

# NAAR EEN VEERKRACHTIG VLAAMS ORKESTEN- LANDSCHAP >

---

Eindrapport in het kader van het onderzoek  
'technische mogelijkheden en opmaak  
plan van aanpak omtrent een verregaande  
samenwerking en afstemming tussen drie  
Vlaamse orkesten'

*Opgemaakt in opdracht van de Vlaamse overheid  
Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media*

AUTEURS  
**KOEN VANDYCK  
& PHILIPPE  
VANDENBROECK**

---

**1 MAART  
2016**

# INHOUD

---

## STREEFBEELD 3

- 1 – **OPDRACHT 4**
- 2 – **AANPAK 5**
- 3 – **ORKESTEN 8**
- 4 – **CONTEXT 10**
- 5 – **SYSTEEMKAART 12**
- 6 – **STATUSOPNAME 15**
- 7 – **EFFICIËNTIE 31**
- 8 – **BOUWSTENEN 45**
- 9 – **ONTWIKKELINGSPAD 51**
- 10 – **BESLUIT 68**

## VOETNOTEN 69

## BIJLAGEN 70

- Bijlage 1 – Gesprekspartners 70
- Bijlage 2 – Beschrijvende fiches 71
- Bijlage 3 – Systeemkaart 76
- Bijlage 4 – Cijfers 82
- Bijlage 5 – Ontwikkelingsstadia van organisaties 89
- Bijlage 6 – Bibliografie 91

## DANKWOORD 95

## COLOFON 96

---

# STREEFBEELD

Vlaanderen 2030. In een wereld waar waarden, visies en structuren aan gigasnelheid evolueren naar een nieuw bewustzijn hebben onze Vlaamse orkesten zich uitstekend kunnen handhaven. Ze gaan succesvol om met de dubbele focus die van hen verwacht wordt: artistieke excellentie en maatschappelijke inbedding. L'art pour l'autre.

Dat doen ze door zich niet vast te klampen aan het oude idioom en ideaal, maar door elk aspect van hun organisatie in vraag te stellen en te zoeken naar hedendaagse relevantie. Een relevantie die aansluit bij een maatschappij die mondialer, diverser en 'vloeibaarder' is dan ooit tevoren in de geschiedenis. Daarin zijn zij mogelijk zelfs koploper geworden in het peloton van Europese orkesten. Het zijn moderne organisaties die er in geslaagd zijn om maximale autonomie en betrokkenheid van elke medewerker te verbinden aan de strakke, of soms rigide structuur die eigen is aan zo'n apparaat.

Onze orkesten zijn zich bewust van hun plaats en verantwoordelijkheid in het rijke eco-systeem dat zij delen met opleidingsinstituten, jeugdorkesten, projectorkesten en uiteenlopende ensembles. De interne concurrentie werd omgebogen naar wederzijdse afhankelijkheid, naar samenwerking aan een gezamenlijk doel.

Besturen, management en musici houden zich 'scherp' en worden daarin geholpen en uitgedaagd door een innovatieplatform dat internationale kennis en inzichten aanreikt over sleuteldomeinen zoals repertoire, organisatieontwikkeling, publieksontwikkeling en maatschappelijke evoluties.

Elk van onze symfonieorkesten heeft een uitgesproken identiteit uitgebouwd en weet daarin te excelleren. In de eerste plaats in de eigen stad, vervolgens in Vlaanderen en daarbuiten. Ze worden door de brede gemeenschap, en zeker door de kenners, ervaren als vaandeldragers van de kunstensector: sterkhouders, hoge kwaliteit, vernieuwend, waardevol.

Dat gedroomde succes is echter geen zaak van de organisaties alleen. Het is een gezamenlijke opdracht voor de Vlaamse en lokale overheden, voor concertorganisatoren, conservatoria en media die elk vanuit hun eigen rol de omstandigheden kunnen creëren waarbinnen onze orkesten optimaal kunnen gedijen.

# 1 OPDRACHT

**Onze opdrachtgever heeft ons gevraagd om de technische mogelijkheden te onderzoeken en een plan van aanpak op te maken dat binnen afzienbare tijd een verregaande samenwerking mogelijk maakt tussen drie Vlaamse symfonische orkesten: de Filharmonie, Brussels Philharmonic en het orkest van het Kunsthuis.**

De opdracht kadert in de bredere doelstelling van het beleid om binnen het kunstenveld de afstemming tussen organisaties te maximaliseren met het oog op een duurzame versterking van de sector. Het is de verwachting dat samenwerking of clustering leidt tot efficiëntiewinst, maar ook en vooral tot inhoudelijke kruisbestuiving, dwarsverbanden en expertise-uitwisseling.

In samenspraak met de opdrachtgever hebben we de scope van de opdracht opgerekt, in de breedte en in de diepte. De verbreding van de scope betekent dat we de mogelijkheid open laten om ook andere actoren uit het klassieke muziek-ecosysteem in ons advies te integreren. De verdieping geeft de ruimte om bij de verkenning van mogelijke samenwerkingsconstellaties ons niet te beperken tot louter technische randvoorwaarden. We hebben de wens geuit om ons in de eerste plaats te laten leiden door een reflectie over de maatschappelijke rol van het instituut symfonieorkest.

We menen met voorliggend onderzoek en de daaruit volgende aanbevelingen en scenario's voldoende materiaal aan te reiken om vanuit een brede visie een besluit te kunnen nemen over de toekomst van de Vlaamse orkesten.

## 2 AANPAK

### 2.1 INSTEEL

**Het onderzoeksteam is in deze opdracht gestart vanaf een wit blad papier.** A priori werden geen scenario's uitgesloten. Het was een uitdrukkelijke ambitie van de onderzoekers om het advies te bouwen op een gedegen analyse van de werking van een symfonieorkest, van de maatschappelijke context waarin het ligt ingebed en de strategische en organisationele uitdagingen waar het mee wordt geconfronteerd. Deze analyse werd geënt op een door ons ontwikkelde systeemkaart die de oorzakelijke verbanden toont tussen een groot aantal contextuele factoren die het succes bepalen van een orkest. Deze kaart fungeerde dan als analytisch filter voor een omvattende diagnostiek van het Vlaamse orkestlandschap. In zijn geheel kan deze analyse klinisch en hard overkomen. Niettemin zijn we er van overtuigd dat het nodig is om de precaire situatie van orkesten vandaag onder ogen te zien. Als de Vlaamse orkesten ook nog in de 21ste eeuw willen bloeien dan moeten ze oplossingen vinden voor deze uitdagingen.

We willen niet alleen oog hebben voor knelpunten. Als onderzoekers kunnen we onze grote sympathie voor het symfonieorkest niet loochenen. Ook wij zijn ervan overtuigd dat een orkest, en het erfgoed waar het als muzikale praktijk en uiterst eigenzinnige vorm van menselijke organisatie op geënt is, geldt als één van de subliemste manifestaties van creativiteit. Onze werkzaamheden werden gedreven door een bekommernis om deze kunstvorm ook in Vlaanderen een impuls tot groei en glans te geven. Deze bekommernis werd nog versterkt door de vaststelling dat de Vlaamse orkesten over het algemeen, na een lange en moeilijke transitieperiode, een positieve en opwaartse dynamiek vertonen.

### 2.2 PROCES

Er werd uitgebreid desktoponderzoek verricht:

- Evolutie van sleutelindicatoren zoals subsidieniveau, aantal activiteiten, publieksbereik, loonkosten, e.a. over een periode van 9 jaar.
- Het functioneren van de drie orkesten volgens werkingsverslagen van de Vlaamse overheid.
- Cijfers over de effectieve prestaties van het artistiek personeel in 2013-2014 en 2014-2015.
- Nationale en internationale publicaties (zie leeslijst in Bijlage 5) over het functioneren van een orkest en over ontwikkelingen in de orkestwereld.

Daarnaast werden gesprekken gevoerd met tal van experts en belanghebbenden, zowel uit de orkestwereld als daarbuiten. De belangrijkste vraag die we hebben voorgelegd was de vraag wat volgens hen vandaag nodig is om in Vlaanderen een duurzaam, succesvol orkestlandschap te creëren, en wat die droom in de weg staat.

Behalve de individuele gesprekken werd ook een focusgroep georganiseerd met een selectie van vijftien musici uit de drie orkesten. Zij werden bevraagd over knelpunten en oplossingen in het orkestenlandschap. Ook dit was een erg constructieve bijeenkomst, en verschillende van de musici gaven te kennen dat ze heel graag opnieuw betrokken willen worden bij een toekomstgerichte reflectie.

Ook werd een workshop georganiseerd met een divers samengestelde groep van kenners en opinieleiders. Zij representeerden stakeholders zoals programmatoren, agenten, musici, media, onderwijs. Aan hen werd gevraagd om relevante criteria te benoemen ter beoordeling van mogelijke scenario's van samenwerking tussen de symfonieorkesten. Voor elk van die criteria werd een ambitieniveau gearticuleerd. Vervolgens werd hen gevraagd om scenario's te tekenen rond een ideale samenwerking, rekening houdend met de genoemde criteria.

In een eindfase van het onderzoek hebben we de geconsolideerde informatie en enkele scenario's getoetst bij de directies van de drie orkesten. Met hun opmerkingen en de daaropvolgende, regelmatige feedback zijn we tot conclusies en aanbevelingen gekomen.

Over het gehele verloop van het onderzoek werd regelmatig teruggekoppeld naar een stuurgroep bestaande uit medewerkers van het kabinet van de minister van Cultuur en de Departement CJSM, aangevuld met de voorzitters van de drie orkesten.

## 2.3 STRUCTUUR VAN HET RAPPORT

In een volgend hoofdstuk worden de drie orkesten die in deze studie zijn opgenomen kort voorgesteld aan de hand van enkele kerncijfers. Beschrijvende fiches in bijlage completeren het beeld.

Dan volgt een uitgebreid diagnostisch gedeelte, met focus op knelpunten en uitdagingen voor de orkesten. In Hoofdstuk 4 wordt de algemene context geschetst waarin de vraag naar de toekomst van de symfonieorkesten wordt gesteld. Het desktoponderzoek en de gesprekken hebben ons inzicht gegeven in de veelheid en complexiteit van de factoren die het succes bepalen van een symfonieorkest, en hoe die elkaar beïnvloeden. Die zijn schematisch weergegeven in een systeemkaart (Hoofdstuk 5). De systeemkaart vormde de basis voor een statusopname van de orkesten (Hoofdstuk 6). Deze statusopname werd gecompliceerd door een analyse van de efficiëntie van de in deze studie opgenomen orkesten (Hoofdstuk 7).

Dan wordt de overgang gemaakt naar een oplossingsgericht perspectief. De randvoorwaarden waaraan scenario's moeten voldoen en de hefboomen waarop ze kunnen steunen worden besproken in Hoofdstuk 8. Vervolgens worden dan concrete aanbevelingen geformuleerd voor een toekomstgericht ontwikkelingspad voor de orkesten (Hoofdstuk 9). Tot slot worden de belangrijkste punten nog eens samengevat (Hoofdstuk 10).

### 3 ORKESTEN

Deze studie betreft drie structureel gefinancierde orkesten. In Bijlage 2 werden enkele kerngegevens samengebracht in een beschrijvende fiche voor elke formatie. Er bestaat een evident onderscheid tussen enerzijds het Orkest van het Kunsthuis, met een nagenoeg exclusieve begeleidingsfunctie, en de twee andere orkesten, Brussels Philharmonic en deFilharmonie die een symfonisch repertoire brengen op diverse concertpodia.

De hieronder weergegeven **cijfers over financiën en activiteiten** vormen een aanvulling op de beschrijvende fiches in bijlage. Het betreft gemiddelden over de periode 2010-2014.

<b>FINANCIËN</b>	<b>Brussel</b>	<b>deFilh.</b>	<b>Opera</b>
subsidies Vlaanderen	8 244 050	7 156 526	17 463 358
subsidies andere	0	962 834	3 493 649
eigen inkomsten	1 447 823	1 620 850	5 749 851
loonmassa artistiek VAST (orkest)	3 835 816	4 113 988	4 189 337
loonmassa artistiek FREELANCE (orkest)	684 034	726 805	259 669
loonmassa omkadering (orkest en koor)	837 823	1 082 840	443 087
budget dirigenten en solisten (orkest en koor)	781 424	1 149 113	2 419 535

<b>ACTIVITEITEN</b>	<b>Brussel</b>	<b>deFilh.</b>	<b>Opera</b>
producties (orkest)	36	48	14
concerten binnenland (orkest)	47	97	90
concerten buitenland (orkest)	17	12	1
concerten binnen- en buitenland (koor)	48	-	-
andere activiteiten (outreach e.d.)	niet beschikbaar	21	niet beschikbaar
CD, TV of DVD opnamen (orkest)	6	7	2
publieksbereik (orkest)	55 765	100 990	75 225
publieksbereik (koor)	23 012	-	-

Tabel 1 – Kerncijfers financiën en activiteiten voor de drie Vlaamse orkesten

Het subsidiebedrag van het Kunsthuis is exclusief de subsidie voor het Ballet, vandaar de vermelding “Opera”. Het aantal concerten en het publieksbereik van het Vlaams Radio Koor zijn apart vermeld omdat het aparte producties en concerten betreft. De werking van het koor van het Kunsthuis wordt eveneens gefinancierd via de bovengenoemde subsidie, maar zij bereiken met hun voorstellingen min of meer hetzelfde publiek als dat van het orkest.



De loonmassa (= loonkost) is voor geen van de orkesten een exact cijfer, maar een simulatie die gemaakt werd vanuit de brutolonen. De loonkost voor de omkadering geeft de kostprijs weer voor alle ‘medewerkers niet-musici’. In het geval van het Kunsthuis werd enkel de kost genomen van de medewerkers die exclusief voor het orkest/koor werken.

Het is ook nuttig om kennis te nemen van de **huidige bezetting van de orkesten** (seizoen 2014-2015). Onderstaande cijfers geven de ingevulde vaste posities weer. Ze verwijzen niet naar VTE’s, maar naar het aantal unieke personen. Brussels Philharmonic vult zijn vaste effectief aan door te werken met seizoenscontracten. Dat zijn raamovereenkomsten waarbinnen freelance musici geëngageerd worden per productie. Die cijfers werden ook meegenomen.

	vi1	vi2	va	vc	cb	fl	hb	kl	fg	hn	tr	tb	tu	pk	perc	hp	pn		
BruPhil	vast	11	10	6	8	5	4	4	4	4	4	2	2	0	1	3	1	0	69
	seizoen	4	2	2	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	13
deFilh		12	11	10	8	6	4	4	4	4	6	3	2	1	1	2	0	0	78
Kunsthuis		11	8	8	7	5	3	3	3	3	4	3	3	1	0	1	1	0	64

Tabel 2 – Bezetting van de drie Vlaamse orkesten

De fiches en cijfers zijn louter beschrijvend. Veel kan er nog niet uit afgeleid worden. Uit de verschillende manier waarop de cijfers worden gerapporteerd blijkt alvast dat elk orkest vanuit een particuliere context opereert. Wat misschien nog het meest in het oog springt, is het verschil in output tussen de orkesten. Met name Brussels Philharmonic heeft de voorbije jaren minder concerten gespeeld dan de twee andere orkesten. Dat is een element dat in de analyse nog zal aan bod komen.

In de komende secties worden de orkesten op een meer omvattende wijze doorgelicht. We starten met een korte schets van de brede context waarin het debat over de toekomst van symfonieorkesten plaats vindt. Vervolgens beschrijven we de opbouw van een systeemkaart die de basis legt voor een statusopname van de Vlaamse orkesten. Tot slot kijken we naar de orkesten door de lens van efficiëntie.

## 4 CONTEXT

**De vraag rond de gewenste vorm van het orkestlandschap in Vlaanderen gaat al minstens twee decennia mee.** Ze ligt ingebed in een bredere discussie over de toekomst van het symfonieorkest die verder teruggaat in de tijd en ook Vlaanderen ruim overstijgt. Dat debat wordt levendig gehouden door het feit dat symfonieorkesten dure apparaten zijn die nagenoeg altijd aanspraak moeten maken op significante externe financiering om überhaupt te kunnen functioneren (Flanagan, 2012).

Er kunnen in het algemeen drie belangrijke factoren onderscheiden worden die bepalen in welke mate kunstproductie al dan niet marktconform kan gedijen: 1) omvang van de markt, 2) productiekosten en 3) het potentieel om d.m.v. een product grenzen van tijd en ruimte te overstijgen (Van de Velde en Van Looy, s.d.). Het ten gehore brengen van symfonische muziek is nu eenmaal een kunstvorm met een hoge productiekost die functioneert in een nichemarkt. Audio- en beeldopnamen stellen een orkest in principe in staat om grenzen van tijd en ruimte te overstijgen. Maar door de ontwikkelingen binnen de muziekindustrie is het economisch belang daarvan gevoelig afgenomen.

**In welke mate een continue investering van publieke of private middelen in de ondersteuning van orkesten wenselijk is, zal altijd de inzet vormen van een maatschappelijk debat** waarin verschillende wereldbeelden elkaar oversnijden. Naar de toekomst toe zal dit debat zich wellicht nog verscherpen. Over het algemeen is de beeldvorming rond in het bijzonder de symfonische muziek vandaag negatief. Het doemscenario van een ‘sterfhuisconstructie’ overheerst. Daarbij wordt verwezen naar een vergrijzend en krimpend publiek, een veranderende luistercultuur, een steeds groeiend aanbod van mogelijkheden voor vrijetijdsbesteding, de ineenstorting van de markt van klassieke CD's, en de neerwaartse druk op subsidies.

De Deutscher Musikrat luidde in 2014 de alarmklok in haar Groenboek ‘Was ist uns die Musik wert?’. Daarin waarschuwde ze voor de snel verslechterende randvoorwaarden voor de ontwikkeling van het klassieke muziekleven in Duitsland. De Musikrat verwees daarbij naar grote uitdagingen zoals de maatschappelijke onverschilligheid waarmee voortdurende bezuinigingen op cultuuruitgaven worden onthaald, de erosie van een kwaliteitsvol muziekonderwijs, de precarisering van het muziekberoep, de uitholling van het auteursrecht en de uitdunning van de cultuurinfrastructuur (DMR, 2014). Wat dit laatste punt betreft: sinds de een-

making van Duitsland is het orkestbestand er met ruim 20% afgeslankt. Van de in 1992 168 publiek gefinancierde orkesten zijn er ondertussen 37 verdwenen door fusie of afschaffing. Het zwaartepunt van die herstructurering ligt in het vroegere Oost-Duitsland, maar ook in de oude Bundesländer vielen saneringen te betreuren<sup>1</sup>. Het aantal betrekkingen voor musici is in dit afslankingsproces even goed met ongeveer 20% gedaald, van 12.159 (1993) naar 9.825 (2014). De nieuwe Bundesländer verloren daarbij ruim 30% van hun effectief. De belangrijkste reden voor deze stroomlijning is de toenemende druk op de publieke middelen die ondermeer door de Duitse eenmaking en de financiële crisis van 2008 werd verscherpt (Mertens, 2014).

De situatie in Duitsland — een land waarin het orkestenlandschap nota bene als UNESCO immaterieel erfgoed werd erkend — is emblematisch voor de context in andere landen waar het symfonieorkest traditioneel een solide plaats in het cultuurleven inneemt.

**Waarnemers waarschuwen er voor dat door het gewicht van de traditie, de hoge graad van institutionalisering en het onwrikbaar arbeidsintensief karakter van haar kerntaak het symfonisch orkest niet wendbaar genoeg is om met deze veranderende context om te gaan.** Insiders zoals de dirigent Ivan Fischer aarzelen niet om te verkondigen dat het traditionele, van overheidswege structureel gefinancierde symfonieorkest dan ook zijn houdbaarheidsdatum heeft bereikt<sup>2</sup>.

Fischer heeft misschien niet helemaal ongelijk (cfr. ook de besluiten die we trekken uit onze efficiëntieanalyse in Hoofdstuk 7). Niettemin denken we dat deze hypothese met de nodige nuance en omzichtigheid moet worden gehanteerd. Eerst en vooral omdat ze het karakter van een ‘self-fulfilling prophecy’ kan aannemen. Een consistent negatieve beeldvorming zal immers nooit een wervend effect hebben op politieke beslissingnemers en een potentieel nieuw publiek. Ten tweede omdat de realiteit heel wat complexer is dan ze door sommige media wordt voorgesteld.

Ter precisering willen we ook benadrukken dat we hier niet reflecteren over de toekomst van de klassieke muziek als dusdanig. Die toekomst lijkt secuur, gezien de overweldigende kwaliteit van het muzikale erfgoed en de grote diversiteit aan muzikale praktijken die erop geënt is. Op één of andere manier zal klassiek overleven. Wat daarin de rol van het symfonieorkest zal zijn — als meest veeleisende, traditionele en duurste vorm van muziekbeoefening — is echter veel minder duidelijk.

## 5 SYSTEEMKAART

Aanbevelingen om het landschap van symfonieorkesten in Vlaanderen te verbeteren moeten geïnformeerd worden door een grondige statusopname. In de vorige sectie werd er al op gewezen dat de algemene, internationale context uitdagend is voor symfonieorkesten. Wat betekent dat voor de Vlaamse orkesten die in deze studie opgenomen zijn? Met welke specifieke uitdagingen worden zij geconfronteerd? Wat zijn hun relatieve sterkten en zwakten? Dit zijn de vragen die in dit diagnostische deel van het rapport aan bod komen.

**Om de analyse te ondersteunen werd een conceptueel kader ontwikkeld dat de vorm heeft aangenomen van een systeemkaart. Deze visuele voorstelling duidt het krachtenveld rond de toekomst van het symfonieorkest. De leidende vraag hierbij was: wat bepaalt het relatieve succes van een orkest?** Welke factoren spelen hier in mee en hoe beïnvloeden zij elkaar? De kaart toont dus de oorzakelijke verbanden tussen een groot aantal factoren die het succes bepalen van een orkest.

