunende staf

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

Orkestbezetting

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

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

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

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

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

Samenwerking De Nederlandse Reisopera

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

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

Ontwikkeling op lange termijn richting 2020

Samenwerking HGO / ontwikkeling symfonische muziek landsdeel Oost

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

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

Ontwikkeling symfonische muziek landsdeel oost

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

Uitgangspunten begroting 2016

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

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

OPBRENGSTEN

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

BEHEERSLASTEN

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

ACTIVITEITENLAST PERSONEEL

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

ACTIVITEITENLAST MATERIEEL

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

Brugstaat begroting 2016

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

Onderbouwing begroting 2016

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

Onderbouwing 2017

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

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

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

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

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

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

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

Risico's op de korte termijn

Financiële risico's

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

Artistieke risico's

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