De systeemkaart is opgenomen in Bijlage 3. Deze kaart werd in het kader van deze opdracht ontwikkeld op basis van de beschikbare informatie uit desktoponderzoek en gesprekken. Het is ‘work in progress’ en zal verder moeten gevalideerd worden. In het kader van dit onderzoek fungeert het als een pragmatisch kader dat de grote complexiteit van de werking van orkesten en de wijze waarop ze interageren met hun omgeving inzichtelijk maakt.

De voorstelling kan bij een eerste kennismaking als complex overkomen. Niettemin ligt er toch een relatief eenvoudige basisarchitectuur aan ten grondslag.

### 5.1 SLEUTELFACTOREN VOOR SUCCES

De centrale variabele is ‘artistieke kwaliteit’. Er bestaat een brede consensus over het feit dat dit bepalend is voor de leefbaarheid en subsidiewaardigheid van een artistiek project (Beoordelingscommissie Muziek, 2013). Dit reflecteert het niveau waarop een individueel artiest, een project of een organisatie uitblinkt in zijn genre, organisatievorm of functie.

De systeemkaart onderstreept wel dat artistieke kwaliteit niet de enige determinant is van success. Het is een cruciaal element, maar kan niet los gezien worden van minstens vier andere sleutelfactoren: de interesse in concertbezoek, het

maatschappelijk draagvlak voor klassieke muziek, de arbeidsvreugde van de orkestmusici en de kwaliteit van het artistiek en zakelijk management. **In zijn geheel is de systeemkaart dus opgebouwd rond vijf sleutelfactoren** — artistieke kwaliteit aangevuld met de vier zonet vermelde factoren — die centraal staan in de statusopname van de Vlaamse orkesten.

**Deze vijf sleutelfactoren worden met elkaar verbonden door vier versterkende terugkoppelingen.** Dat zijn combinaties van oorzakelijke verbanden tussen verschillende elementen die leiden tot zelf-voedende dynamieken die de motor van succes van een orkest ondersteunen. We hebben die terugkoppelingen of ‘loops’ aangeduid als een ‘inkomsten- en investeringsloop’, een ‘arbeidstevredenheidloop’, een ‘draagvlakloop’ en een ‘efficiëntieloop’. De geïdentificeerde sleutelfactoren spelen een belangrijke rol in elk van die vier dynamieken. Samen geven ze aan hoe de motor van succes van een orkest in theorie kan werken.

De systeemkaart is generiek. Dat wil zeggen dat ze niet alleen de succesmotor voor Vlaamse formaties weergeeft, maar in principe van symfonieorkesten wereldwijd.

Voor een goed begrip van de systeemkaart moet ook opgemerkt worden dat alle factoren die erin zijn opgenomen, begrepen worden als ‘variabelen’. Bijvoorbeeld, ‘interesse in concertbezoek’ kan in een bepaalde regio en binnen een gegeven tijdsvenster hoog of laag zijn. De systeemkaart maakt dus geen a priori aannamen van het niveau waarop die variabelen zich bevinden. In de statusopname (Hoofdstuk 6) zullen we de systeemkaart vanuit een Vlaams perspectief benaderen. Het tijdsvenster dat we daarbij in beschouwing nemen beslaat ruwweg de laatste tien jaar.

Tot slot, de systeemkaart werkt met twee kleuren van verbindingen tussen de variabelen. De pijlen geven oorzakelijke verbanden weer. Een blauwe pijl duidt erop dat een verhoging van de staartvariabele een verhoging teweeg brengt van de kopvariabele. De kaart geeft bijvoorbeeld aan dat een verhoging van ‘concertbezoek’ (het aantal ‘bums-on-seats’) leidt tot een toename van publieksinkomsten. En omgekeerd. Een rode pijl geeft aan dat een verhoging van de staartvariabele een verlaging teweegbrengt van de kopvariabele. Zo leidt een verhoging van de factor ‘ticketprijs’ naar een verlaging van de ‘interesse in concertbezoek’. En omgekeerd.

## 5.2 SLEUTELDYNAMIEKEN VOOR SUCCES

De vier belangrijke terugkoppelingen worden nu bondig beschreven:

- Een eerste terugkoppeling draait rond de sleutelfactor ‚interesse in concertbezoek’. Als deze interesse breed aanwezig is in de gemeenschap waarin het orkest actief is dan zal dat, mits een juiste omkadering, leiden tot concertbezoek. Dit leidt op zijn beurt tot verschillende inkomstenstromen, uit ticketverkoop, maar ook door subsidies en sponsoring. Als de financiële middelen oordeelkundig geïnvesteerd worden in de artistieke en zakelijke ondersteuning van het orkest dan leidt dit tot een hogere artistieke kwaliteit. Die kwaliteit is een belangrijke voorwaarde voor een effectieve publiekswerking die dan op haar beurt weer de interesse in concertbezoek kan aanwakkeren. Zo is deze ‚inkomsten- en investeringsloop’ gesloten. Als al deze variabelen zonder beperkingen op elkaar ingrijpen dan staat niets een constante groei van concertbezoek, inkomsten, investeringen, kwaliteit en publiekswerking in de weg.
- Een volgende versterkende terugkoppeling draait eenvoudigweg rond twee sleutelfactoren: artistieke kwaliteit draagt in belangrijke mate bij tot de arbeidsvreugde van musici. En omgekeerd is de tevredenheid van musici een belangrijk element in het realiseren van artistieke kwaliteit. We identificeren deze dynamiek als de ‚arbeidsvreugdeloop’.
- Een derde terugkoppeling steunt op het maatschappelijk draagvlak voor klassieke muziek. Een groot draagvlak leidt tot continuïteit in inkomstenstromen en spoort overheden, middenveldorganisaties en ouders aan om te investeren in muzische opvoeding. Dat leidt dan tot een grotere muzikale geletterdheid die op zijn beurt de interesse in concertbezoek zal aanwakkeren. De systeemkaart formuleert bijkomend de hypothese dat een groot maatschappelijk draagvlak een stimulans biedt voor experiment en innovatie. Dit is de basis voor een continue vernieuwing van presentatieformats en repertoire, hetgeen er op zijn beurt weer voor kan zorgen dat het concertgebeuren aantrekkelijk blijft voor een groot publiek. Een grotere interesse in concertbezoek voedt dan weer de eerder aangeduide dynamiek van inkomsten en investeringen.
- Een vierde terugkoppeling heeft specifiek betrekking op de wijze waarop de arbeidsefficiëntie van een orkest beheerd kan worden. Ze wordt verder besproken in de sectie die inzoomt op de efficiëntie van de Vlaamse orkesten (Hoofdstuk 7).

In hetgeen volgt maken we nu de status op van de Vlaamse orkesten. Daarbij wordt de systeemkaart gehanteerd als een filter om naar de complexe realiteit te kijken waarmee orkesten te maken hebben.

# 6 STATUSOPNAME VAN DE VLAAMSE ORKESTEN

In dit hoofdstuk analyseren we de Vlaamse orkesten doorheen de lens van de systeemkaart. De vijf sleutelvariabelen en de vier sleuteldynamieken voor succes vormen de basis voor de bespreking.

## 6.1 ARTISTIEKE KWALITEIT

In de orkestwereld wordt succes doorgaans afgemeten aan het artistiek niveau van een formatie. Dat is echter niet objectief meetbaar, maar wordt informeel afgeleid uit allerlei proxy's (status van de dirigent, prestige van buitenlandse podia waarop geconcentreerd wordt, lovende recensies, verkoop van geluidsdragers, aantal bezoekers,...). Al deze elementen worden op een lineaire schaal geprojecteerd. In de hoofden van managers en critici bestaat een vage ranking met enkele toporkesten (Concertgebouw Orkest, Berliner Philharmoniker, Wiener Philharmoniker,...) aan de spits van een uitdijend cohort van progressief minder kwaliteitsvolle formaties. Nog steeds invloedrijk is een opiniepoll bij enkele vooraanstaande critici door het Engelse magazine Gramophone die leidde tot een lijst van de 20 meest vooraanstaande orkesten<sup>3</sup>. Als het al lastig is om tot een consensus te komen wat betreft de echte top van het mondiale orkestenlandschap, dan is het nog veel moeilijker om orkesten te gaan inschalen die niet tot die topliga behoren.

**De Vlaamse orkesten die in deze studie opgenomen zijn halen een gemiddeld artistiek niveau.** Ze behoren niet tot de wereldtop en evenmin tot de Europese voorhoede. Er bestaat nog veel groeimarge voor deze orkesten. Deze inschatting is gebaseerd op verschillende elementen die, zoveel is duidelijk, altijd voor betwisting vatbaar zullen zijn.

- In onze gesprekken met actoren uit het brede landschap hebben we steevast gepeild naar hun perceptie van de artistieke kwaliteit van de Vlaamse orkesten in vergelijking met hun internationale collega's. Daarbij kwam een ruime consensus naar voren dat onze orkesten inderdaad een gemiddeld niveau halen. deFilharmonie wordt vaak gezien als een 'degelijk' orkest maar mist in de ogen van onze gesprekspartners het opwindende van een falanx uit de eerste liga. De positieve dynamiek van Brussels Philharmonic wordt vaak in positieve termen beoordeeld. Maar men maakt zich geen illusies dat het orkest zich kan

meten met topformaties. Over de uitvoeringskwaliteit die wordt geboden door het orkest van het Kunsthuis lopen de meningen uiteen, maar het gros van de ondervraagden was categoriek over het te lage niveau. Hoe dan ook hebben we niemand gesproken die genoeg vertrouwen had in onze orkesten om ze als ‘toporkest’ te labelen.

- Een sluitende vergelijkende analyse qua artistiek niveau is niet mogelijk, maar we kunnen toch in alle vertrouwen stellen dat alleen al in Europa er een aanzienlijk contingent van orkesten kan aangestipt worden met een grotere artistieke renomme dan de Vlaamse orkesten die deel uitmaken van deze studie. Vooral landen of regio’s met een grote symfonische traditie – Verenigd Koninkrijk, Nederland, Scandinavië, de Baltische staten, de Midden-Europese symfonische bakermat – leveren nog altijd formaties die artistiek leidend zijn.
- Deze inschatting wil niet zeggen dat Vlaamse orkesten niet tot uitzonderlijke prestaties kunnen komen. Zij kunnen dat zeker, maar alle omstandigheden – repertoire, dirigent, zaal, publiek – moeten meezitten. Onze inschatting van gemiddelde kwaliteit is niet gebaseerd op de artistieke pieken die een orkest op bepaalde momenten kan halen, maar op het niveau dat het over een heel seizoen manifesteert. Eén van onze gesprekspartners adviseerde zelfs om de kwaliteit van een orkest af te meten aan het slechtste concert dat het tijdens een seizoen brengt. Dan moeten we inderdaad toegeven dat een topensemble zich onderscheidt van de Vlaamse orkesten door het feit dat het veel consistentter op een hoger niveau presteert.
- Het klopt ook dat de Filharmonie en Brussel Philharmonic regelmatig worden uitgenodigd om op prestigieuze podia te concerneren. Niettemin moet dan ook in rekening gebracht worden dat er bij gelegenheid aan heel lage uitkoop-sommen wordt gewerkt. Toporkesten zijn in staat om hun voorwaarden aan concertorganisatoren op te leggen.

Als het er op lijkt dat we met deze inschatting een vonnis uitspreken over onze orkesten, dan is dit geenszins de bedoeling. **We willen onze inschatting op een aantal punten nuanceren.**

- De Vlaamse orkesten zijn gedurende de laatste vijftien jaren door een moeilijke periode gegaan. Belangrijke veranderingen op het vlak van institutionele inbedding, infrastructuur en management hebben veel van de orkesten gevraagd. Vandaag is er sprake van een voorzichtige remonte. De orkesten hebben bij monde van hun management ook de ambitie om artistiek te groeien. (Die ambitie is overigens minder uitgesproken voor het orkest van het Kunsthuis. Er is immers geen strikte correlatie tussen de kwaliteit van een begeleidingsorkest en het succes en renommée van het operahuis als geheel gezien het grote belang van de scenische component.) De energie en het enthousi-



asme verantwoordelijk voor de voorzichtige relance van de orkesten verdient respect.

- Een ‘gemiddeld’ artistiek niveau staat niet gelijk met een ‘middelmatig’ artistiek niveau. Binnen een internationale context kan een orkest van een gemiddeld artistiek niveau het publiek nog altijd waar voor zijn geld brengen. Naar onze mening moet niet elk orkest de ambitie cultiveren om een Koninklijk Concertgebouw of een Berliner Philharmoniker te emuleren. Het lijkt daarentegen meer aangewezen om te denken in termen van een ecosysteem waarin orkesten van onderscheiden (maar steeds verdedigbaar) niveau diverse publieksgroepen en gemeenschappen op allerlei manieren bedienen. Het nastreven van artistieke kwaliteit mag geen fetisj worden. Een exclusieve focus op kwaliteit kan immers een aantal belangrijke elementen verhullen die ook deel moeten uitmaken van de strategische logica van een orkest. Dat is een belangrijke leidende idee in deze studie.

**Tot slot bespreken we een aantal parameters die luidens de systeemkaart een directe invloed hebben op de artistieke kwaliteit van een orkest:**

- De kwaliteit van een orkest steunt natuurlijk op de kwaliteit van de musici die er deel van uitmaken. Het honorarium in Vlaanderen is relatief laag in vergelijking met andere landen (cfr. cijfers in Bijlage 4). Dat maakt het moeilijk om topmusici uit het buitenland aan te trekken en toptalent van eigen bodem te behouden. Wat de Vlaamse musici betreft werd door onze gesprekspartners regelmatig geklaagd over het niveau van afstuderenden. Daarbij moet ook opgemerkt worden dat in Vlaanderen weinig mogelijkheden zijn voor jonge musici om orkestervaring op te doen. Er is geen nationaal of regionaal (Vlaams) jeugdorkest dat het meest beloftevolle jong talent uitdaagt in een orkestcontext. de-Filharmonie heeft evenwel een orkestacademie in de steigers staan om lokaal en internationaal beloftevolle muzikanten een intensieve stage aan te bieden. Eind 2015 gingen de jeugdorkesten die onder Jeugd & Muziek functioneerden hun eigen weg als Amaj Jong Symfonisch. Deze initiatieven bieden kansen om in Vlaanderen een ‘value chain to excellence’ uit te bouwen die momenteel grotendeels afwezig is. In ons advies gaan we daar verder op in.
- Vlaanderen blinkt uit in oude muziek en barokmuziek, en in podiumkunsten, maar heeft nooit een echte symfonische cultuur ontwikkeld. Het ‘Groot Symfonie-Orkest van het N.I.R.’, opgericht in 1935 als omroeporkest en voorloper van de huidige Brussels Philharmonic, verwierf zich al snel een grote reputatie op het vlak van hedendaagse muziek, gevoed door talrijke Belgische en wereldcreaties (Van den Buys en Segers, 2013). Dat elan doofde in de naoorlogse jaren echter uit. Ook kan Vlaanderen niet steunen op een distinctief muzikaal erfgoed (zoals dat bijvoorbeeld wel in de UK, Frankrijk, Scandinavië,

de Baltische staten, Duitsland, Oostenrijk, Italië en Oost-Europa het geval is). Afwezigheid van deze impulsen veroorzaakt een orkest niet tot artistieke middelmatigheid. Aanwezigheid ervan is echter zeker een voortdurende stimulans tot artistieke ontwikkeling en maatschappelijk draagvlak.

- De fysieke infrastructuur waarin een orkest functioneert kan ook een belangrijke stimulans zijn tot artistieke ontwikkeling. Er is geen twijfel over dat er een belangrijke synergie bestaat tussen de kwaliteit van een orkest en de akoestische eigenschappen van de concertzaal waarin het resideert. De voorbeelden van het KCO en het Amsterdamse Concertgebouw, de Berliner Philharmoniker en de Philharmonie en de Wiener Philharmoniker en de zaal van de Musikverein zijn hiervoor exemplarisch. In Vlaanderen zijn de infrastructurele randvoorwaarden lange tijd niet optimaal geweest. Met de beschikbaarheid van de Blauwe Zaal van deSingel, het Concertgebouw Brugge, de renovatie van Flagey en de vernieuwde Elisabethzaal in Antwerpen (inauguratie eind 2016) heeft Vlaanderen hierin een belangrijke stap vooruit gezet. Vooral voor de Filharmonie die nu voor het eerst in haar bestaan haar intrek zal kunnen nemen in een kwaliteitsvolle infrastructuur moet dit kansen bieden. Hierbij ligt de uitdaging dan wel in het aantrekken van voldoende publiek om een grote concertzaal te vullen met een capaciteit van ongeveer 2.000 mensen. Daarbij wordt ook de vraag gesteld in welke mate de niet-klassieke programmering van de zaal zal aansluiten bij het profiel van het orkest. Brussels Philharmonic resideert in Studio 4 van het Flageygebouw: een middelgrote zaal (860 bezoekers) van een grote architecturale allure met een uitstekende akoestiek. Het orkest van het Kunsthuis heeft Gent als standplaats en repeteert er in het gebouw van de Gentse opera. Die infrastructuur is sterk verouderd en biedt naar verluidt geen adequate omkadering voor het orkest.

## 6.2 INTERESSE IN CONCERTBEZOEK

**Dit is een contextuele variabele waar moeilijk de vinger op te leggen is. Er wordt vaak aangenomen dat het publiek voor symfonische muziek krimpt en verouderd. Dit beeld wordt door de empirie niet zondermeer bevestigd.** Publiekcijfers in verschillende landen (Duitsland<sup>4</sup>, Finland<sup>5</sup>, UK<sup>6</sup>) zijn in stijgende lijn. Luidens de Participatiesurvey 2014 is dat ook in Vlaanderen zo<sup>7</sup>. Reden tot euforie is er evenwel niet gezien het voor klassieke concerten om een beperkte toename gaat die vooral te wijten is aan een stijging van incidenteel concertbezoek in de leeftijdscategorie 65+. Frequentie daalt bij jongeren en middenleeftijden. De stijging bij niet-klassieke concerten is meer uitgesproken en betreft alle leeftijden.

Het klopt dat het publiek voor symfonische concerten in de regel eerder hoog opgeleid en wat ouder is. Maar zowel recente Franse<sup>8</sup>, Finse<sup>9</sup>, als Duitse<sup>10</sup> studies geven aan dat het publiek voor symfonische concerten naar socio-economische achtergrond en leeftijd gedifferentieerder is dan we zouden verwachten. Wat veroudering betreft komen onderzoekers in de recente, zeer omvattende survey van de Association Française des Orchestres (2015) tot de vaststelling dat het fenomeen op basis van de beschikbare gegevens niet zondermeer kan bevestigd of ontkend worden. Longitudinaal onderzoek naar consumptiepatronen van ‘highbrow’ cultuurvormen bevestigt dan weer dat jongere generaties de canonieke vormen van cultuurexpressie (zoals klassieke muziekconcerten, boek lezen, museumbezoek) meer en meer links laten liggen ten voordele van een meer eclectisch en omnivoor consumptiepatroon (Roose en Daenekindt, 2015). Er wordt ook vastgesteld dat de intensiteit van het culturele gedrag van jongere mensen is toegenomen. Vandaag propt men veel meer activiteiten in een gegeven hoeveelheid vrijetijd dan dertig jaar geleden. **Naar de toekomst toe zal de diversiteit en onvoorspelbaarheid van cultuurconsumptie alleen maar toenemen.** Het landschap van cultuurconsumptie wordt complexer; vertrouwde contouren vervagen en nieuwe culturele scheidslijnen en niches manifesteren zich<sup>11</sup>.

**Voor Vlaamse orkesten betekent dit een evidente uitdaging.** Vandaag bereiken de Vlaamse orkesten die in deze studie zijn opgenomen hooguit 4% van de gemeenschap waarin ze actief zijn. Samen spelen de orkesten voor ongeveer 250.000 mensen per jaar (en dat zijn wellicht geen unieke bezoekers). Om het totale publieksbereik van symfonische muziek te kennen moeten daar dan nog een tiental concerten in Vlaanderen van het Nationaal Orkest van België bijgeteld worden en de concerten van orkesten zoals Anima Eterna Brugge en het Symfonieorkest van Vlaanderen. Mogelijk komen we daarmee aan een 300.000 bezoekers per jaar. Dat is bescheiden vergeleken met het bereik van orkesten in sommige andere Europese landen (cfr. tabel hieronder). In Finland (5,4 miljoen inwoners) bereiken de orkesten ruim 1 miljoen mensen met hun concerten. Hier lijkt dus nog ruimte voor groei.

	jaar	INWONERS	BEZOEKERS			PERCENTAGE	
		Inwoners	Concerten	Begeleid.	Outreach	TOTAAL	
Finland	2013	5 400 000	1 084 000			1 084 000	20,1%
Nederland	2009	16 500 000	1 018 042	287 018	178 782	1 483 842	9,0%
UK	2013	64 100 000	4 520 000			4 520 000	7,1%
Duitsland	2013	80 600 000	4 290 000			4 290 000	5,3%
<b>Vlaanderen</b>	2014	<b>6 400 000</b>	168 724	69 543		<b>238 267</b>	<b>3,7%</b>

Tabel 3 – Publieksbereik van orkesten in een aantal Europese landen

Een knelpunt is wel dat de Vlaamse concertmarkt relatief klein is. De belangrijkste speelplekken voor symfonieorkesten zijn Brussel, Gent, Antwerpen, Brugge en Hasselt. Elders is er geen vraag naar symfonische concerten (wegens te kort bij de grotere centra) of zijn er geen adequate faciliteiten. Afstanden zijn in Vlaanderen bovendien klein. Het recuteringsgebied van de concertzalen (typisch de mensen die er dertig minuten of minder van verwijderd zijn) overlapt dus snel. Bijzonder is ook de geografie met de twee hoofdcentra – Brussel en Antwerpen – die eigenlijk aan de periferie van het Vlaamse grondgebied liggen en dus theoretisch een kleiner recruiteringsgebied hebben. Dat zijn allemaal factoren die de concertmarkt in Vlaanderen beperken.

Vlaamse orkesten moeten dus hard werken om speelplekken te vinden en hun zalen te vullen. Dat vraagt om een gesofistikeerde publiekswerving. De vernevelende cultuurconsumptie dwingt de orkesten tot een grote openheid wat betreft de verwachtingen van hun potentiële luisteraars. **De Vlaamse symfonische orkesten zijn vandaag niet bijzonder goed geplaatst om in het veranderende cultuurlandschap te navigeren.** Men ziet de live opvoering van klassieke muziek nog altijd als onwrikbaar referentiepunt in het brede aanbod van muziekbeleving. Naast deze culturele zijn er ook praktische belemmeringen. Brussels Philharmonic heeft geen toegang tot publieksdata en weet dus niet wie er in de zaal zit. deFilharmonie verzorgt eigen ticketing en heeft wel een database. Maar die gegevens hebben betrekking op de mensen die een ticket gekocht hebben en geven wellicht geen inzicht in het ‘prospect universe’<sup>12</sup> van het orkest. De Vlaamse orkesten missen expertise en middelen voor onderzoek en experiment op het vlak van publiekswerving.

### 6.3 MAATSCHAPPELIJK DRAAGVLAK

**De maatschappelijke positie van het symfonieorkest is in de loop van de voorbije halve eeuw ten gronde gewijzigd.** Was de klassieke muziek halverwege de twintigste eeuw nog één van de meest geprivilegieerde vormen van cultuurexpressie dan is ze vandaag verregaand gemarginaliseerd. Het ‘filharmonisch ideaal’ – een alliantie tussen enerzijds een economische en politiek elite, anderzijds een artistieke elite en tot slot de groeiende middenklasse voor een burgerlijk project van volksverheffing – is opgelost (Holoman, 2012). Daarmee verdween ook de basis voor een bloeiende symfonische cultuur. De klassieke muziek is gereduceerd tot een niche in een steeds verder vertakkend cultuur- en entertainmentaanbod. Het orkest werd een in zichzelf gekeerd instituut met levenslang benoemde professionals, de luisteraar evolueerde van liefhebber naar consument (of van ‘snob’ naar ‘omnivoor’), componisten keerden zich gedurende enkele decennia nadrukkelijk af van de luisteraar en de financiële verantwoordelijkheid kwam bij een overheid

te liggen die in vele gevallen geen coherente visie had op de rol van klassieke muziek in de maatschappij. Vandaag investeren succesvolle entrepreneurs hun centen liever in een wielploeg of in een voetbalteam dan in een orkest. De welvaartstaat wordt ontmanteld en we evolueren naar een participatiemaatschappij, maar de klassieke muziek, en meer bepaald het orkest als haar boegbeeld, heeft hier blijkbaar geen betekenisvolle bijdrage meer toe te leveren. We kunnen hier wel degelijk van een ‘Sinnkrise’ spreken.

**De sleutelvraag die hier gesteld wordt is: kan het symfonieorkest een nieuwe maatschappelijke relevantie veroveren?** Zeker, het aantal muzikaal-pedagogische activiteiten van orkesten zit in een stijgende lijn, maar we moeten verder willen denken. Een Nederlandse commentator merkte scherpzinnig op dat dit – zowel voor doelgroep en musici – naar levertraan smaakt: ‘Het is niet lekker, maar het moet omdat het gezond is’. Orkesten zien deze activiteiten niet als kerntaak en musici worden er over het algemeen niet warm van. Ze nemen het erbij omdat subsidiënten dat nu eenmaal vragen. Een studie (1998) van de Andrew Mellon Foundation maakt een analogo punt wanneer ze stelt: *‘Wanneer orkesten het hebben over hun rol in de gemeenschap dan doen ze dat gewoonlijk in termen van “outreach” of marketingactiviteiten. Die verwijzen eerder naar een vorm van dienstverlening door het orkest dan een assimilatie van de waarden en tradities van een gemeenschap in de missie, operatie en besluitvorming van de organisatie. Bijgevolg blijven ze een kunstmatig onderscheid maken tussen hun artistieke kernwaarden en hun rol in de gemeenschap. Hun onvermogen om de funderende principes van hun lokale context te begrijpen beïnvloedt op zijn beurt de perceptie van de gemeenschap en hun verwachtingen ten aanzien van het orkest, versterkt het isolement ervan en beperkt het vermogen om nieuwe doelgroepen te bereiken.’*

Dit proces van marginalisering zal zich naar de toekomst toe wellicht doorzetten. Oudere mensen zullen over meer vrije tijd beschikken, maar jongeren zullen harder moeten werken en minder besteedbare middelen hebben in een maatschappij die niet meer kan rekenen op een gestage economische groei. Nochtans zal de vraag naar het soort van vaardigheden die door een brede muzische cultuur worden ondersteund alleen maar toenemen. De burger van de post-industriële participatiemaatschappij zal gevraagd worden om creatief en empathisch te zijn om in steeds wisselende verbanden toegevoegde waarde te creëren. Het is daarom vitaal om de vraag te durven stellen die de Deutscher Musikrat recent in haar Groenboek naar voren schoof: ‘Was ist uns die Musik wert?’

**Om met deze uitdagingen om te gaan, die de Vlaamse schaal duidelijk overstijgen, moeten orkesten hun waardepropositie en hun ‘licence to operate’ ten gronde durven in vraag stellen.** De mantra van artistieke excellence schiet hier te kort (zeker bij formaties die niet in staat zijn om die uitmuntendheid op heel consistente wijze te belichamen). En zoals gezegd gaat het hier om meer dan outreach en educatie.

In de ons omringende landen zijn interessante voorbeelden te vinden van orkesten die energiek op zoek gaan naar een nieuwe relatie met hun gemeenschap. De London Symphony Orchestra zet in op de rijke Engelse koortraditie en organiseert regelmatig ‘Singing Days’ waar gewone muzikliefhebbers onder leiding van koordirigent Simon Halsey en ondersteund door leden van het London Symphony Chorus werken uit het grote repertoire instuderen<sup>13</sup>. Wie deze sessies meemaakt ervaart ze als quasi-therapeutisch. De Berliner Philharmoniker profileert zich als een laboratorium (‘ein Lernort’) dat actief wil zijn in alle culturele en sociale lagen van de gemeenschap en zich open stelt voor mensen van alle leeftijden en met de meest uiteenlopende vaardigheden en talenten<sup>14</sup>. Zelfs een onversneden elitistische instelling zoals de Wiener Philharmoniker neemt verrassende initiatieven met een bredere maatschappelijke relevantie. Zo schafte het orkest zich recent een toevluchtshuis aan voor migranten: een gebaar dat de beschavingstichtende ethos van muziek op een andere manier in de verf zet<sup>15</sup>. Maar ook aan het andere uiteinde van het spectrum, aan de kant van de meer projectgedreven of informele muziekbeoefening, zijn tal van interessante initiatieven aan te wijzen die het orkest de 21ste eeuw moeten inloodsen. De Amerikaanse componist Tod Machover, docent aan het Massachusetts Institute for Technology (MIT), componeerde een Massive Music Collaboration voor de Canadese stad Toronto: een interactief en crowdsourced muziekproject waarin een hele stad betrokken was<sup>16</sup>. Korter bij huis presenteert het Nederlandse ensemble LUDWIG sinds 2011 zich als ‘collectief van bevlogen musici en creatieve denkers’. Met de naam brengt het hulde aan Beethoven als cultureel ondernemer par excellence. In het lopende project ‘LUDWIG en het brein’ vertrekt het collectief van de vraag: wat brengt muziek teweeg in onze hersenen? In samenwerking met partners uit de kunst, de medische zorg en de wetenschap werd een artistiek en intellectueel platform gecreëerd.

Dit is maar een anecdotische greep uit een dynamisch veld dat zich steeds nadrukkelijker configureert rond de sleutelvraag: wat is onze maatschappelijke meerwaarde als orkest? Wat is onze ‘licence to operate’? Vlaamse orkesten moeten daar hun eigen antwoorden op vinden, gekleurd door hun artistieke visie, hun historiek en competenties en de specificiteit van de gemeenschap waarin ze actief zijn. **Vandaag blinken Vlaamse orkesten naar onze mening niet uit in het vermogen om zich strategisch en maatschappelijk in vraag te stellen.**

Er zijn weinig middelen of infrastructuur voor strategische innovatie. De ‘identiteitsfunctie’ van deze organisaties — die zich voortdurend moet bevragen over waarden, visie en missie — is onderontwikkeld (Beer, 1995). De Raden van Bestuur bieden hier te weinig impulsen. Binnen de sector heerst bovendien een nefaste cultuur van onderlinge concurrentie. Het lijkt erg moeilijk om waardering uit te drukken voor elkaars werk. Men denkt er niet aan om gedeelde uitdagingen gemeenschappelijk het hoofd te bieden. Dat is jammer gezien de duidelijke complementariteit van de instellingen. deFilharmonie zou wellicht één en ander kunnen leren van de ondernemingszin van Brussels Philharmonic en omgekeerd zou de Antwerpse ervaring op het vlak van educatie en outreach zeer waardevol kunnen zijn voor Brussel. Het Kunsthuis heeft op dit vlak een enorme troef gezien opera met zijn muzikale, dramatische en filosofische rijkdom bijzonder goed geplaatst is om contemporaine maatschappelijke vraagstukken door een artistiek prisma te filteren en aan te bieden aan een breed publiek. In onze aanbevelingen doen we een voorstel om deze uitdagingen binnen een breed Vlaams samenwerkingsverband aan te pakken.

## 6.4 ARBEIDSVREUGDE MUSICI

**De beeldvorming rond de professionele musicus in een structureel gefinancierd orkest is in brede kringen niet positief.** Ze worden vaak beschouwd als een groep die hun artistieke drive ingeruild hebben voor arbeidszekerheid en privileges. Helemaal zonder grond is deze kritiek niet. Dirigent John Axelrod drukt het als volgt uit: *‘Orkestmusici zijn inderdaad een beetje verwend. Zoals kinderen thuis schreeuwen ze altijd om meer. Zoals kinderen op school kan een orkest bevolkt zijn met bulbakken die een negatieve invloed uitoefenen. Ze werden geknuffeld door beleidsmakers en opinieleiders die er naar verlangden om een verfijnd apparaat in leven te houden dat model stond voor hun idealen. Het systeem werkte gedurende een periode van expansie. Maar wat nu een periode van krimp en transitie is ingezet?’* (Axelrod, 2012).

**Niettemin willen we toch een lans breken voor de orkestmusicus.** Orkestmusici hebben het lastig en dat is een fenomeen dat al lang bekend is en niet beperkt tot onze Vlaamse orkesten. Joseph Robinson, lang eerste hoboïst bij de New York Philharmonic, verklaarde in 1987: *‘Het is niet allemaal rozegeur en maneschijn in ons Muzikaal Wonderland. Al te veel musici die met veel moeite hun vaardigheden gedurende decennia hebben verfijnd en dan een auditie-tienkamp overleven om tot een groot orkest toe te treden, verliezen in snelle opeenvolging hun post-auditie euforie, hun on-the-job enthousiasme, hun trots in hun lidmaatschap, hun verantwoordelijkheidsgevoel, hun artistieke competenties en tot slot (en meest betreurenswaardig) hun zelfrespect.’*<sup>17</sup>

Die malaise gaat terug op een complex netwerk van factoren:

- De marginalisering van de symfonische muziek ondermijnt de sociale status en het zelfvertrouwen van orkestmusici.
- De virtuositeit van de orkestmusici wordt doorgaans niet echt naar waarde geschat, niet door het brede publiek dat wordt gehypnotiseerd door het aura van dirigent en solist, en evenmin door hun broodheren die de prestaties van de musici vaak maar matig honoreren.
- Bij een opera-orkest zijn die sentimenten vaak nog meer uitgesproken door de constante residentie in de bak – grotendeels uit het zicht van het publiek – en de dienende rol van het orkest.
- De rol van de dirigent is veranderd. Vandaag overheerst de ‘absentee music director’ die engagements cumuleert en hoogstens 12 weken per jaar met zijn orkest werkt en daarvoor vaak zeer royaal wordt betaald. Dat wekt rancune op binnen het corps van musici.
- De organisatiecultuur binnen een orkest opereert in bijna alle gevallen vanuit een ‘conformistisch-amber’ paradigma (Laloux, 2015, zie ook Bijlage 5). Dat wordt getekend door sterke zelfdiscipline en zelfcontrole en dwingende normen op het niveau van de groep. Er heerst een sterke ‘us or them’ mentaliteit, en die tegenstellingen zijn fractaal: eerste violen vs tweede violen, strijkers vs blazers, orkestcorpus vs management, orkest vs publiek. Autonomie en inspraak voor musici zijn beperkt en sterk geformaliseerd. Voor het uitzetten van de strategie worden ze doorgaans niet geconsulteerd. Alles bij elkaar is dit een harde wereld om in te werken. Laloux merkt zeer perceptief op dat de sociale stabiliteit binnen een amberkleurige organisatie een zware tol eist: *‘ze wordt slechts gewonnen in ruil voor het dragen van een masker, voor het leren van onszelf te distanciëren van onze unieke natuur, van onze persoonlijke verlangens, noden en gevoelens.’* Voor musici moet het uitputtend zijn om hier lange tijd in te werken. Bovendien is het amberkleurige wereldbeeld in toenemende mate uit sync met een wereld rondom het orkest die steeds meer in het teken staat van horizontaliteit, fluïditeit en een waardengedreven engagement.
- In Vlaanderen zijn de drie orkesten sterk geïnstitutionaliseerd. Het engagement van de musicus is er ingekapseld in een complex en rigide stelsel van arbeidsafspraken. De recente geschiedenis van de orkesten is getekend door turbulentie. We kunnen gerust zeggen dat met name het orkest van het Kunsthuis nog steeds het trauma meedraagt van de recente institutionele en organisationele hervormingen. Het voelt zich binnen het Kunsthuis vandaag niet goed omkaderd. Brussels Philharmonic heeft te maken met een zeer specifieke situatie: het orkest draagt een erfenis uit het verleden met een nog steeds aanzienlijk contingent van statutaire werknemers van de omroep. Daarnaast zijn er musici met een vast contract en ook een groep mensen die op basis van



seizoenscontracten werken. De verschillende statuten in één formatie zorgen voor frictie. Tijdens dit onderzoek hebben we de kans gegeven aan musici van de drie orkesten om in een focusgroep hun visie op de toekomst van het orkestenlandschap te articuleren. Daarin kwamen de vertegenwoordigers van de drie formaties opvallend eensgezind uit de hoek in hun wens naar een grotere autonomie en meer inspraak. Musici willen beschouwd worden als echte partners van het management en de Raden van Bestuur in de uitbouw van hun orkest.

**Samenvattend kunnen we stellen dat de Vlaamse orkesten vandaag geen coherent antwoord hebben op de vraag hoe een adequate sociale bescherming van de musicus kan gecombineerd worden met een empowerende organisatiecultuur, de wens naar een grotere arbeidsefficiëntie en de noodzaak van orkesten om strategisch wendbaarder te worden.** Als onderzoekers vinden wij dat een sleuteluitdaging voor de Vlaamse orkesten en hun financierders. Wie deze puzzel kan leggen, creëert een context waarin artistieke uitmuntendheid kan bloeien.

## **6.5 KWALITEIT VAN ZAKELIJK EN ARTISTIEK MANAGEMENT**

**Een intendant met een sterke visie die aansluit bij de geest van de tijd en die wordt ondersteund door een capabel managementteam en een ervaren operationele staf is een cruciale factor in het succes van een orkest.** Het N.I.R. orkest beleefde in de jaren '30 zijn glansjaren onder de sterke impuls van verlicht despoot Paul Collaer. Vandaag zien we hoe een orkest zoals de Los Angeles Philharmonic over een periode van vijftien jaar tot grote hoogte werd gestuwd door het dynamische leiderschap van haar CEO Deborah Borda<sup>19</sup>. Er zijn tal van andere voorbeelden (Deborah Rutter in Chicago, Pamela Rosenberg in Berlijn, Tuomas Kinberg in Lahti, Jan Raes in Amsterdam).

- In Vlaanderen verschilt de situatie van orkest tot orkest. De intendant van Brussels Philharmonic, Gunther Broucke, is 15 jaar in functie en heeft het orkest door een moeilijke periode geloodst. Recent werd Filip Strobbe door het orkest aangetrokken als COO. Die verbreding van de managementstructuur was zeker wenselijk. In de Filharmonie is het managementteam in transitie. Joost Maegerman trad recent in dienst als intendant en de artistiek directeur Geert Riem zal de organisatie kortelings verlaten. Hij wordt opgevolgd door Henk Swinnen, die zijn sporen als orkestmanager al heeft verdiend. Bij de Filharmonie blijft Michael Rooyackers op post als geroutineerd administratief en financieel directeur. Het orkest van het Kunsthuis heeft geen eigen directie maar valt onder de algemene artistieke leiding van Aviel Cahn, artistiek directeur van de

Opera. Hij wordt bijgestaan door Guido Spruyt als manager van het muziekdepartement en door Algemeen Directeur Lena De Meerleer.

- De taak van het management wordt naar eigen zeggen bemoeilijkt door het feit dat zij vanuit de overheid geen duidelijke sturing krijgen. Men vraagt om duidelijke doelstellingen die helpen om de strategie van het orkest te oriënteren. Blijkbaar zijn de elementen die in Kunstendecreet en beheersovereenkomst zijn opgenomen niet sturend genoeg.
- Het management moet evident rekening houden met de hoge graad van institutionalisering van het orkest. Dit legt beperkingen op aan de inzetbaarheid van de musici.
- De taak van het management wordt evenzeer bemoeilijkt door het feit dat er geen geharmoniseerd systeem is om de efficiëntie te meten van de organisatie (cfr. Hoofdstuk 7). Elk orkest monitort dit op een eigen manier.
- De managers zijn vaak ook insiders die getekend zijn door hun ervaringen met de ‘amberkleurige’ cultuur. Bij Brussels Philharmonic legt de intendant ‘oranje’ accenten door ondernemerschap aan te moedigen (Bijlage 5).
- Rekening houdend met de brede opdracht die van de drie orkesten verwacht wordt en de gestaag complexer wordende administratie, lijken de ondersteunende diensten krap bemand.
- Zoals vermeld is de rol van chef-dirigenten minder doorslaggevend dan vroeger. Ze brengen 10 tot 12 weken met het orkest door en wegen minder zwaar op de lange termijnpositionering en -ontwikkeling van een orkest. In Brussel heeft men met Stéphane Denève een dynamische en beloftevolle chef aangetrokken. Ook Hervé Nicquet, artistiek leider van het Vlaams Radio Koor, blijft regelmatig met het orkest werken. In de Filharmonie is men op zoek naar een opvolger voor Edo de Waart die de verwachtingen misschien niet helemaal heeft waargemaakt. De toekomstige rol van Hoofddirigent Philippe Herreweghe is ons tijdens dit onderzoek niet duidelijk geworden. Ook in het Kunsthuis loopt het contract van de chef-dirigent ten einde. Hier is het onduidelijk of er wel een opvolger komt.
- Voor managers is het lastig om een klankbord te vinden. Gezien de cultuur van onderlinge concurrentie is er weinig uitwisseling met collega’s van andere orkesten in Vlaanderen.
- De Raden van Bestuur vragen apart aandacht. We citeren hier Jan Raes, die vroeger de Filharmonie leidde en vandaag CEO is van het Koninklijk Concertgebouw Orkest Amsterdam: *‘Veel [Vlaamse] orkesten hebben nog steeds dezelfde bestuursleden als tien à vijftien jaar geleden. In een normale professionele omgeving zetel je voor vier jaar in een Raad van Bestuur. In het beste geval kan dat met vier jaar verlengd worden. Maar deze mensen worden steeds herverkozen, zijn allemaal politiek gekleurd en hebben geen enkele kennis van zaken, laat staan een internationaal referentiekader.’*<sup>20</sup>

**Samengevat dienen zich een aantal belangrijke uitdagingen aan op het vlak van artistiek en zakelijk management:** optimalisatie van de ondersteunende diensten, ontwikkeling van een coherent dirigentenbeleid, voortdurend stimuleren van het management tot vernieuwing en samenwerking, formuleren van heldere doelstellingen van overheidswege, dynamiseren van de hele organisatie (inclusief musici), professionaliseren en verjongen van de Raden van Bestuur.

## **6.6 INVESTERINGSLOOP**

**Aan de hand van de vier geïdentificeerde sleuteldynamieken brengen we nog een aantal andere knelpunten aan het licht.**

Vlaamse orkesten ontvangen 8 à 9 miljoen euro subsidie. Voor Brussels Philharmonic dekken die ook de werking van het Vlaams Radio Koor. Voor het Kunsthuis kunnen we alleen rekenen met de totale subsidies. Vlaamse subsidies zijn tussen 2006 en 2014 in absolute cijfers met 18% gestegen voor Brussels Philharmonic en 22% voor de Filharmonie. Gerekend vanaf 2010 bedraagt de stijging 5% voor Brussels Philharmonic en 9% voor de twee andere orkesten. Als we de daling van provinciale subsidies in rekening brengen dan komt de Filharmonie uit op een netto stijging van 3% over laatste vijf jaar. Voor het Kunsthuis is dat dan 6%. We stellen vast dat de totale subsidies in de lijn liggen van heel wat andere Europese orkesten (Langlois, 2012; cfr ook cijfers in Nederland<sup>21</sup> en Finland<sup>22</sup>).

Eigen inkomsten bedragen gemiddeld 18 à 20% van totale inkomsten over de laatste vijf jaar. Amerikaanse<sup>23</sup>, Engelse<sup>24</sup> en Nederlandse<sup>25</sup> orkesten doen het wat dat betreft beter met 40% en meer eigen inkomsten. In Duitsland<sup>26</sup> en Finland<sup>27</sup> liggen de percentages dan weer lager op respectievelijk 17% en 13% gemiddeld.

**Vergeleken met buitenlandse formaties zijn de Vlaamse orkesten niet opvallend ondergefinancierd.** Toporkesten werken natuurlijk met meer financiële middelen. Het Koninklijk Concertgebouw Amsterdam heeft een budget dat schommelt tussen de 25 en 30 miljoen euro. Maar een werkingsbudget van om en bij de 10 miljoen euro is zeker niet ongewoon voor een orkest uit de Europese middenklasse.

**Echter, orkesten hebben af te rekenen met de ‘cost disease’** (de zogenaamde wet van Baumol<sup>28</sup>). Loonkosten, die ruim 80% van de totale kosten bedragen, stijgen met inflatie maar een orkest kan door de aard van haar activiteiten niet of nauwelijks aan arbeidsproductiviteit winnen. Dit leidt tot een groeiende ‘cost-performance gap’. Het is lastig om die kloof te dichten. Men kan lonen minder snel laten stijgen dan in de rest van de economie. Maar dat creëert sociale onvrede. Of men moet bijkomende inkomsten aanboren, hetgeen geen evidente opdracht

is. Orkesten wereldwijd hebben met die toenemende financiële druk af te rekenen. In tijden van krimpende publieke middelen is dit een factor die de leefbaarheid van orkesten in het gedrang kan brengen<sup>29</sup>. Ook in Vlaanderen doet zich die druk op de financiële middelen voelen. Bij de Filharmonie vangt men de stijgende loonkost op door een aanwervingstop. Dat heeft wel als gevolg dat het orkest onderbezet blijft met name in de strijkersectie. Die relatieve onderbezetting heeft nadelige gevolgen op het vlak van efficiëntie (cfr. 7.6.2).

## **6.7 ARBEIDSTEVREDENHEIDLOOP**

Deze terugkoppeling speelt direct tussen arbeidstevredenheid van de musici en artistieke kwaliteit van het project waar ze toe bijdragen. We hebben gezien dat voor beide variabelen nog ruimte voor groei is in Vlaanderen (cfr. 6.1 en 6.4). Er liggen dus kansen om het succes van een orkest te voeden vanuit een verbeterde werking van deze dynamiek.

## **6.8 DRAAGVLAKLOOP**

Het verwerven van een nieuwe maatschappelijke relevantie is een opdracht die Vlaamse orkesten ernstig moeten nemen. Eerder in dit hoofdstuk werd al aangegeven dat zij daar qua managementcultuur en innovatie-infrastructuur niet noodzakelijk goed voor geplaatst zijn (cfr. 6.3). Het aanjagen van de draagvlakloop in de succesmotor van een orkest is de meest fundamentele uitdaging waarmee orkesten op lange termijn worden geconfronteerd.

## **6.9 EFFICIËNTIELOOP**

De bespreking van de Vlaamse orkesten vanuit een efficiëntieperspectief wordt verder uitgewerkt in Hoofdstuk 7.

## **6.10 SAMENVATTEND**

**Op basis van deze analyse kunnen we dan de volgende knelpunten voor de Vlaamse orkesten op hoofdlijnen inventariseren:**

- Binnen een internationale context halen de Vlaamse orkesten een gemiddeld artistiek niveau. Er is nog heel wat ruimte voor artistiek groei.
- Het honorarium voor musici in Vlaanderen is relatief laag in vergelijking met andere landen. Dat maakt het moeilijk om topmusici uit het buitenland aan te trekken en eigen talent te behouden.

- Wat de Vlaamse musici betreft wordt vaak geklaagd over het niveau van afstuderenden. Daarbij moet ook opgemerkt worden dat in Vlaanderen weinig mogelijkheden zijn voor jonge musici om orkestervaring op te doen.
- Infrastructureel is het Vlaamse orkestlandschap er de laatste jaren op vooruit gegaan. Niettemin blijven er uitdagingen. De Filharmonie zal hard moeten werken de vernieuwde Elisabethzaal te vullen. Ook zal moeten blijken in welke mate de niet-klassieke programmering van de zaal zal aansluiten bij het profiel van het orkest. Brussels Philharmonic resideert in Flagey. Een goede, middelgrote zaal die evenwel beperkingen oplegt qua presentatiemomenten. Het Orkest van het Kunsthuis is gebaseerd in het operagebouw te Gent. Dit is een oudere infrastructuur die geen optimale omkadering biedt voor het orkest.
- Vandaag bereiken de Vlaamse orkesten hooguit 4% of pakweg 250.000 niet-unieke bezoekers van de Vlaamse gemeenschap waarin ze actief zijn. Dat is bescheiden vergeleken met het bereik van orkesten in veel Europese landen.
- Vlaamse orkesten opereren in een context waarin ze moeten concurreren met tal van andere opties voor cultuurconsumptie en vrijetijdsbesteding. De geprivilegieerde positie van klassieke, symfonische muziek als ‘high art’ was de laatste decennia sterk aan erosie onderhevig. Vlaamse orkesten blinken echter niet uit in het vermogen om zich strategisch en maatschappelijk in vraag te stellen. Er zijn weinig middelen of infrastructuur voor strategische innovatie.
- De cultuurconsument is vluchtiger en ongrijpbarder geworden. De Vlaamse orkesten missen evenwel expertise en middelen voor onderzoek en experiment op het vlak van publiekswerving.
- Vlaanderen blinkt uit in oude muziek en barokmuziek, in podiumkunsten, maar heeft nooit een symfonische cultuur ontwikkeld. Ook kan Vlaanderen niet steunen op een distinctief muzikaal erfgoed.
- De arbeidsvreugde van musici in de orkesten staat onder druk onder invloed van allerlei factoren. De Vlaamse orkesten maken daar geen uitzondering op. Musici van alle orkesten in deze studie drukken een wens uit voor een grotere autonomie, meer inspraak.
- Het is onduidelijk hoe adequate sociale bescherming van de musicus kan gecombineerd worden met een empowerende organisatiecultuur, de wens naar een grotere arbeidsefficiëntie en de noodzaak van orkesten om strategisch wendbaarder te worden.
- De drie orkesten zijn sterk geïnstitutionaliseerd en werken binnen een zeer complex, weinig transparant en rigide stelsel van arbeidsafspraken.
- De arbeidsafspraken zijn tussen de orkesten niet geharmoniseerd. Dat maakt het lastig om tot een artistieke samenwerking te komen.
- Het management moet evident rekening houden met de hoge graad van institutionalisering van het orkest. Dit legt beperkingen op aan de inzetbaarheid van de musici.

- De taak van het orkestmanagement wordt bemoeilijkt door het feit dat zij vanuit de overheid geen duidelijke sturing krijgen. Men vraagt om duidelijke doelstellingen om de strategie van het orkest naar te oriënteren.
- De taak van het management wordt evenzeer bemoeilijkt door het feit dat er geen geharmoniseerd systeem is om de efficiëntie te meten van de organisatie. Elk orkest monitort dit op een eigen manier.
- De ondersteunende diensten van de orkesten zijn relatief krap bemand.
- Raden van Bestuur zijn te weinig dynamisch en bevatten te weinig bestuursleden met een diepe kennis van de klassiek muziekwereld.
- De rol van de chef-dirigent is in de loop van de laatste decennia significant veranderd. Zijn brengen in de regel veel minder tijd door met het orkest en wegen ook minder zwaar op het artistieke beleid en lange-termijnstrategie. Dit vraagt van het management een meer gediversifieerd dirigentenbeleid en de Vlaamse orkesten die in deze studie zijn opgenomen worstelen daar mee.
- Vergeleken met buitenlandse orkesten zijn Vlaamse orkesten niet opvallend ondergefinancierd. Hun eigen inkomsten zijn evenwel beperkt. Daar zit mogelijk nog ruimte om te groeien.
- Orkesten zijn in de regel onderhevig aan de ‘cost disease’ (wet van Baumol). Dit leidt tot een groeiende ‘cost-performance gap’. Ook voor Vlaamse orkesten is dit een uitdaging.

## 7 EFFICIËNTIE

Deze opdracht is deels ingegeven door de aanname dat samenwerking tussen de Vlaamse orkesten kan helpen om de efficiëntie te verhogen.

**Als het over efficiëntie gaat, dan zijn daar natuurlijk cijfers mee gemoeid. Jammer genoeg is de kwaliteit van de in deze studie gebruikte gegevens van die aard dat we menen dat daar geen sluitende conclusies kunnen aan verbonden worden.** Relevante cijfers werden in een vroeg stadium van de werkzaamheden opgevraagd bij de drie orkesten. Tot onze onaangename verrassing verliep de samenstelling van het cijfermateriaal ongezien moeizaam. Dat had te maken met het ontbreken van uniforme criteria, begripsverwarring (zelfs over de bepaling wat wel/niet als een concertuitvoering kan gerekend worden), menselijke fouten en de drie verschillende manieren van registreren. Het is nu eenmaal zo dat elk orkest op een specifieke manier omgaat met het monitoren van prestaties binnen de randvoorwaarden van het eigen arbeidsreglement. Tot het eind van dit onderzoek bleven de cijfers 'schuiven', hetgeen ons vertrouwen in de kwaliteit ervan geenszins heeft versterkt. Bovendien bleek het uiteindelijk verkregen materiaal onvoldoende vergelijkbaar. Deze studie zal dan ook aanbevelen om een transparant monitoringkader te ontwikkelen om een preciezer beeld te krijgen van de realiteit.

Deze efficiëntie-analyse is een verlengstuk van de statusopname in het vorige hoofdstuk. Het is er slechts één element van en wellicht niet het belangrijkste. Naar onze mening gaat het hier niet in de eerste plaats om de naakte cijfers (hoewel we beklemtonen dat ze best op een transparante en vergelijkbare manier verzameld worden om van enige waarde te zijn). Het is ook niet de bedoeling om van orkesten zielloze machines te maken die puur op cijfers gestuurd worden. Maar het efficiëntieperspectief reveleert aspecten van de werking van een orkest die op dit punt in onze analyse nog niet aan bod gekomen zijn en die richtingwijzend kunnen zijn voor de toekomstige ontwikkeling van dit instituut.

De moeilijkheid van de analyse gaat niet alleen terug op de kwaliteit van het cijfermateriaal. Ze is ook begripsmatig. Want waar gaat het over als we spreken over de efficiëntie van een symfonieorkest? **Er zijn verschillende elementen van de werking die door een efficiëntielens kunnen bekeken worden. We schuiven vijf indicatoren terzake naar voren,** maar zullen langst stilstaan bij de arbeidsefficiëntie, namelijk de door musici effectief gepresteerde uren vergeleken met de theoretisch inzetbare capaciteit.

## 7.1 OPERATIONALISERING VAN EFFICIËNTIE

Efficiëntie betekent in het algemeen de mate van output in verhouding tot de ingezette middelen. Vijf indicatoren:

- **Subsidie per bezoeker:** dit is een efficiëntiecriteria dat vanuit de subsidiënt kan gehanteerd worden. Men zal doorgaans proberen om het publieksbereik voor elke geïnvesteerde euro te maximaliseren. Het is eenvoudig berekenbaar door het totaal aantal bezoekers op jaarbasis te delen door het totale volume aan subsidies. Dat kan op sectorbasis of voor elk individueel orkest.
- **Aantal gespeelde concerten per productie:** dit is een indicator die de efficiëntie (of het rendement) van een productie kwantificeert; het instuderen van een nieuwe productie – en de benodigde middelen aan tijd en personeel die ervoor nodig zijn – kan gerendabiliseerd worden door het aantal opvoeringen ervan te verhogen.
- **Aantal benodigde podiumuren per concert:** een andere aanpak om de rendabiliteit van een productie te verhogen bestaat in het verminderen van de tijd die nodig is om ze in te studeren.
- **Kost van supplementairen (freelancers) per productie:** een orkest zal supplementaire musici inschakelen in functie van de eigen bezetting en de eisen van het gespeelde repertoire. Dit betekent een extra kost voor het orkest. In de regel zal men die kost zo laag mogelijk willen houden.
- **Aantal effectief gepresteerde uren relatief tot de theoretisch inzetbare capaciteit:** dit is een arbeidsefficiëntie die kan bepaald worden per musicus of voor het orkest als een geheel.

## 7.2 SUBSIDIE PER BEZOEKER

De cijfers worden hieronder weergegeven. Het zijn gemiddelden over vijf jaar (2010-2014). Voor Brussels Philharmonic werd de ratio berekend op basis van subsidies en bezoekers voor orkest en Vlaams Radio Koor samen. De cijfers sporen relatief goed met de Nederlandse cijfers (cfr. Cultuur in Beeld 2012, 2015). Het gemiddelde voor de hele orkestsector in Nederland ligt in 2014 op 65 euro/bezoeker, gedaald van 70 euro in 2012.

	BruPhil <i>koor+orkest</i>	deFilh	Kunsth. (excl. ballet)
<b>Subsidie VI. Gemeenschap / bezoeker</b> (= kostprijs van één bezoeker voor Vlaanderen)	104,65	70,86	232,15

Tabel 4 – Subsidie per bezoeker (gem. 2010-2014)



### 7.3 AANTAL GESPEELDE CONCERTEN PER PRODUCTIE

Een hoog aantal concerten per productie is potentieel een belangrijke indicator voor de efficiëntie van een orkest. Het kan gedreven worden door een sterke abonnementswerking, de mogelijkheid om veel op tournee te gaan of simpelweg door een groot publieksbereik. Het is geen verrassing dat het Kunsthuis hier door de aard van haar begeleidingsfunctie (excl. ballet), met een belangrijk aantal reprises in Antwerpen en Gent, erg goed scoort. De cijfers zijn het minst positief voor Brussels Philharmonic dat gemiddeld gezien haar producties geen twee keer kan spelen. deFilharmonie zit boven die grens van gemiddeld twee concerten per productie. In de relatief krappe concertmarkt in Vlaanderen is het geen evidente uitdaging om deze ratio te verbeteren.

	BruPhil orkest	deFilh	Kunsth. (excl. ballet)
<b>Aantal concerten / productie</b> (= rendement van producties)	1,74	2,28	6,42

Tabel 5 – Aantal concerten per productie (gem. 2010-2014)

De studie van Laurent Langlois (2012) bevat verwante cijfers voor de orkesten opgenomen in zijn overzicht maar we kunnen ze niet ter vergelijking gebruiken omdat ze niet naar gemiddelden per orkest werden herrekend.

### 7.4 AANTAL BENODIGDE PODIUMUREN PER CONCERT (PODIUMEFFICIËNTIE)

Dit betreft de gemiddelde werktijd per musicus per concert. Het is ook hier niet mogelijk om soliede richtcijfers voor te stellen gezien dit afhankelijk is van orkestcultuur, competenties van de musici, en repertoire. Het is geweten dat Britse musici uitstekende zichtlezers zijn en dat hun orkesten vaak niet meer dan twee repetities toewijzen per productie. In Nederland worden vier repetities per productie als officieuze richtlijn genomen. Bij de Vlaamse orkesten hieronder springt Brussels Philharmonic er uit met een gemiddelde werktijd per musicus die bijna het dubbele is dan die bij deFilharmonie. We moeten daar uit besluiten dat er bij dit orkest veel gerepeteerd wordt.

	BruPhil orkest	deFilh	Kunsth. (excl. ballet)
<b>Aantal podiumuren / concert 2014-2015</b> (= gemiddelde werktijd per musicus per concert)	13	7	8

Tabel 6 – Aantal podiumuren/concert (2014-2015)

## 7.5 KOST VAN FREELANCERS PER PRODUCTIE

Een kritiek die soms aan het adres van structureel gefinancierde orkesten wordt geuit is dat de orkesten bovenop hun vaste bezetting jaarlijks voor honderdduizenden euro's aan freelance musici inhuren. Men moet zich wel realiseren dat het volstrekt normaal is dat een orkest bovenop de vaste kern van musici beroep moet doen op freelancers. De mate waarin dat nodig is, hangt af van de grootte van de basisbezetting, het werkaanbod en de programmering. Naast de inhuur van freelancers ter aanvulling kan het ook zijn dat extra mensen moeten aange trokken worden ter vervanging, bij afwezigheid van een vaste musicus.

Vanuit efficiëntie-oogpunt is inhuur van aanvullende freelancers ten dele beheersbaar vanuit de programmering, maar in belangrijke mate wordt die kost mee bepaald door de grootte van de basisbezetting. Een orkest met een kleinere vaste kern zal er niet onderuit kunnen om extra musici aan te trekken voor veel stukken uit het laatromantische of hedendaagse repertoire. De drie onderzochte orkesten bevinden zich in dat geval. Dat betekent overigens niet dat het per definitie een duurdere oplossing is dan vaste contracten.

Hieronder zijn de cijfers weergegeven voor de drie orkesten: kost freelancers per productie en ook per concert (het betreft opnieuw gemiddelden over vijf jaar). De cijfers voor de kost per productie sluiten relatief nauw bij elkaar aan. deFilharmonie heeft een kost die ongeveer 15% lager is dan die van beide andere orkesten. Berekend per concert lopen de cijfers sterker uiteen en dat heeft alles te maken met het gemiddelde rendement per productie die, zoals al eerder aangestipt, erg laag is voor Brussels Philharmonic. Het orkest van het Kunsthuis haalt hier veruit de beste efficiëntie.

	BruPhil <i>orkest</i>	deFilh	Kunsth. (excl. ballet)
<b>Kost freelancers / productie</b>	18 792	15 079	18 287

	BruPhil <i>orkest</i>	deFilh	Kunsth. (excl. ballet)
<b>Kost freelancers / concert</b>	10 789	5 538	2 872

Tabel 7 – Kost freelancers per productie en per concert (gem. 2010-2014)

In de studie van Laurent Langlois werden cijfers opgenomen voor de totale kost van freelance musici per seizoen. We zetten die naast de cijfers voor de Vlaamse orkesten.

---

### Loonkost freelancers per seizoen

deFilharmonie	726 805
BruPhil	684 034
orkest Kunsthuis	259 669
City of Birmingham Symph. Orchestra	968 000
Liverpool	726 000
Budapest Festival Orchestra	724 000
Toulouse	641 000
Lyon	541 000
Rouen	471 000
Gulbenkian Orquestra	418 000
Luxembourg	300 000
Suisse Romande	50 000

---

Tabel 8 – Loonkost freelancers per seizoen voor de Vlaamse orkesten, vergelijkende cijfers van andere Europese formatie op basis van studie Langlois (2012)

We zien dat Brussels Philharmonic en deFilharmonie aan het hoge eind van de schaal zitten. Het Liverpool Philharmonic Orchestra is zeer vergelijkbaar qua grootte en kost voor freelancers. CBSO heeft ook een vergelijkbare grootte maar geeft dan weer aanzienlijk meer uit aan supplementaire musici. Het Budapest Festival Orchestra heeft ook een vergelijkbare freelance kost over het seizoen gerekend, maar het is dan weer een orkest met een aanzienlijk kleinere kern. Het Kunsthuis zit zondermeer aan het lage eind van de uitgavenschaal. Alleen het goed geoutilleerde orkest van Suisse Romande doet beter. Een duidelijke correlatie tussen grootte van het orkest en uitgaven voor freelancers komt uit deze cijfers evenwel niet naar voren. **Voor de Vlaamse orkesten zijn er geen voor de hand liggende implicaties.**

## 7.6 AANTAL EFFECTIEF GEPRESTEERDE UREN RELATIEF TOT DE THEORETISCH INZETBARE CAPACITEIT (ARBEIDSEFFICIËNTIE)

### 7.6.1 Deeltijdse prestaties

De arbeidsefficiëntie is een veel complexer gegeven dan de indicatoren hierboven besproken. Het is ook een element dat tot een negatieve perceptie leidt van het orkestgebeuren. Daarbij wordt dan de aandacht gevestigd op het feit dat orkestmusici een voltijds loon krijgen maar in ruil daarvoor slechts deeltijds moeten werken. Ook het feit dat musici betaald worden voor thuisstudie wordt niet altijd begrepen.

In de sector wordt als volgt gewerkt: een musicus in voltijds dienstverband heeft een contract van 38u/week of ca. 1.680 uren per jaar. Daarvan zit hij/zij maximaal ca. 800 uren effectief op het podium voor repetities, concerten of opnames. De overige uren worden besteed aan studietijd, reistijd, vergaderingen, educatieve activiteiten. De vergelijking met het beroep van een leraar gaat hier helemaal op, maar de parallel naar de orkestwereld wordt niet automatisch getrokken door wie die wereld minder goed kent. Doordat de Vlaamse orkesten de inzet van die uren onderling nooit hebben afgestemd, en doordat ze daaromtrent op individueel niveau een ondoorzichtige manier van werken hanteren, voeden ze die negatieve perceptie.

In tegenstelling tot projectorkesten zoals Symfonieorkest van Vlaanderen of Anima Eterna Brugge hanteert een vast orkest een bijzondere manier om haar beste musici te vergoeden: de differentiatie gebeurt niet in loon, maar in tijd (en dus persoonlijke vrijheid). Een concertmeester moet binnen zijn voltijdse aanstelling slechts 50% van de uren presteren, de aanvoerder van een instrumentengroep moet slechts 60% tot 85% van een voltijds uurrooster presteren. Dat is een internationaal gehanteerde werkwijze die – zeker op papier – de indruk geeft dat daar veel winst te behalen valt. Voor de volledigheid dient gezegd dat er ook vaste orkesten zijn die zo'n regeling niet of in veel beperktere mate hanteren.

Deze manier van werken geeft ook een vertekend beeld van de werkelijke inzetbaarheid. De voltijdse contracten zijn immers geen voltijdse equivalenten. In de drie onderzochte orkesten betreft het telkens de helft of meer van het totale aantal vaste musici. Hun vrijstelling van arbeid liep in 2014-2015 samengeteld op tot 5 vte (BruPhil), 6 vte (Kunsthuis) en 11 vte (deFilharmonie).

### 7.6.2 Optimaliseren van arbeidsefficiëntie

**Arbeidsefficiëntie is een resultante van een complex samenspel van factoren die een orkestmanager op een continue basis in elkaars verlengde moet brengen om een optimale werking van het orkest te verzekeren.** Dat samenspel is ook een dynamisch gegeven gezien elk seizoen verschilt. Een aantal parameters variëren dus van seizoen tot seizoen:

- de voor het orkest beschikbare podia;
- de beschikbare capaciteit (in termen van aantal concerten) op die podia;
- de door de zaaluitbaters en programmatoren gevraagde programma's;
- de contractuele randvoorwaarden die gelden voor programma's die in andere zalen worden gebracht (bv. in termen van exclusiviteit van de gevraagde programma's);

- de door de artistieke visie van het orkest bepaalde eigen programma's;
- de implicaties van de bespeelde podia in termen van reistijden (lokaal, Vlaanderen, internationaal).

De werking van een orkest moet ook rekening houden met een aantal randvoorwaarden die relatief weinig veranderen:

- de contractuele en arbeidstechnische overeenkomst met de musici;
- de contractuele overeenkomst met de vaste standplaats van het orkest;
- het beschikbaar effectief aan muzikanten en hun specifieke verdeling over de orkestgroepen;
- het beschikbaar budget;
- de specifieke aard van de gemeenschap waarin het orkest actief is (naar grootte, demografie, lengte van de relatie met het lokale publiek).

In essentie moet een orkestmanagement dus voortdurend de kwadratuur van de cirkel zien te vinden binnen een vlottend samenspel tussen vier factoren: de eisen qua bezetting van een wisselend repertoire, het werkaanbod, het beschikbare effectief van musici en de verdeling daarvan over de orkestgroepen, en de beperkingen van het arbeidsreglement. Dat is ook in essentie de dynamiek die door de 'efficiëntieloop' in de systeemkaart (Bijlage 3) wordt vastgelegd.

**Om dat planmatig allemaal te laten kloppen, zal een orkestmanagement naar vrijheidgraden zoeken.** De meest comfortabele wijze om dat te doen zit in een uitbreiding van het vast effectief. Een surplus aan musici creëert aanzienlijke planmatige flexibiliteit. In afwezigheid daarvan moeten ze terugvallen op freelance musici. Het orkestmanagement van de Filharmonie en van Brussels Philharmonic vragen al jaren naar een uitbreiding van het effectief naar 97 orkestleden. Dat wordt gemotiveerd als ware het een internationale norm voor toporkesten. Dat is een redenering die naar onze mening mank loopt, of minstens een aantal elementen onvermeld laat. Enerzijds is er geen direct causaal verband tussen grootte van het orkest en de artistieke kwaliteit: er zijn grotere orkesten die niet tot de top behoren en omgekeerd zijn er compacte formaties die een zeer hoog niveau halen. Maar het is zeer begrijpelijk dat een management ijvert voor een grotere bezetting omwille van de flexibiliteit, veerkracht en efficiëntie die dat met zich meebrengt: een bredere waaier van repertoire, meer mogelijkheden om planmatig te optimaliseren, meer tijd voor musici om te recupereren, meer mogelijkheden om verschillende orkestgroepen evenwichtiger in te schakelen. Het kan niet ontkend worden dat dit elementen zijn die in potentie tot een hogere artistieke kwaliteit bijdragen. Die vraag naar een bezettingsmatige buffer wordt meer acuut naarmate het arbeidsreglement striktere randvoorwaarden oplegt. Binnen

de bestaande situatie van zware institutionalisering van de Vlaamse orkesten is de roep naar een grotere bezetting dus zeer begrijpelijk. Zoals gezegd doen orkesten in afwezigheid van meer vaste musici beroep op freelance krachten die voor een productie of voor een heel seizoen ingeschakeld worden. Optimaal is dat niet gezien die mensen niet altijd de spelcultuur van het orkest tot op dezelfde hoogte delen als de vaste musici. In producties waaraan veel freelance krachten deelnemen ervaren de vaste musici het orkest qua klank en speelroutine soms niet meer als 'hun orkest'. Hoe dan ook willen we hier de aandacht vestigen op het feit dat het management niet noodzakelijk op een uitbreiding van het effectief moet inzetten om haar werking qua output en efficiëntie te optimaliseren. Men zou ook kunnen werken aan meer transparante en flexibele arbeidsvoorwaarden, meer eigen inkomsten, een aangepaste keuze van repertoire en aan het optimaliseren van de werkbelasting. Het Finse Lahti Sinfonia (Lahti Symphony Orchestra), een formatie met een uitstekende reputatie, heeft 67 vaste musici in dienst. Dat is een kleine kern, zelfs vergeleken met de Vlaamse orkesten. Maar het orkestmanagement heeft voor zichzelf flexibiliteit gecreëerd door de concertkalender te beperken tot ongeveer 60 concerten per jaar en door alle orkestleden (op concertmeesters na) eenzelfde loon te geven ongeacht het concreet aantal gepresterde uren per maand (cfr. ook Hoofdstuk 8 waarin de casus Lahti SO wat verder uitgewerkt wordt).

Nu, een orkest kan een theoretische, maximale arbeidsefficiëntie halen wanneer het een werkaanbod heeft dat toelaat om het spaarzaamst ingezette orkestlid (bv. harpist) een voltijds uurrooster te laten spelen. Voor tuttisten is er in dat geval een overaanbod aan werk. Om dat op te vangen is er evident een buffer nodig van musici, zodat er in de druk bezette orkestgroepen kan gerouleerd worden. Hier geldt ook dat hoe stringenter het arbeidsreglement is, hoe groter die buffer zal moeten zijn. Een andere optie is om tuttisten een voltijds rooster te laten spelen en de minder bezette orkestgroepen op een deeltijds contract te zetten. In Vlaanderen heeft die aanpak in de praktijk nog geen ingang gevonden.

Als het werkaanbod onder dat theoretische maximum valt, dan beginnen zich allerlei anomalieën te manifesteren. Bij de Filharmonie wordt bijvoorbeeld een 'rechtvaardigheidsprincipe' gehanteerd dat er voor zorgt dat de relatieve belasting van verschillende secties niet teveel uiteen loopt (dit kan beschouwd worden als een informeel element in het arbeidsreglement). Met een relatief onderbezette strijkersgroep (en dus geen buffercapaciteit van tuttisten) wordt daardoor een belangrijke bron van inefficiëntie gecreëerd. Dit fenomeen wordt nog versterkt door de 'cost disease' waarvan eerder sprake. Immers, men vangt de stijgende loonkost op door een aanwervingsstop waardoor de bron van efficiëntie gaandeweg meer uitgesproken wordt.

**Een projectorkest kan een zeer hoge efficiëntie halen omdat de sleutelfactoren die we hier bespreken allemaal vlottend zijn.** Freelance musici worden ingehuurd

in functie van het specifieke repertoire en het beschikbare werkaanbod. Er is geen arbeidsreglement dat allerlei efficiëntieverlagende beperkingen oplegt.

Een hybride strategie bestaat uit het werken met een relatief beperkte kern van vaste musici die wordt aangevuld met een schil van freelance musici. Dat is de manier waarop het Budapest Festival Orchestra functioneert. En het lijkt dat Brussels Philharmonic, met zijn mix van statutairen en seizoenscontracten, ook naar dit model tendeert. Het is dan wel belangrijk dat men toegang heeft tot een voldoende grote en kwalitatieve pool van freelance muzikanten.

**Het besluit is dat een geïnstitutionaliseerd orkest hoe dan ook met een zekere mate van inefficiëntie heeft af te rekenen.** Ieder orkest legt die puzzel op een

specifieke manier in functie van de concrete randvoorwaarden. De subsidiegever moet dat gegeven accepteren in de wetenschap dat ze in ruil daarvoor inzet op een adequate sociale bescherming van de musici, dat ze door haar financiering het orkest toelaat om meer artistieke risico's te nemen en dat ze daarvoor ook een stuk maatschappelijke dienstverlening mag vragen (in de vorm van educatie en outreach). Een doorgedreven zoektocht naar efficiëntie kan alleen uitkomen op een flexibeler arbeidsmodel zoals dat van een projectorkest of van het Symfonieorkest van Vlaanderen.

### 7.6.3 Inzet van podiumuren

**Bij het onderzoek naar de effectieve prestaties van de musici maakten we een onderscheid tussen podiumuren en niet-podiumuren.** Per musicus hebben we

het aantal effectief gepresteerde uren vergeleken met de theoretisch inzetbare capaciteit. Verklaarbare grote afwijkingen in de prestaties zoals langdurige ziekte of uitdiensttreding zijn weggelaten uit de berekening.

We kunnen met zekerheid zeggen dat op dit terrein gemiddeld genomen wordt ondergepresteerd. De mate waarin hangt echter af van de maximum podiumcapaciteit die werd gedefinieerd. Elk orkest hanteert een onrealistisch hoge grens van meer dan 1.000 uren per jaar per voltijdse werknemer waardoor iedereen enorm lijkt onder te presteren, soms tot 47%.

	BPh	deFilh	Opera
<b>podiumcapaciteit (uren)</b>	<b>1 204</b>	<b>1 080</b>	<b>1 310</b>
2013-2014	-34%	-34%	-40%
2014-2015	-35%	-40%	-47%

Tabel 9 – Verlies arbeidsefficiëntie op basis van de door de orkesten gehanteerde maximale podiumcapaciteit

De directie van het Kunsthuis wees ons er op dat die grens een *theoretisch* maximum is dat zij nodig hebben om binnen de planning flexibiliteit te kunnen inbouwen op weekbasis. Dat betekent natuurlijk even goed dat het werkelijke maximum onbenoemd blijft en dat er niet op gestuurd kan worden.

**Elk van de drie orkesten doet zichzelf vanuit efficiëntie-perspectief onrecht aan door de lat zo hoog te leggen.** De bevroegde buitenlandse orkesten werken met een maximum van 820 tot 880 effectieve podiumuren. Feit is dat geen enkele musicus in dit onderzoek het vooropgestelde maximum van 1080 uren haalt. Wanneer we dezelfde prestaties afzetten tegen een meer realistische baseline van 840 uren krijgen we een heel ander beeld.

	BPh	deFilh	Opera
<b>podiumcapaciteit (uren)</b>	<b>840</b>	<b>840</b>	<b>840</b>
2013-2014	-4%	-16%	-6%
2014-2015	-10%	-24%	-17%

Tabel 9 – Verlies arbeidsefficiëntie op basis van een uniforme maximale podiumcapaciteit van 840 uren

Maar ook dan zien we nog een aanzienlijk verlies aan uren. Brussels Philharmonic scoort het best, deFilharmonie blijft gemiddeld het verst weg van de maximumcapaciteit, en het Kunsthuisorkest zit tussen beide in.

Wanneer we die cijfers echter vergelijken met de output van de respectievelijke organisaties dan stellen we vast dat deFilharmonie op jaarbasis bijna dubbel zoveel concerten speelde en publiek bereikte als Brussels Philharmonic. Hun efficiëntie is dus aanzienlijk hoger (minder repetities voor meer concerten), en de niet gebruikte podiumcapaciteit toont bovendien aan dat ze nog zeker niet aan hun maximale output zitten.

Het feit dat Brussels Philharmonic de inzetbare capaciteit behoorlijk goed benut, maar een beperkte output levert, wijst er op dat bij hen erg veel gerepeteerd wordt. Ook hier zit het Kunsthuis tussen beide andere orkesten in. Zij hebben door de aard van het werk een hoog rendement per productie (weinig repetities voor veel concerten).



Samengevat:

- wanneer we de podiumuren analyseren op basis van redelijke en internationaal gangbare speelnormen dan stellen we vast dat de drie Vlaamse orkesten nog een aanzienlijk aantal uren onbenut laten.
- deFilharmonie doet het qua output met relatief weinig speeluren goed, maar laat nog teveel potentieel liggen.
- Brussels Philharmonic zet haar musici het meest aan het werk, maar dat leidt tot weinig output. Het orkest van het Kunsthuis presteert behoorlijk.

#### 7.6.4 Inzet van niet-podiumuren

Vervolgens hebben we gekeken naar de niet-podiumuren, want elke musicus heeft een voltijds contract waarvan in bovenstaande redenering slechts 840 uren opgaan aan collectieve podiumuren (repetities, concerten en opnamen)

**Over de precieze besteding van de niet-podiumuren bestaat grote onduidelijkheid.** Het is een grijze zone die veel minder gemonitord wordt dan de podiumuren en die per musicus opgevuld kan worden met forfaitaire studietijd (8u/week per musicus), variabele reistijd (werk-werk), en vooral allerlei compensaties die per orkest heel verschillend kunnen zijn.

In de loop der jaren heeft elk orkest uiteenlopende regelingen afgesproken met zijn musici: compensaties voor weekendwerk, voor reisdagen, voor ‘gebroken diensten’, maximum aantal uren per week, etc. Die regelingen zijn ontstaan vanuit een terechte zorg om de musicus-werknemer te beschermen tegen een onredelijke werkbelasting. Tuttisten en freelancers hebben de minste privileges en trekken in die context meestal aan het kortste eind. Maar zoals eerder aangegeven leidt dit geheel aan afspraken, privileges en uitzonderingen tot een verminderde flexibiliteit, veerkracht en efficiëntie van het apparaat in zijn geheel. Hier moet een delicaat evenwicht gezocht worden tussen de vrijheid en bescherming van de musici enerzijds en de behoeften van de organisatie in haar geheel anderzijds. In een tijd waarin het symfonieorkest gedwongen wordt om een grote flexibiliteit aan de dag te leggen in het heroveren van een nieuwe ‘licence to operate’ (zie 6.3) kan dit erg ongezond en bedreigend zijn voor het systeem.

Extra activiteiten in niet-symfonische bezetting zoals kamermuziekconcerten of outreach vallen buiten de reguliere vergoeding. Bij deFilharmonie worden de musici daarvoor apart vergoed. Bij Brussels Philharmonic krijgt de musicus een aparte vergoeding of een compensatie in werktijd. Voor projecten in de commerciële sfeer wordt gewerkt vanuit een aparte vennootschap. Het orkest van het Kunsthuis kent zo’n regeling niet. Het apart vergoeden voor zulke activiteiten is niet on-

gebruikelijk omdat slechts een deel van de musici daar kan of wil aan deelnemen. Het is een vrijwillig engagement en voor sommigen een aangename incentive.

**Bij de Nederlandse orkesten wordt daar sinds kort anders mee omgegaan. Zij maken gebruik van wat in hun CAO een ‘persoonlijke portefeuille’ wordt genoemd.** Dat zijn een aantal uren die elke musicus op jaarbasis krijgt toegewezen en die in samenspraak met het management individueel moeten ingezet worden. Het staat elke orkest vrij om daar naar eigen inzicht mee om te gaan. Qua inhoud kunnen die uren heel sterk variëren afhankelijk van de competenties en interesses van de musicus: engagement in de OR, kamermuziek, educatieve activiteiten, meewerken in de muziekbibliotheek, bijdragen aan een orkest-blog, ondersteuning vriendenkring, e.a.

Naar aanleiding van de enorme cultuurbesparing hebben de Nederlandse orkesten hun arbeidsreglementen grondig herbekeken. Dat heeft geleid tot een collectieve overeenkomst die erg realistisch en transparant is in de bepaling van de te presteren uren, en opening biedt naar een meer flexibele werking. In Vlaanderen bestaat zo’n onderlinge afstemming niet.

Ter illustratie de uurregeling uit de Nederlandse cao:

- bruto aantal inzetbare uren  
(na aftrek van weekends, vakantie- en feestdagen): 1680
- minus 152 uren compensatie voor onregelmatig werken = netto inzetbaar: 1528

Binnen de netto inzetbare uren wordt een onderscheid gemaakt tussen collectieve activiteiten (i.e. podiumuren en collectieve reistijd) en de persoonlijke portefeuille (individuele uren).

Bovenop het aantal collectieve podiumuren worden forfaitaire studieuuren gerekend in een verhouding van 2/3de podiumuren en 1/3de studieuuren. Over de verhouding tussen collectieve en persoonlijke uren maakt elke werkgever maatwerkafspraken. Bij het Nederlands Philharmonisch Orkest komt men tot de volgende opdeling: 840 podiumuren, 540 forfaitaire uren, 268 uren in de persoonlijk portefeuille (voor een totaal van 1.528 uren).

## 7.7 SAMENVATTEND

Deze analyse brengt een aantal punten onder de aandacht:

- Het orkest van het Kunsthuis presteert qua efficiëntie voor alle indicatoren behoorlijk goed. Het orkest realiseert een behoorlijke output, realiseert een redelijke arbeidsefficiëntie, een hoge podiumefficiëntie en werkt met een laag freelancerbudget. Dat hangt voor een deel samen met een specifieke missie die het orkest verzekert van een constant en hoog werkaanbod.
- De twee symfonieorkesten presteren efficiëntiegevoels niet op hetzelfde niveau. deFilharmonie realiseert een behoorlijke output aan een redelijke arbeidsefficiëntie. De podiumefficiëntie (aantal podiumuren/concert) is hoog. Het orkest werkt met een gemiddeld freelancerbudget per concert. In absolute cijfers is het freelancerbudget relatief hoog (gezien de hoge output).
- Brussels Philharmonic realiseert de laagste output aan een redelijke arbeidsefficiëntie. De podiumefficiëntie is echter laag (doordat er veel gerepeteerd wordt). Het orkest werkt met het hoogste freelancersbudget.
- Een anekdotische vergelijking met internationale orkesten (op basis van de studie Langlois) laat niet toe om harde besluiten te trekken. De Vlaamse orkesten vallen niet op in positieve noch in negatieve zin.
- De inzet van podiumuren is onduidelijk en wordt niet rigoureuus gemonitord. Ieder orkest heeft daarrond andere afspraken met musici. Hier is zeker meer transparantie gewenst. Het voorbeeld van de Nederlandse cao orkesten waarin met een ‘persoonlijke portefeuille’ voor musici wordt gewerkt, verdient aandacht.
- Belangrijk is ook de vaststelling dat een geïnstitutionaliseerd orkest altijd heeft af te rekenen met een zekere mate van arbeidsinefficiëntie. Orkesten kunnen hun efficiëntie verhogen door een dynamische optimalisatie waarbij werkaanbod, repertoirekeuze, bezetting, arbeidsreglement, bezetting en organisatie-model (met een mix van statuten) in elkaars verlengde wordt gebracht. Nogmaals: de ‘cost disease’ legt een niet aflatende druk op het systeem. De Vlaamse orkesten gaan allemaal verschillend met die uitdaging om.
- Tegen die achtergrond is de niet aflatende vraag van de orkesten om naar een bezetting van 97 musici te gaan heel begrijpelijk. We willen er echter de aandacht op vestigen dat het management niet noodzakelijk op een uitbreiding van het effectief moet inzetten om haar werking qua output en efficiëntie te optimaliseren. Men zou ook kunnen werken aan meer transparante en flexibele arbeidsvoorwaarden, meer eigen inkomsten, een aangepaste keuze van repertoire en aan het optimaliseren van de werkbelasting.
- In de zoektocht naar een hogere efficiëntie moet een delicaat evenwicht gezocht worden tussen de vrijheid en bescherming van de musici enerzijds en de behoeften van de organisatie in haar geheel anderzijds.

## 7.8 EXTRAPOLATIE

We willen ons ter afsluiting nog wagen aan een extrapolatie naar de toekomst op basis van de inzichten uit het diagnostische deel van deze studie. Zoals gezegd moeten repertoire, werkaanbod, beschikbaar effectief en flexibiliteit van het arbeidsreglement op elkaar afgestemd zijn om een orkest soepel en efficiënt te laten functioneren. Die factoren leggen een werkingsruimte vast waarbinnen orkesten tenderen naar een aantal optima. Naarmate de aandacht van subsidiegevers voor efficiëntie groter wordt, zullen orkesten ook nadrukkelijker rond die optima gaan clusteren. Buiten die optima, waar de genoemde factoren minder op elkaar aansluiten en de resulterende efficiëntie lager is, zal het lastiger zijn om subsidiënten te blijven overtuigen om publieke middelen te blijven investeren. **Wij zien dus een leefbare toekomst voor de volgende types van orkesten:**

- Zuivere begeleidingsorkesten (ref. orkest van de Scala).
- Grote multifunctionele formaties (120 musici of meer) met begeleiding als hoofdtak én een belangrijke symfonische missie (ref. Suisse-Romande).
- Grote symfonische orkesten (100 musici of meer) die in de mondiale topklasse spelen (referentie: KCO).
- Hybride symfonische orkesten met kleinere vaste kern (70 musici), variabele schil van freelancers, kortere seizoenen (referentie: Budapest Festival Orchestra, cfr. 9.3.5).
- Kleinere symfonische orkesten (70 musici) met beperkte concertkalender (60 concerten) en flexibel arbeidsreglement (referentie: Lahti Symphony Orchestra, cfr. 9.3.5).
- Projectorkesten met variabele bezetting naargelang project en seizoen (referentie: Anima Eterna Brugge).

**Grote symfonische orkesten (90 musici of meer) die een gemiddeld artistiek niveau halen (dus altijd zullen moeten vechten voor een adequaat werkaanbod), en gebonden zijn aan een star arbeidsreglement zullen het steeds lastiger krijgen om hun legitimiteit te verantwoorden.** Deze overwegingen zullen ook een rol spelen in het voorgestelde ontwikkelingspad (Hoofdstuk 9).

## 8 BOUWSTENEN

In deze sectie van het rapport maken we de overgang van een knelpuntgeoriënteerde reflectie naar een oplossingsgericht perspectief. We willen verhelderen aan welke randvoorwaarden een ontwikkelingspad voor de drie Vlaamse orkesten moet voldoen en welke hefboomen we daarin willen gebruiken.

### 8.1 RANDVOORWAARDEN

Er zijn een aantal, grotendeels voor de hand liggende elementen, waarmee in elk voorstel voor een toekomstgericht ontwikkelingspad voor de drie Vlaamse orkesten rekening moet gehouden worden. We willen ze hier toch nog eens verhelderen:

- **Elk ontwikkelingspad moet aligneren met de beleidsvisie die aan de basis lag van deze studie.** De minister wil met name inzetten op samenwerking en clustering met het oog op kruisbestuiving, vernieuwing en efficiëntieverhoging. We moeten dus aandacht hebben voor de precieze modaliteiten van die samenwerkingsrelaties. Bovendien gaan we van de veronderstelling uit dat elk voorstel de Vlaamse aanwezigheid in Brussel moet versterken, het profiel van Antwerpen als cultuurstad en hub van creativiteit in de verf moet zetten en niet mag leiden tot een verarming van het cultuuraanbod in Gent (waar het orkest van het Kunsthuis haar standplaats heeft).
- Deze studie is niet gemotiveerd door een uitgesproken wil om te besparen op de uitgaven voor de structureel gefinancierde orkesten. We zijn er omgekeerd ook niet van uitgegaan dat er per definitie meer financiële middelen voor beschikbaar zullen zijn. **Een voorstel voor een toekomstig ontwikkelingspad moet dus zo mogelijk budgetneutraal zijn.**
- Misschien minder voor de hand liggend is de randvoorwaarde dat **elk scenario garant moet staan voor het behoud van het globaal aantal arbeidsplaatsen in de structureel gefinancierde orkesten.** We zijn er, samen met een groot aantal bevrageden in deze studie, van overtuigd dat de samengeteld 200 beroepsmuzikanten in vast dienstverband een kritische ondergrens vormen voor een gezond en leefbaar ecosysteem. Harde cijfers om dit uitgangspunt te onderbouwen zijn er niet. Een vergelijking met andere landen geeft echter aan dat we in Vlaanderen op een relatief klein contingent van musici in vast dienstverband steunen relatief ten opzichte van de totale bevolking. Met deze randvoorwaarde bevestigen we natuurlijk expliciet dat we geloven dat er een toekomst is voor structureel gefinancierde symfonieorkesten.

- Aan die toekomst moet echter wel gewerkt worden. **Het is evident dat elk voorstel een antwoord moet bieden op de uitdagingen die uit de statusopname en efficiëntieanalyse naar voren komen.**

## 8.2 HEFBOMEN

In ons voorstel willen we inzetten op een aantal hefbomen om de Vlaamse orkesten toe te rusten voor de toekomst.

### 8.2.1 Verheldering van de positionering van elk orkest

Symfonieorkesten zien er aan de buitenkant allemaal eender uit, maar achter deze uniforme en glanzende façade gaat een waaiër aan realiteiten schuil. Orkesten verschillen van mekaar op het vlak van hoogte en aard van financiering, grootte, specifieke bezetting, arbeidsvoorwaarden, lokale inbedding, speelplaats en natuurlijk ook in het repertoire dat ze ten gehore brengen. Vaak minder duidelijk is dat orkesten ook kunnen verschillen in hun missie. Een algemeen aanvaarde typologie van missies voor orkesten hebben we in het kader van dit onderzoek niet gevonden, maar **wij zijn tot de slotsom gekomen dat een orkest vijf basisfuncties kan vervullen:**

- **Erfgoedbewaring:** alle symfonieorkesten spelen een repertoire dat zich uitstrekt van de pre-klassieke periode tot hedendaagse creaties. In het uitvoeren van muziek uit het verleden vervult een orkest vanzelf een erfgoedfunctie. Orkesten kunnen dit tot de kern van hun missie maken wanneer zij stellen dat ze zich vooral willen richten op ‘het grote repertoire’. Voor de drie Vlaamse orkesten in deze studie is dit een belangrijk element in hun huidige positionering.
- **Voorziening:** of een orkest een voorzieningsfunctie omarmt, blijkt uit haar presentatieplaatsen en de aard van het gebrachte repertoire. Een voorzieningsorkest speelt niet alleen in de grote cultuurpolen maar laat ook mensen in regionale centra en minder verstedelijkte gebieden op een laagdrempelige manier met klassieke muziek kennismaken.
- **Ambassadeurschap:** zeer succesvolle symfonieorkesten hebben een symboolfunctie die zich tot ver buiten hun lokale gemeenschap kan doen gelden. Zij staan voor excellence en hun aanwezigheid op internationale podia straalt positief af op de thuisbasis die die uitmuntendheid cultiveert. Daarmee kunnen ze heel wat bredere belangen dienen dan de louter artistieke (internationale relaties, zakelijke investeringen, toerisme).
- **Innovatie:** klassieke muziek leeft en blijft zich ontwikkelen. Orkesten kunnen daartoe bijdragen door ook aandacht te besteden aan hedendaagse muziek,

aan historisch maar vergeten repertoire, aan vernieuwing van speltechnieken, aan de ontwikkeling en integratie van nieuwe technologieën in hun uitvoeringspraktijk. De innovatiehorizon mag niet beperkt worden tot het puur muzikale. Uit hetgeen in dit rapport vooraf gaat is ook duidelijk dat ook op het vlak van publiekswerving, management en organisatie moet vernieuwd worden.

- **Talentontwikkeling:** een symfonieorkest is een krachtig platform om kansen te bieden aan uitvoerend en compositorisch talent. Voor een symfonisch jeugdorkest is dit evident de kern van hun missie. Geïstitutionaliseerde orkesten kunnen dit in hun werking integreren door een orkestacademie, door composer-in-residence programma's en meer. Zo kunnen de talentontwikkelingsfunctie en de innovatiefunctie elkaar oversnijden.

**Tegen de achtergrond van de maatschappelijke uitdagingen die eerder geschetst werd, moeten orkesten goed nadenken over welke missie en welke positionering ze zichzelf aanmeten.** Het invullen van één basisfunctie hoeft een andere niet uit te sluiten. Maar oordeelkundige keuzen moeten gemaakt worden. Absoluut te mijden is een amorfe mix van missie-elementen die teruggaan op conventie, imitatie en een monomane fantasie om tot de absolute top te willen behoren.

Penelope McPhee, die bij de Amerikaanse Knight Foundation acht jaar lang het Magic of Music onderzoeks- en ondersteuningsprogramma voor symfonieorkesten leidde, stelt het als volgt: *'Heel veel hangt af van orkestsamenstellingen over missie. Geen twee missies zullen dezelfde zijn. Is het de missie van het orkest om uitvoerende kunstenaars te ondersteunen en hun te helpen om hun talenten te vervolmaken? Is het een missie om een wereldklasse touring en opname-orkest te worden? Is het een missie om klassieke muziek naar nieuwe en verschillende publieksgroepen in de lokale gemeenschap te brengen? Is het een missie om een 'go-to' plek te worden voor allerlei soorten van muziek in de gemeenschap? Als je bevestigend geknikt hebt bij al deze vragen dan heb je een probleem. Want de gegevens vertellen ons ondubbelzinnig dat elk van deze missies een leefbare toekomst voor een orkest kan bieden, maar dat ze mekaar vaak uitsluiten. Tenzij elke orkest zorgvuldig haar missie onderzoekt en de elementen eruit filtert die met elkaar op gespannen voet staan, zal het onmogelijk zijn om veranderingstrategieën te ontwikkelen die echt werken.'* (McPhee, 2002).

De wenk van McPhee is duidelijk en ze spreekt op basis van jarenlang gedegen actieonderzoek in samenwerking met vijftien orkesten. Maar wellicht heeft ze de zaken wat op scherp gezet om haar boodschap te laten doorkomen dat orkesten strategisch moeten kiezen. Missies kunnen deels overlappen maar één van de genoemde oriëntaties moet wel als leidende idee zijn hefboomfunctie vervullen.

Een toporkest zoals het Koninklijk Concertgebouworkest zet zijn ambitie om op internationaal niveau een rol als ambassadeur te vervullen centraal. Eén derde van de concertkalender van het orkest richt zich naar internationale concertpodia. De erfgoed-, innovatie- en talentontwikkelingsfunctie moet deze ambitie ondersteunen om internationaal te schitteren<sup>30</sup>. Een regionaal orkest zoals het Bournemouth Symphony Orchestra in het Verenigd Koninkrijk positioneert zich in de eerste plaats als voorzieningsorkest ('the only UK symphony orchestra not based in a major city, the BSO defines what it means to be an orchestra serving a whole region') en cultiveert daarbij een rol als ambassadeur ('... whilst maintaining important national and international significance'<sup>31</sup>). In eigen land heeft een projectorkest zoals Anima Eterna Brugge zich geprofileerd rond zijn innovatiefunctie, met name op het vlak van authentieke uitvoeringspraktijk ('We check before we play!'). De ambassadeurs- en erfgoedfunctie zijn daarvan afgeleid. Het zou waardevol zijn om op basis van een internationale kartografie een meer solide typologie op te maken van symfonieorkesten als instrument voor strategieontwikkeling.

Tot slot merken we nog op dat deze reflectie over missie orkesten ook kan helpen om meer overwogen in te zetten op de verschillende functies – ontwikkeling, productie, presentatie, participatie, en reflectie – die de basis vormen voor de beoordeling van subsidievragers binnen het nieuwe Kunstendecreet (2013).

De variabelen uit de systeemkaart die door deze hefboom worden geactiveerd, zijn 'Helderheid profiel orkest' en 'Helderheid gestelde missie'.

### 8.2.2 Relatieve sterkten van elk orkest volop uitspelen

Een verscherpte positionering moet de bestaande relatieve sterkten van de orkesten vrijwaren en liefst verder uitspelen. **We zoeken met ons advies dus geen trendbreuk** maar willen voortbouwen op de bestaande dynamiek.

De variabele uit de systeemkaart die door deze hefboom wordt geactiveerd, is 'Legacy orkestcultuur'.

### 8.2.3 Strategische wendbaarheid, aanpassingsvermogen verhogen

Uit de statusopname komt helder naar voren dat orkesten zich vandaag strategisch en maatschappelijk moeten in vraag stellen om hun langetermijntoekomst te vrijwaren. Dat is een gelaagde uitdaging die echt vraagt om een grondige perspectiefwissel. We hebben het al vaak gesteld in dit rapport: het streven naar artistieke topkwaliteit is noodzakelijk en lovenswaardig, maar het staat als doel niet op zich en mag ook niet dienen als vrijgeleide om andere vitale aspecten van de werking – naar subsidiegever, musicus, stafid en publiek toe – onder de



mat te vegen. **Strategische wendbaarheid hangt ook af van de mogelijkheid om aansluiting te zoeken op best practices wereldwijd, van de beschikbaarheid van heldere en betrouwbare cijfers qua output en efficiëntie en van de mogelijkheid om het probleemoplossend vermogen van de hele organisatie te mobiliseren.**

De variabele uit de systeemkaart die door deze hefboom wordt geactiveerd, is ‘Kwaliteit zakelijk/artistiek management’.

#### **8.2.4 Innovatiepotentieel van de hele organisatie maximaliseren**

**Een sleutelvraag die uit dit onderzoek naar voren komt betreft de toekomst van het orkest als organisatievorm.** In navolging van het werk van Laloux hebben we die vorm als ‘amber-comformistisch’ gekarakteriseerd (cfr. Bijlage 5). Orkesten hebben er alle belang bij om het potentieel van de hele organisatie — inclusief het corps van musici — te mobiliseren om het hoofd te bieden aan toekomstige uitdagingen. Musici zoeken nog al te vaak mogelijkheden voor persoonlijke en artistieke ontplooiing buiten de organisatie. Dat is een betreuenswaardig verlies. Gegeven de unieke werking van een orkest zal de organisatie altijd rusten op een amberkleurige basis, maar van de mogelijkheden om oranje, groene en turkooise accenten te leggen moet volop gebruik gemaakt worden.

De variabelen uit de systeemkaart die door deze hefboom worden geactiveerd, zijn ‘Autonomie’ en ‘Medezeggenschap’.

#### **8.2.5 Juridische en arbeidstechnische voorwaarden stroomlijnen**

De Vlaamse orkesten dragen een lange erfenis van institutionele en organisationele veranderingen met zich mee. De drie orkesten werken als gevolg binnen een zeer complex, weinig transparant en rigide stelsel van arbeidsafspraken. **We hebben al eerder gezegd dat moet gezocht worden naar vernieuwende aanpakken die een adequate sociale bescherming van de musicus kunnen combineren met een empowerende organisatiecultuur, een grotere efficiëntie en een grotere wendbaarheid.** In die zoektocht moet een delicaat evenwicht gezocht worden tussen de vrijheid en bescherming van de musici enerzijds en de behoeften van de organisatie in haar geheel anderzijds.

De variabelen uit de systeemkaart die door deze hefboom worden geactiveerd, zijn ‘Mogelijkheid om effectief optimaal in te zetten’ en ‘Arbeidsvreugde musici’.

### 8.2.6 Value chain to excellence cultiveren

Vlaamse orkesten moeten magneten voor en broedplaatsen van talent worden. In plaats van te klagen over het niveau van afstuderenden en te weigeren om bepaalde formaties als rolmodel te zien (omdat die dan uit Oost-Europa komen waar een goede aansluiting is op een degelijk muziekonderwijs) **moet er nagegaan worden hoe de bestaande infrastructuur voor muzikeducatie kan verbeterd en geoptimaliseerd worden**. Manifeste lacunes moeten daarbij aangepakt worden.

De variabelen uit de systeemkaart die door deze hefboom worden geactiveerd, zijn 'Kwaliteit en toegankelijkheid muzikeducatie' en 'Kwaliteit van musici'.

### 8.2.7 Gebruik fysieke infrastructuur optimaliseren

Dit is een element dat deels buiten de scope van onderzoek ligt. Echter **een ontwikkelingspad voor de orkesten mag de mogelijkheid om infrastructurele bottlenecks uit de weg te ruimen niet laten liggen**.

De variabele uit de systeemkaart die door deze hefboom wordt geactiveerd, is 'Kwaliteit omkadering'.

## 9 ONTWIKKELINGSPAD

Wat is nu de weg vooruit voor de Vlaamse orkesten? We formuleren een set aanbevelingen in lijn met de hefboomen en randvoorwaarden besproken in de vorige sectie. We starten met een beknopte bespreking van een aantal denkbare scenario's die echter in strijd zijn met één of meerdere van de geformuleerde uitgangspunten. Ze worden daarom ook niet verder in beschouwing genomen.

### 9.1 (ON)MOGELIJKHEDEN

**Een piste die regelmatig wordt geopperd bestaat erin om een orkest simpelweg op te heffen.** Men voert dan aan dat de middelen die hierdoor vrij komen kunnen toegewezen worden aan de overblijvende orkesten (inclusief projectorkesten) zodat die meer ontwikkelingskansen krijgen. Er komt zo ook meer plaats op de krappe concertenmarkt in Vlaanderen. Eventuele lacunes in het aanbod kunnen opgevuld worden door concerten van buitenlandse orkesten in te kopen. In het kader van deze studie hebben we deze pistes niet verder onderzocht omwille van de volgende redenen:

- Opheffing van een orkest gaat gepaard met collectief ontslag van een belangrijk aantal musici. Zelfs als een deel van die mensen bij één van de overblijvende orkesten aan het werk kan, dan betekent dit nog altijd een verlies aan arbeidsplaatsen. Bovendien hebben alle orkesten een groot sociaal passief zodat stopzetting gepaard gaat met zeer aanzienlijke kosten. Uit onze bevraging van het veld blijkt ook dat voor deze aanpak geen draagvlak bestaat. Het opheffen van een orkest staat gelijk met het onomkeerbaar verlies van een belangrijk stuk erfgoed.
- Meer specifiek is een opheffing van het orkest van het Kunsthuis geen realistische piste omdat de begeleidingsfunctie (8 operavoorstellingen en 4 balletvoorstellingen) niet volledig door de overblijvende orkesten kan ingevuld worden. Een constructie zoals bij onze noorderburen waar het Nederlands Philharmonisch Orkest een groot deel van de begeleiding van de Nederlandse Opera en Ballet op zich neemt, aangevuld met bijdragen van andere symfonische orkesten, kan in Vlaanderen niet.
- Brussels Philharmonic is het orkest met de lichtste concertkalender en verdwijning ervan zou in theorie de minste impact hebben op het aanbod. Daarmee zou echter de Vlaamse aanwezigheid in Brussel een flinke deuk krijgen. Bovendien vertoont het orkest een positief elan dat het verdient om verder ondersteund te worden.

## 9.2 LANDSCHAPSCHETS

We willen de voorstellen voor de drie orkesten die in deze studie zijn opgenomen nadrukkelijk laten voorafgaan door een landschapshets die ook andere actoren in het veld omvat. Onze statusopname schetst immers heel wat uitdagingen die door alle orkesten worden gedeeld. **We onderscheiden drie niveaus waarop telkens verschillende vormen samenwerking worden aanbevolen.**

- Samenwerking op niveau van het hele orkestenlandschap (incl. projectorkesten, jeugdorkesten);
- Samenwerking op niveau van de drie vaste orkesten;
- Samenwerking op niveau van de twee Antwerpse orkesten.

### 9.2.1 Samenwerking op niveau van het hele orkestenlandschap

Ons onderzoek heeft ons geleerd dat de Vlaamse orkesten geconfronteerd worden met uitdagingen op het vlak van innovatie en legitimiteit die de middelen van individuele organisaties overstijgen. Om die met enige kans op succes aan te pakken, moet de cultuur van onderlinge competitie en wederzijds misprijzen — zo typisch voor de klassieke muzieksector in Vlaanderen — plaats maken voor een meer collegiale mentaliteit.

#### Innovatieplatform

Er is in Vlaanderen veel kennis aanwezig maar we hebben ook gemerkt dat die sterk gefragmenteerd is. **Er is nood aan een partij die energiek optreedt als kennismakelaar en vertegenwoordigers bij elkaar brengt uit alle geledingen van het Vlaamse klassieke muziklandschap:** musici en management van structureel gefinancierde orkesten, projectorkesten, jeugdorkesten, programmatoren, festivalorganisatoren, componisten, opleiders en onderzoekers. Daarbuiten moet de gelegenheid genomen worden om actief op zoek te gaan naar ideeën en best practices van buiten Vlaanderen. In hands-on formats zoals ontwerpstudio's en 'boot camps' kan gezocht worden naar concrete aanzetten voor tactische en strategische uitdagingen voor orkesten. Dit moet resulteren in impulsen voor vernieuwing, kruisbestuiving, en **actieonderzoek**. De scope van een kennisdelings- en innovatieplatform mag niet beperkt blijven tot de klassieke muziek, maar betreft bij voorkeur ook mensen uit de creatieve sector, de bedrijfswereld, de media en andere maatschappelijke sectoren. De ambitie moet zijn om te komen tot een bundeling van krachten, een grotere solidariteit in het orkestenlandschap en een sectorieel imago dat experimenteerdrijft en maatschappelijke betrokkenheid uitstraalt. De werking van dit platform zou kunnen gecentreerd worden rond vier inhoudelijke polen:

- nieuwe technologieën die de beleving van klassieke muziek kunnen versterken;
- innovatieve strategieën voor publiekswerving;
- vernieuwende aanpakken op het vlak van programmering en ontwikkeling van repertoire;
- verjonging en modernisering van de orkestorganisatie.

De Staten-Generaal van de Klassieke Muziek die onregelmatig wordt gehouden kan deze taak niet invullen. Wij pleiten voor de activering van een platform met een slanke ondersteuning en een krachtig en tijdelijk mandaat voor vernieuwing.

## Jeugdorkest

**Vlaanderen heeft vandaag geen pre-professioneel jeugdorkest dat het meest beloftevolle lokale en jonge talent in de leeftijdscategorie 14 tot 25 jaar de mogelijkheid geeft om zich op hoog niveau in het orkestspel te bekwamen** door stages en concerten onder leiding van ervaren musici en dirigenten. In het verleden zijn die aanzetten er geweest, maar die hebben jammer genoeg geen continuïteit gekend. Op het eind van de jaren '90 werd onder impuls van Vlaams Cultuurminister Luc Martens een Filharmonisch Jeugdorkest van Vlaanderen opgericht<sup>31</sup>. Op nationaal vlak was de Jonge Philharmonie lange tijd een belangrijke factor in talentontwikkeling. Deze orkesten zijn niet meer actief. Vandaag vult de door de Filharmonie ondersteunde de Orkestacademie op een bescheiden wijze deze lacune<sup>32</sup>.

De dividenden die een investering in een pre-professioneel jeugdorkest opleveren, zijn in hoofdzaak de volgende:

- Een Vlaams pre-professioneel jeugdorkest is een missende schakel in een opleidingsstrategie die lokaal talent kan begeleiden naar een carrière als musicus in Vlaamse of buitenlandse orkesten.
- Uit buitenlandse voorbeelden (Junge Deutsche Philharmonie, Nationaal Jeugdorkest, National Youth Orchestra of Great Britain) blijkt dat een topjeugdorkest een potente ambassadeursrol kan opnemen.
- Een jeugdorkest biedt aan ervaren musici van structureel gefinancierde symfonische orkesten de mogelijkheid om hun coachingsvaardigheden te verfijnen. Hun engagement kan formeel deel uitmaken van hun urenportefeuille.
- In het aantrekken van nieuw publiek worden processen van omgekeerde socialisatie (waarbij kinderen hun ouders sensibiliseren) steeds belangrijker (cfr. de publiekstudie van de AFO). Jonge musici kunnen zo voor nieuwe toestroom naar de concertzalen zorgen.

Vandaag bestaat er een kans om zo'n initiatief weer leven in te blazen door de recente verzelfstandiging van de jeugdorkesten van Jeugd en Muziek Vlaanderen in een nieuwe organisatie Amaj-Jong Symfonisch<sup>33</sup>. De revitalisering van een pre-professioneel orkest is reeds in het beleidsplan van Amaj opgenomen. Bovendien heeft de nieuwe organisatie de nodige expertise qua projectmanagement en leidendwerving in huis en heeft het toegang tot de nodige partners (conservatoria). Het lijkt dus aangewezen om Amaj op te dragen om een Vlaamse pre-professioneel jeugdorkest nieuw leven in te blazen in nauwe samenwerking met alle structureel gefinancierde orkesten. De voor Vlaanderen zo typische verkaveling in door de orkesten apart gepiloteerde initiatieven moet plaats maken voor een mentaliteit van collegialiteit en samenwerking. Zo kan een gemeenschappelijk ondersteund jeugdorkest ook een belangrijke symboolfunctie gaan vervullen.

### 9.2.2 Samenwerking op niveau van de vaste orkesten

#### Arbeidsreglement en monitoringinstrument

Elk orkest in deze studie heeft een complex en rigide arbeidsreglement als historische baggage. We hebben in deze studie al meermaals aangegeven dat dit een domper zet op elke ontwikkeling naar veerkracht en vernieuwing. **De orkesten moeten een opdracht krijgen om op korte termijn hun arbeidsreglement te moderniseren en te harmoniseren.**

- Dat moet het orkestmanagement meer vrijheidsgraden geven in het ontwikkelen van een efficiënt en werkbaar regime met een vaste kern van ongeveer 80 musici;
- Dit moet bijdragen tot een context waarin musici de ruimte krijgen om actieve partners te worden in de uitbouw van hun orkest.
- De overheid moet in staat zijn om de orkesten te sturen aan de hand van een helder en gedeelde set van performantie-indicatoren die geënt zijn op een duidelijke beheersovereenkomst.

Een transparante cao voor de orkesten naar Nederlands model lijkt ons een beloftevolle aanpak. De ontwikkeling en negotiatie daarvan zou onder deskundige begeleiding binnen een tijdsvenster van twee jaar moeten kunnen plaatsvinden om de orkesten in hun elan te ondersteunen. Als de structuren deze beweging naar een grotere eenvoud, empowerment en transparantie niet kunnen maken dan zal hun maatschappelijke meerwaarde toenemend in vraag worden worden gesteld. Meer wendbare orkestconcepten zullen hun taak dan overnemen.

## Orkestacademie

Een door de drie orkesten ondersteunde academie vult weer een ander schakel in van de ontbrekende ‘value chain to excellence’. Een pre-professioneel jeugdorkest werd eerder als een landschapsbrede samenwerking gepositioneerd. Het is met name gericht op het beiden aan orkestervaring van talent van eigen bodem in de leeftijdscategorie 14 tot 25 jaar. **Een orkestacademie** kan hier op aansluiten maar heeft een andere oriëntatie. Zij **biedt de mogelijkheid aan veelbelovende musici uit binnen- en buitenland om, na auditie, stage te lopen bij een Vlaams symfonieorkest**. Afhankelijk van hun specialisme kunnen enkele weken bij één orkest doorbrengen of in een looptijd van drie seizoenen uiteindelijk bij alle orkesten enkele maanden – voor een praktijkopleiding tot orkestmusicus. De stage bestaat uit een op maat gesneden academieprogramma waarin alle fijne kneepjes van het vak worden bijgebracht door vaste orkestmusici en dirigenten. Het gaat daarbij niet om het musiceren alleen maar om alle vaardigheden die de moderne orkestmusicus nodig heeft om zich staande te kunnen houden in het veeleisende vak. Een eventuele toelating tot de academie houdt tevens in dat de studenten per seizoen minimaal in vijf producties participeren. De Filharmonie bereidt vandaag reeds een orkestacademie voor van een beperkte schaal (6 studenten per seizoen). Wij bevelen aan dat dit initiatief door alle orkesten wordt ondersteund.

## Diversifiëring van de begeleiding Kunsthuis

Vandaag werken de orkesten op een beperkte schaal samen om in de begeleiding te voorzien van producties van het Kunsthuis. Concreet begeleiden de Filharmonie en Symfonieorkest van Vlaanderen één balletvoorstelling per seizoen. De intensere samenwerking tussen de Antwerpse orkesten die deel uitmaakt van ons voorstel (cfr. 9.4) zal op dit vlak veel meer mogelijkheden creëren. Wij stellen ook voor om het engagement van Brussels Philharmonic op dit vlak uit te breiden met de begeleiding van één operaproductie per seizoen, zo gekozen dat zij de artistieke profilering van het orkest versterkt.

### 9.2.3 Samenwerking op niveau van de Antwerpse orkesten

**Op het niveau van de Antwerpse orkesten pleiten we voor het onderbrengen van de twee orkesten in één beheersmatige structuur met het oog op een maximale synergie tussen de twee formaties.** Dat voorstel wordt in sectie 9.4 verder uitgewerkt. We besteden eerst aandacht aan de gewenste positionering van Brussels Philharmonic.

## 9.3 POSITIONERING VAN BRUSSELS PHILHARMONIC

### 9.3.1 Missie: innovatielaboratorium

Brussels Philharmonic heeft zich gedurende de laatste jaren goed herpakt na een lange periode van onzekerheid volgend op de losmaking uit de omroep. Het orkest wordt gezien als dynamisch en bij de tijd. De kaarten voor het orkest liggen verder goed dankzij hun residentie in Flagey, een eindelijk groeiend aantal concerten in binnen- en buitenland, een nieuwe en veelbelovende chef-dirigent, een opnamesstrategie, en hun positionering op het vlak van filmmuziek en hedendaags repertoire. Maar het voelt na hun lange ‘down-time’ niettemin als een fragiel momentum.

**Wij bevelen aan dat Brussels Philharmonic de ingeslagen weg verder zet en zich daarbij nog een meer uitgesproken profiel als vernieuwer gaat aanmeten.** Dat zal van het management en bestuur toch een perspectiefwissel vragen. Vandaag zet het orkest weliswaar in op innovatie maar wordt het denken toch ook nog sterk getekend door de hyperbolische en ééndimensionale ambitie om te behoren tot ‘de Europese top’. Als leitbild vinden we dat te nauw. We zouden liever zien dat Brussels Philharmonic zich profileert als wegbereider van ‘het symfonieorkest van de 21ste eeuw’, in al zijn dimensies. Het moet zich een mandaat toeëigenen om ernstig te experimenteren en risico’s te nemen op het vlak van repertoirekeuze, presentatieformats, organisatie, publiekswerking en concertbeleving.

### 9.3.2 Troeven

**Om die missie van vernieuwer gestalte te geven heeft het orkest een aantal belangrijke troeven:**

- een artistieke erfenis die teruggaat naar de glansperiode met het Groot Orkest van het N.I.R. dat zich artistiek en repertoirematig profileerde als één van de meest vooruitstrevende orkesten in Europa.
- de residentie in Flagey, een cultuurhuis dat zich beroept op een ‘laagdrempelige excellence’ en een zeer divers publiek weet aan te trekken. Dat is een sterke uitvalsbasis om een breder draagvlak uit te bouwen in Brussel.
- de co-habitatie met het Vlaams Radio Koor die zou moeten kunnen verzilverd worden in een artistieke samenwerking met een duidelijker profiel.
- de aanwezigheid van dynamische partners in Brussel in de vorm van Ars Musica, een tweejaarlijks festival voor hedendaagse muziek, en KlaraFestival (het Brussels International Music Festival). Brussels Philharmonic heeft in het verleden present getekend op deze manifestaties (maar we stellen jammer genoeg vast dat het orkest dit jaar het slotconcert van het KlaraFestival niet kan verzorgen). Hopelijk kan die samenwerking nog verdiept worden.



- de samenwerking met twee dirigenten – Stéphane Denève en Hervé Niquet (artistiek leider van het VRK) – die beiden vanuit hun eigen perspectief inzetten op vernieuwende projecten. Denève heeft het nieuwe Centre for Future Orchestral Repertoire (CfFOR) als peiler in zijn engagement naar voren geschoven. Hopelijk krijgt dit project echt de diepte en ampleur die het verdient. Onder leiding van Niquet (en in samenwerking met het Palazzetto Bru Zane) is gedurende de voorbije jaren een reeks van zeer verzorgde opnamen en publicaties ontstaan rond grotendeels vergeten romantisch repertoire van bekende Franse componisten geschreven voor de Prix de Rome. Dit soort van projecten loopt misschien minder in de kijker maar getuigt toch van visie, durf en klasse.

### 9.3.3 Kritische succesfactoren

**Het orkest moet in het kader van zijn missie als laboratorium een aantal elementen die nu kunnen gezien worden als beperkingen ombuigen in sterkten:**

#### **Potentieel van huidig effectief maximaliseren**

Het orkest vraagt al jaren om uitbreiding van zijn effectief naar 97 musici. Wij bevelen aan om het orkest te behouden op zijn huidige sterkte van 82 musici (waarvan 13 mensen op seizoenscontracten). In onze efficiëntieanalyse (Hoofdstuk 7) hebben we betoogd dat we er niet van overtuigd zijn dat er een oorzakelijk verband bestaat tussen de grootte van een formatie en de artistieke kwaliteit. Er zijn middelgrote orkesten die het zeer goed doen en die moeten dienen als rolmodel voor Brussels Philharmonic. We komen daar zo dadelijk nog op terug.

#### **Arbeidsreglement flexibiliseren**

Uit onze analyse is gebleken dat een kleinere formatie flexibiliteit op het vlak van arbeidsreglement en concertkalender moet kunnen inbouwen om haar arbeidsefficiëntie te optimaliseren. Voor Brussels Philharmonic zal de nieuwe cao voor orkesten een belangrijke hefboom moeten zijn om haar missie als vernieuwer, ook op het vlak van organisatie en valorisatie van menselijk kapitaal, waar te maken. De ervaring van het orkest in het omgaan met een mix van statuten (statutair, contractueel, seizoenscontracten, freelance) kan hier waardevol zijn.

#### **Concertkalender uitbreiden**

Eén van de belangrijke uitdagingen van Brussels Philharmonic is de beperkte concertkalender van het orkest. Er wordt aan gewerkt om het aantal gespeelde concerten per seizoen te verhogen. Dat is geen evidente uitdaging gezien de krapte van de concertmarkt in Vlaanderen in het algemeen, de residentie met Flagey die beperkingen oplegt qua aantal mogelijke presentatiemomenten en de particuliere situatie van een Vlaams orkest in een Brusselse context. Vandaag focust Brussels Philharmonic sterk op buitenlandse concertreizen om zijn kalender aan te vullen. Het is een open vraag of dit wel een draagkrachtige strategie is. Mis-

schien is het meer aangewezen dat het orkest focust op een innovatief seizoen-sportfolio met 70 concerten dan ten allen prijze meer concerten te zoeken. Hoe dan ook moet het orkest er een prioriteit van maken om aanwezigheid in haar residentie gevoelig uit te breiden, van de huidige 15 naar minstens 25 concerten.

### **Competenties aantrekken**

We hebben al eerder aangegeven dat de omkadering bij Brussels Philharmonic misschien wat krap is. De 17 mensen in het management en ondersteuning zorgen ook voor het Vlaams Radio Koor. Het management is recent verbreed door de aanwerving van een operationeel directeur. Mogelijk zal het orkest toch nog gespecialiseerde competenties moeten aanwerven om de innovatiestrategie te verbreden.

### **Hefboom publiekswerking activeren**

Brussels Philharmonic zorgt niet voor eigen ticketing en heeft geen toegang tot de publieksdata. Met Flagey moet naar een manier gezocht worden om het orkest inzage te geven in het profiel van haar publiek. Zo kan een krachtiger strategie voor marketing- en publiekswerving ontwikkeld worden.

### **Distinctief repertoire uitbouwen**

Qua repertoire moet het orkest zich sterker onderscheiden van de Filharmonie. Een cursorische analyse van de door de orkesten over de laatste 5 jaar gespeelde stukken geeft aan dat die repertoirekeuzen niet zo ver uit elkaar liggen. De Filharmonie profileert zich graag met het 'grote repertoire' en ook Brussels Philharmonic wil zich dat blijven toeëigenen. Op zich kan men daar weinig tegen in brengen. Het kan niet de bedoeling zijn dat een repertoirepolitie er gaat op toekijken welk orkest nu precies wat gaat spelen. Maar het kan aan de andere kant voor Brussels Philharmonic niet zo moeilijk zijn om zich meer te differentiëren door in te zetten op hedendaagse muziek en minder gespeeld repertoire uit de voorbije twee eeuwen. Zoals gezegd moet ook een meer doorgedreven synergie met het koor tot originele producties kunnen leiden. En als het orkest tot slot een Beethoven cyclus wil uitvoeren, dan moet dat kunnen. Om hun missie van vernieuwer trouw te zijn moeten ze die dan bij voorkeur wel kunnen inbedden in een concept dat op één of andere manier een nieuwe beleving van deze canonieke werken meebrengt.

### **Eigenzinnig sociaal project ontwikkelen**

Brussels Philharmonic heeft op dit moment geen sterk sociaal project. Dat is jammer omdat een groter draagvlak in de lokale gemeenschap geen luxe is maar een noodzaak. Wellicht kan het orkest zich ook daar differentiëren door naar nieuwe invalshoeken en formats te zoeken. We vermeldden het Nederlandse ensemble LUDWIG al, dat met zijn producties de brug slaat tussen klassieke muziek en nieuwe ontwikkelingen in de wetenschap. Het orkest moet hier buiten de lijntjes durven kleuren.

### 9.3.4 Rolmodellen

Het is altijd delicaat om specifieke orkesten aan te wijzen als **mogelijke rolmodellen** maar we willen het hier toch doen. Geen van de hieronder aangehaalde voorbeelden geldt als een sjabloon dat zomaar door Brussels Philharmonic kan gekopieerd worden. Maar **interessant is hoe elk van deze formaties de heel complexe puzzel die het succes van een orkest bepaalt (cfr. de systeemkaart) op een eigenzinnige en coherente manier in elkaar heeft gelegd**, vertrekkende vanuit een duidelijke, over langere termijn volgehouden visie. We moeten ons in dit rapport beperken tot beknopte schetsen die aan de eigenheid en creativiteit van deze formaties nauwelijks recht kan doen.

#### Budapest Festival Orchestra

Dit orkest heeft een zeer goede artistieke reputatie als één van de meest vooraanstaande Europese formaties. Het bestaat ondertussen al dertig jaar en functioneert nog steeds onder leiding van oprichter en bezieler Ivan Fischer. Als rolmodel wordt het in Vlaanderen niet altijd ernstig genomen, om verschillende redenen. Het orkest is van scratch opgericht en kapitaliseert nog altijd op een communistische erfenis van een gedegen muziekonderwijs en artistiek beleid. De vaste kern is klein (volgens de studie van Langlois slechts 59 musici) en alle contracten zijn 2-jaarlijks hernieuwbaar. Bijgevolg moet het orkest voor het laatromantische repertoire heel wat freelancers aantrekken. Zij worden 60% van de vaste musici vergoed. Het orkest is ook sterk op tournees aangewezen. Het speelt bijna de helft van de concerten op buitenlandse podia. Dat zijn naar verluid allemaal elementen die lastig naar een Vlaamse context kunnen getransponeerd worden. Nu, het orkest zet een missie van ambassadeurschap voorop en operationaliseert die op een zeer coherente manier. Uit de studie van Langlois komen een paar markante cijfers naar voren: Fischer is de langst dienende chef in het door Langlois bestudeerde staal en spendeert ook het meeste tijd met zijn orkest (22 weken per jaar). Het orkest alloceert het hoogste aantal diensten om een programma in te studeren. Die artistieke meerwaarde wordt gevaloriseerd door hogere uitkoopsommen en dus hogere eigen inkomsten. In het staal van Langlois valt het orkest op door het hoogste percentage van eigen financiering. Markant is ook dat BFO gemiddeld een stuk minder uitgeeft aan solisten. Concertreizen laten ook toe om de efficiëntie van ingestudeerde programma's te verhogen door ze vaak te spelen. Qua repertoire ligt het zwaartepunt op de romantische muziek (Beethoven, Schubert, Brahms, Dvorak) die bezettingsmatig geen uitzonderlijke eisen stelt. Daarnaast brengt het orkest ook selectief laatromantische en vroegmodernistische stukken (Mahler, Wagner, Stravinsky). Wat de organisatie betreft kunnen we nog opmerken dat de musici vergoed worden op basis van reële gewerkte tijd in uren. BFO speelt vergeleken ook een kort seizoen (rond de 30 weken in plaats van

de reguliere 40). Daarmee emuleert het een soort projectmatig ritme, vrijwaart het de kleine kern van vaste musici voor overbelasting, drukt het de kosten en geeft het musici de kans hun inkomen aan te vullen en artistieke ontwikkeling bij te spijkeren met andere activiteiten. Wat al deze cijfers niet kunnen vatten is het bijna achteloze meesterschap waarmee deze eliteformatie haar publiek verwent.

Het Budapest Festival Orkest is een slanke machine die op een zeer precieze manier haar kernmissie van ambassadeurschap in de markt zet. In de eigenzinnigheid van haar zakelijke en organisatiemodel belichaamt ze naar onze mening ook heel sterk een ethos van innovatie. De mensen achter het orkest hebben nagedacht over de plaats van het orkest in de 21ste eeuwse en hebben daaruit hun conclusies getrokken. In plaats van dit model van tafel te vegen wegens niet transponeerbaar moet een orkest zoals Brussels Philharmonic zich in de eerste plaats die spirit van vernieuwing en rigueur toeëigenen. We bespreken kort nog twee andere interessante voorbeelden:

### Lahti Sinfonia (Lahti Symphony Orchestra)

Dit Finse orkest was dertig jaar geleden een heel klein regionaal ensemble (met nauwelijks 40 vaste musici) in een industriestad met 100.000 inwoners, honderd kilometer ten noorden van Helsinki. Vandaag telt het Lahti SO 67 voltijdse musici. Het orkest haalt niet het stratosferische niveau van het BFO. Maar het is een zeer goed orkest met een distinctieve, wonderlijk transparante sound die de luminositeit van boreale zomernachten op één of andere manier weet te vatten. Natuurlijk zijn hier ook een aantal factoren present die weer niet naar Vlaanderen kunnen getransponeerd worden: we hebben hier geen Sibelius en jammer genoeg ook geen performante Finse talentmachine die een verrassend groot aantal musici van eigen bodem op internationale podia weet te plaatsen. Niettemin valt hier ook, net zoals bij het BFO, de slankheid, de no-nonsense aanpak en de kracht van een heldere langetermijnvisie op. Het orkest is klein maar ziet dat niet als een nadeel. Het is zelfs zo dat de nieuwe Sibeliushallen (in 2000 ingewijd) zo gebouwd is dat het orkest op het podium niet klein toont en klinkt. Tuomas Kinberg, die veertig jaar geleden als musicus bij het Lahti SO startte en het dan lange tijd als manager leidde, voert het succes terug tot een beperkt aantal factoren. Een hoofdrol speelt het doorbreken van de cultuur van hiërarchie en de ontwikkeling van een sfeer van samen leren en problemen oplossen. Sinds 1988 organiseert het orkest twee of drie keren per jaar retraites waaraan de hele organisatie (incl. de ondersteunende staf) deelneemt. Het belang van die cultuurwissel in de ontwikkeling van het orkest kan niet onderschat worden (cfr. ook de beschouwingen van twee Amerikaanse orkestmusici naar aanleiding van een werkbezoek aan het Lahti SO<sup>34</sup>). Daarnaast heeft het orkest volgehouden geïnvesteerd in een groot draagvlak bij het lokale publiek en ondernemerschap en zet het in op langeter-

mijnrelaties met artistieke en zakelijke partners (Kalevi Aho is al composer-in-residence sinds 1992). De schaarse middelen (werkingsbudget van 6 miljoen euro) worden efficiënt ingezet. De ondersteunende staf bestaat uit slechts 9 medewerkers (plus Kinberg op 40% contract als adviseur). Alle musici (op de concertmeesters na) hebben een vast maandsalaris ongeacht de prestaties qua uren. Het orkest speelt een relatief beperkte kalender van 60 concerten per seizoen, naar eigen zeggen om de musici voldoende recuperatietijd te gunnen. Alles bijeen kan dit model een succes genoemd worden. Het orkest is financieel gezond, is stevig verankerd in de lokale gemeenschap, en heeft een benijdenswaardig internationaal profiel. Lathi SO heeft meer dan 1 miljoen CDs verkocht, won talrijke awards, en ontwikkelde een eigen streamingplatform<sup>35</sup>.

### American Symphony Orchestra

Het American SO werd in 1962 door de 80-jarige Leopold Stokowski opgericht met de missie om 'iedereen toegang te geven tot uitvoeringen van grote muziek' ('to offer concerts of great music within the means of everyone.')<sup>36</sup>. Hij dirigeerde het orkest 10 jaar. Sinds 1991 wordt het orkest geleid door Leon Botstein, die ook hoogleraar is aan Bard College in de staat New York. Het orkest afficheert een vaste kern van 73 musici op haar website. Botstein heeft het orkest gepositioneerd als een instrument om de maatschappelijke relevantie van symfonische muziek weer tastbaar te maken. Het orkest steunt daarbij in de eerste plaats op een aanpak van thematische programmering die relaties inzichtelijk maakt tussen verschillende kunstvormen (muziek, literatuur, dramatische en plastische kunsten), politiek en geschiedenis. Het repertoire staat deels in het teken van werken die ten onrechte zijn vergeten. Vaak is echt onderzoekswerk nodig om de partituren in een uitvoerbare vorm te brengen. Een concert van het ASO attendeert de muzikliefhebber op verrassende resonanties tussen vertrouwde en minder vertrouwde stukken<sup>37</sup>. Gerenommeerde musicologen schrijven de begeleidende teksten bij elk concert. Al die 'concert notes' zijn via de website van het orkest vrij beschikbaar<sup>38</sup>. De concertuitvoeringen worden geregistreerd en een catalogus van ruim 150 werken is via de grote digitale distributieplatformen te verkrijgen. Van tal van werken zijn geen andere uitvoeringen beschikbaar. Het American Symphony Orchestra haalt geen artistiek topniveau. Het is een degelijk orkest met een duidelijke missie als vernieuwer. Het voert die uit met een sterk onderzoeksgedreven aanpak in de geest van een publieke dienstverlening. Het orkest voert een actieve politiek om tickets goedkoop te houden.

Opnieuw vermelden we deze casus niet als een sjabloon dat kan gekopieerd worden. Het voorbeeld geeft wel aan dat het orkestenlandschap veel gevarieerder is dan we vaak aannemen. Op tal van plekken wordt gezocht naar aanpakken om het symfonieorkest weer relevant te maken voor de 21ste eeuw. Dat is precies ook een opdracht waar we Brussels Philharmonic 100 percent willen zien op inzetten.

## 9.4 POSITIONERING VAN DE ANTWERPSE ORKESTEN

**Na rijpe reflectie willen we een voorstel formuleren voor een verregaande samenwerking tussen het orkest van het Kunsthuis en de Filharmonie.** We hantieren hier niet het woord ‘fusie’. We zijn er ons van bewust dat het f-woord negatieve connotaties draagt van verlies van jobs en verarming van het orkestenlandschap. De turbulentie rond de voorgenomen samensmelting van het Nationaal Orkest van België en het Symfonieorkest van de Munt geeft aan dat fusiescenario’s sterke weerstand kunnen oproepen. **De toekomstige samenwerking die we voor de Antwerpse orkesten zien,** heeft althans initieel toch een ander karakter. Zij **kan omschreven worden als een ‘co-habitatie’ van twee orkesten onder één dak.** Uiteindelijk kan die samenwerkingsrelatie in een reële fusie uitmonden. Daarvoor moeten de betrokken partijen ervan overtuigd zijn dat dit zinvol is.

Waarom zouden de Antwerpse orkesten naar een co-habitatie moeten evolueren?

- Ons onderzoek heeft aangetoond dat het orkest van het Kunsthuis hard werkt. Door het volle begeleidingsprogramma en de krappe bezetting wordt het orkest zwaar belast. Een aanzienlijk deel van de werkuren gaat bovendien op aan reistijd tussen de twee standplaatsen. Over het artistiek niveau van het orkest kan lang gediscussieerd worden maar heel wat bevrageden in dit onderzoek maakten daar toch kritische nota’s bij. Naar ons gevoel makkelijker te begronden is het feit dat het orkest kampt met een algemene malaise. Het operaorkest is (logischerwijze) onzichtbaar en vrijwel onbekend, werd de laatste jaren gereduceerd tot een kleine bezetting, heeft haar taak zien uitbreiden met balletbegeleiding en kampt met de nasleep van twee fusies. Fysiek wordt het orkest ook niet optimaal omkaderd. De repetitiefaciliteiten in het operagebouw in Gent zijn verouderd. Het orkest weet zich naar verluidt te weinig gesteund door haar directie en is door al die omstandigheden meer dan de andere orkesten steun gaan zoeken bij de vakbonden. De musici die ondanks alles trots en enthousiast blijven over hun werk zijn slachtoffer van een jarenlange ongezonde situatie en zijn vragende partij naar meer inspraak. Net als Brussels Philharmonic draagt het Kunsthuis nog steeds de financiële last van een verleden. In zijn geheel lijkt dit geen duurzame langetermijn toekomst te bieden voor het orkest en voor het artistiek project van het Kunsthuis.

- Bij de Filharmonie heeft het er alle schijn van dat een hoofdstuk wordt afgesloten en dat het orkest begint aan een nieuwe fase in zijn bestaan. De ingebruikname van de nieuwe Elisabethzaal, de vernieuwing van het management en het nakende mandaat voor een nieuwe chef-dirigent markeren dit omslagpunt. Dat biedt perspectief maar brengt ongetwijfeld ook nieuwe uitdagingen. Tot de sterkten van het orkest behoren zeker een goed draagvlak in Antwerpen, een prominent sociaal project en een solide managementstructuur. Artistiek is het orkest een betrouwbare eerder dan een echt inspirerende factor. Onder het leiderschap van Philippe Herreweghe kreeg de spelcultuur een solide ‘fond’ maar op één of andere manier heeft het orkest die nog niet weten te verzilveren in een consistent hoger artistiek niveau. We zijn er in de loop van dit onderzoek overigens niet achter gekomen hoe de toekomstige relatie van Herreweghe met het orkest er zal uitzien. de Filharmonie realiseert een behoorlijke output met zijn ongeveer 100 concerten per seizoen maar onze analyse geeft aan dat er op het vlak van (arbeids)efficiëntie nog mogelijkheden voor verbetering moeten liggen. De relatief spaarzaam bezette strijkerssectie is daar een factor in. Alles bij elkaar is het lastig om over de Filharmonie een welomlijnd oordeel te vormen. Het orkest zit op een kantelpunt en het is een open vraag of het werkelijk een nieuw elan kan ontwikkelen.

**Door beide orkesten onder één structuur te brengen willen we het orkest van het Kunsthuis beter omkaderen en de Filharmonie een set van vrijheidsgraden bieden om de eigen werking te optimaliseren. Dat zijn de primaire objectieven van deze ingreep.**

Concreet zou de co-habitatie gerealiseerd worden als een integrale transitie van het orkest van het Kunsthuis naar de Filharmonie. Dit kan technisch gerealiseerd worden via een ‘overgang van onderneming’. Deze overdracht valt onder het toepassingsgebied van de cao nr. 32bis. Het recht om overgedragen te worden (in casu van Kunsthuis vzw naar De Filharmonie vzw) is van toepassing op alle werknemers (alle musici en het niet-artistiek administratief personeel dat specifiek het orkest ondersteunt). De bestaande arbeidsovereenkomsten van het Kunsthuis vzw worden automatisch mee overgedragen. De werknemers behouden dus al hun bestaande rechten en plichten.

Zo komen twee speelkernen terecht onder De Filharmonie vzw (die dan tegelijk eventueel van naam kan veranderen). In totaal betreft het naar verwachting ongeveer 130 musici. In een tweede stap moet dan nieuw, geharmoniseerd arbeidsreglement onderhandeld worden. Zelfs met een gedeeld arbeidsreglement kunnen de twee speelkernen behouden blijven, ook met respect voor hun eigen identiteit. De musici blijven dan trouw aan hun specialisme, respectievelijk bege-

leiding en symfonisch. De samenwerking tussen de twee orkesten heeft dan het karakter van een co-habitatie, die natuurlijk mogelijkheden creëert voor optimalisatie, synergie en het ontsluiten van nieuwe artistieke projecten. Het is echter ook mogelijk dat het management beslist om gaandeweg het schot tussen de twee speelkernen op te heffen waardoor één grotere groep van musici ontstaat die in wisselende constellaties de begeleidingsfunctie en het symfonische repertoire voor zijn rekening neemt. In dat geval kunnen we spreken van een fusie van de twee orkesten tot een multifunctionele formatie naar het model van Orchestre de la Suisse Romande of het Orchestre National de Lyon.

Wij willen de horizon voor deze toekomstige ontwikkelingen nadrukkelijk open houden. Daarmee krijgt het management de vrijheid om de samenwerking tussen de twee speelkernen geleidelijk gestalte te geven, met respect voor de wensen van de musici en de integriteit van elkaars artistieke projecten.

**Het is evident dat de twee sleutelingrepen – namelijk overdracht van het orkest van het Kunsthuis en het ontwikkelen van een gedeeld nieuw arbeidsreglement – op elkaar moeten aansluiten.** Een loutere overdracht zonder aanpassing van de reglementen zal het management voor onoplosbare beheersvraagstukken stellen. Zoals al aangegeven stellen we voor om ook Brussels Philharmonic bij deze onderhandelingen te betrekken zodat er de facto een nieuwe cao ontstaat voor de symfonieorkesten die door de overheid als Vlaamse kunstinstelling gefinancierd worden. Dit proces mag geen tien jaar duren maar moet bij voorkeur binnen een periode van twee jaar volledig afgerond zijn om alle orkesten in maximale rust verder te laten werken aan hun artistieke projecten.

Deze overdracht zal noodzakelijkerwijze een verandering van standplaats van Gent naar Antwerpen inhouden voor het orkest van het Kunsthuis. Een dergelijke wijziging zal wellicht alleen mogelijk zijn met het akkoord van de werknemers. Mogelijk zullen niet alle musici de wissel van Gent naar Antwerpen willen maken. Middelen voor het uitkeren van een ontslagvergoeding moeten dan voorzien worden.

De verhuis van het orkest van het Kunsthuis naar Antwerpen creëert ook nieuwe mogelijkheden op het vlak van infrastructuur. Zoals gezegd zijn de faciliteiten voor repetities in het operagebouw in Gent verre van ideaal. deFilharmonie zal na ingebruikname van de nieuwe Elisabethzaal het Filharmonisch Huis op het Eilandje verlaten. Dat kan dan dienen als repeteerzaal voor het Kunsthuis. Tegelijk komt in het Gentse operagebouw heel wat ruimte vrij. Wellicht een goed moment voor een omvattende renovatie die het gebouw weer kan laten schitteren als een hub voor opera en muziektheater.



We zien de co-habitatie van de twee orkesten dus als een belangrijke hefboom om toe te werken naar een moderner en transparanter systeem van arbeidsvoorwaarden voor de drie orkesten. Bovendien kan de beweging ook een impuls zijn om de infrastructurele puzzel rond de activiteiten van het Kunsthuis hernieuwd samen te leggen.

**Er tekenen zich, zoals gezegd, twee scenario's af: ofwel wordt de co-habitatie bestendig en blijven de orkesten hun respectievelijke taken uitvoeren en behouden ze hun bestaande identiteit. Ofwel groeien ze samen tot één multifunctionele formatie.** We pleiten er dan wel voor om de orkesten op hun huidige getalsterkte te behouden zodat kan gezorgd worden voor een sterk aanbod op het vlak van begeleiding, symfonisch en maatschappelijke dienstverlening. Zoals al eerder gezegd bevelen we ook aan om de begeleiding van producties van het Kunsthuis lichtjes verder te differentiëren door Brussels Philharmonic de gelegenheid te geven om één operaproductie per jaar te ondersteunen.

In het geval de orkesten onder hun gemeenschappelijke structuur met hun bestaande identiteit blijven werken dan stelt zich de vraag naar de toekomstige profilering van de Filharmonie. Ook hier willen we inzetten op continuïteit met het verleden. Het orkest heeft zich altijd bekend tot het grote symfonische repertoire. Het is wenselijk dat die erfgoedfunctie naar de toekomst toe centraal blijft staan. Distinctief is ook het goed uitgebouwde sociale project van het orkest. Ook hier moet het orkest zich in het multiculturele Antwerpen mee blijven profileren. Als rolmodel kan misschien het London Symphony Orchestra gelden: een formatie met een grote traditie, een fantastische werking rond outreach en educatie (LSO Discovery bereikt 60.000 mensen per jaar en 'is een onlosmakelijk deel van het DNA van LSO'; het programma resulteert in gemiddeld drie activiteiten per dag in de bijzondere ambiance van LSO St Luke's<sup>39</sup>), een groot engagement rond talentontwikkeling en een heel levendige aanwezigheid in sociale media (o.a. 237.000 Twitter-volgers<sup>40</sup>). Het orkest heeft altijd een punt gemaakt van een afwisselende programmering doorheen omvattende thematische festivals (in 2016 gewijd aan de invloed van Shakespeare op de muziek naar aanleiding van de 400ste sterfverjaardag van De Bard). Ook een orkest dat focust op het grote symfonische repertoire moet de ambitie hebben om continu te vernieuwen en grenzen te verleggen. Het is te hopen dat de Filharmonie en Brussels Philharmonic mekaar in die drive collegiaal kunnen uitdagen.

Een fusie tussen de beide orkesten leidt zoals gezegd tot een groot multifunctioneel orkest dat zowel de producties van het Kunsthuis begeleidt, een symfonische taak opneemt en de educatiefunctie invult. Dit model wordt nog door andere orkesten in praktijk gebracht. Wiener Philharmoniker en Sächsische Staatskapelle

Dresden zijn twee zeer prominente voorbeelden. In Frankrijk zijn het Orchestre National de Lyon en het Orchestre National du Capitole de Toulouse op die leest geschoeid en in Zwitserland het Orchestre de la Suisse Romande. Het Nederlandse Philharmonisch Orkest (NedPho) en het Nederlands Kamerorkest vervullen ook een rol van huisorkest van de Nationale Opera & Ballet en vullen daarnaast ook nog een uitgebreid symfonisch luik in. Dit zijn allemaal uitstekende formaties die bewijzen dat één orkest twee erg verschillende repertoires kan invullen. Voor het Nationaal Orkest van België en het Symfonieorkest van de Munt heeft het rapport Blanchard een vergelijkbare toekomst uitgetekend.

Tijdens ons onderzoek hebben we verschillende opinies gehoord over de wijze waarop orkesten beide functies kunnen invullen. Volgens sommigen zullen multifunctionele orkesten altijd hun artistieke beperkingen hebben terwijl anderen vinden dat een orkest dat alleen opera speelt nooit een goed orkest kan worden en het net de combinatie van speelculturen is die speelvreugde en dus ook artistieke kwaliteit vergroot. In ieder geval lijkt er een consensus te zijn rond het feit dat er een sterke muzikaal directeur moet zijn die ook chef-dirigent van de opera is. Bij het Orchestre de la Suisse Romande is dat bijvoorbeeld niet het geval. Het Grand Théâtre de Genève engageert daar per productie gastdirigenten. Dat is niet motiverend voor de musici en bemoeilijkt ook de operationele samenwerking tussen operamanagement en het symfonische team. Die samenwerking moet sowieso goed gestructureerd worden om conflicten te vermijden.

## 9.5 ACTIES EN TIJDSLIJN

**We zetten tot slot nog eens de acties op rij die op korte en middellange termijn het geschetste ontwikkelingspad moeten ondersteunen.** Het is belangrijk om de acties die samenhangen met het voorgestelde ontwikkelingspad snel op te starten. Alle betrokkenen spreken van een ‘momentum’ dat vandaag bijna tastbaar aanwezig is in het veld en dat moet gegrepen worden. De hoop op verandering en de wens om te slagen zijn groot. De aanzet kan quasi onmiddellijk gegeven worden door het opmaken van nieuwe beheersovereenkomsten met de orkesten die de aanbevolen profilering van de orkesten bevestigt.

Er zal veel overleg en onderhandeling nodig zijn, maar we denken dat de realisatie van het hele pakket aan maatregelen niet meer dan twee, maximum drie jaar zou mogen duren. Langer moet de boog niet gespannen staan. Anderzijds is een transitieproces geen beheersbaar, mechanisch proces, maar een complex spoor waarop zich veel onvoorziene omstandigheden en spanningen kunnen voordoen. Zo'n proces maakt enkel kans van slagen wanneer evenwaardige aandacht wordt besteed aan zowel de technische (structuren) als de menselijke (culturen) kant. We

raden aan om een procesbegeleider aan te stellen die alle ‘werven’ kan overzien, voor optimale afstemming zorgt tussen de actoren, die het overkoepelende doel bij iedereen op het netvlies houdt en rapporteert aan het kabinet en het Departement CJSM. Mogelijk kan deze partij in een tweede fase vervellen tot het innovatieplatform waar door kennisdeling en actieonderzoek continu impulsen voor vernieuwing kunnen worden gegenereerd.

Dit zijn de belangrijkste mijlpalen in een tentatieve tijdslijn die we graag ter discussie voorleggen aan de overheid en de orkesten.

---

<b>Opmaak beheersovereenkomsten</b>	juni-dec 2016	kabinet, Departement CJSM, orkesten
<b>Aanstelling procesbegeleider</b>	september 2016	kabinet, Departement CJSM
<b>Aanstelling transitie manager en start integratiefase Antwerpse orkesten</b>	september 2016	Kunsthuis, deFilharmonie
<b>Start onderhandelingen cao orkesten</b>	januari 2017	werkgevers, werknemers
<b>Einde onderhandelingen cao orkesten</b>	december 2017	
<b>Ontwikkeling monitoringsinstrument</b>	juni-december 2017	Departement CJSM, orkesten
<b>Start oprichting pre-professioneel</b>	oktober 2016	Amaj en partners jeugdorkest
<b>Inauguraal concert jeugdorkest</b>	juni 2017	
<b>Oprichting orkestacademie</b>	juli 2017	orkesten
<b>Oprichting innovatieplatform</b>	juni 2017	Departement CJSM, externen
<b>Afronding integratie Antwerpse orkesten</b>	juli 2018	
<b>Einde financiering innovatieplatform</b>	juni 2020	

---

# 10 BESLUIT

In deze studie hebben we de ruimte genomen (en gekregen) om breed en diep na te denken over de toekomst van de symfonieorkesten in Vlaanderen. We hebben getracht om de toekomstige uitdagingen voor orkesten systemisch in kaart te brengen. Die zijn niet gering. Het cultiveren van artistieke uitmuntendheid blijft een prioriteit maar vernieuwing van de concertbeleving, vergroten van maatschappelijk draagvlak en het dynamiseren van de interne organisatie zijn naar onze mening even belangrijk. De Vlaamse orkesten moeten op al die domeinen de handschoen opnemen. We hebben in deze studie getracht een integraal perspectief te ontwikkelen op een landschap, of een ecosysteem dat door tal van spelers in symbiose en competitie in een vruchtbaar evenwicht wordt gehouden.

Op het eerste zicht pleiten we niet voor een drastische ommezwaai. We zijn inderdaad geen voorstander van een gratuit ‘groot gebaar’. Respect voor de prille remonte van de orkesten en uitspelen van bestaande sterkten was inderdaad één van de uitgangspunten. Niettemin betekent ons advies naar onze mening de aanzet tot een fundamentele transitie. We citeren nogmaals Penelope McPhee: *‘Fundamentele verandering in orkesten gebeurt alleen maar als alle leden van de familie erbij betrokken zijn. Blijvende verandering kan niet opgelegd worden door één groep in het orkest, en het kan zeker niet opgelegd worden van buitenaf door een financierder. De directie, de bestuursleden, de musici en de ondersteunende diensten moeten de noodzaak van een grote verandering eerst zien. Dan pas zullen ze er deel willen van uitmaken. (...) Wat het zo bijzonder lastig maakt is dat mensen vooraleer ze willen veranderen het eerst eens moeten zijn over de problemen. Dat is vaak veel moeilijker dan oplossingen op tafel leggen. Dat vereist vertrouwen en wederzijds respect. Het vraagt dat de betrokkenen bereid zijn om hun agenda opzij te zetten in het belang van de organisatie. Het vereist geloof in een gemeenschappelijke missie.’* (McPhee, 2002)

We verwijzen terug naar het streefbeeld op de eerste bladzijde van dit rapport. Daarin hebben we het vertrouwen uitgesproken dat het moet mogelijk zijn om een veerkrachtig landschap van Vlaamse orkesten tot stand te brengen. We hopen daar met deze studie en de talrijke geestdriftige ontmoetingen die we gedurende de voorbije maanden hebben gehad een aanzet toe te geven.

# VOETNOTEN

- 1 Zo zal in 2016 op vraag van de SWR het Radio-Sinfonieorchester Stuttgart des SWR met het SWR Sinfonieorchester Baden-Baden und Freiburg worden samengevoegd tot het nieuwe SWR Symphonieorchester. Hierbij wordt het orkestledenbestand over een langere periode afgeslankt van 200 naar 110. De fusie is controversieel omdat met name het SWR Sinfonieorchester Baden-Baden und Freiburg een grote reputatie heeft op het vlak van hedendaagse muziek.
- 2 <http://www.thetimes.co.uk/tto/arts/music/classical/article4174308.ece>
- 3 <http://www.gramophone.co.uk/editorial/the-world's-greatest-orchestras>
- 4 Deutscher Musikrat, 2014
- 5 [http://www.sinfoniaorkesterit.fi/assets/statistics/Audience\\_2007-2014\\_of\\_member\\_orchestras\\_2014.pdf](http://www.sinfoniaorkesterit.fi/assets/statistics/Audience_2007-2014_of_member_orchestras_2014.pdf)
- 6 <http://www.abo.org.uk/media/32152/ABO-The-State-of-Britains-Orchestras.pdf>
- 7 <http://www.participatiesurvey.be>
- 8 <http://www.france-orchestres.com/colloque/synthese-enquete-sur-les-publics-de-lorchestre-2013-14-2/>
- 9 [http://www.sinfoniaorkesterit.fi/assets/statistics/Suomen\\_Sinfoniaorkesterit\\_-\\_Audience\\_Survey\\_2015.pdf](http://www.sinfoniaorkesterit.fi/assets/statistics/Suomen_Sinfoniaorkesterit_-_Audience_Survey_2015.pdf)
- 10 <http://www.miz.org/downloads/statistik/106/statistik106.pdf>
- 11 <https://cjsm.be/cultuur/sites/cjsm.cultuur/files/public/cf2015-lezing-keynote.pdf>
- 12 Een studie van de Amerikaanse Knight Foundation over de publiekswerving van 15 orkesten kwam tot de vaststelling dat deze formaties gemiddeld 4% van de volwassenen in hun gemeenschap op min of meer regelmatige basis wisten aan te trekken. Hun 'prospect universe' was echter aanzienlijk groter, namelijk gemiddeld 27%. Het 'prospect universe' van een orkest wordt bepaald door twee determinanten, namelijk de interesse voor klassieke muziek en de relatie die mensen hebben met het symfonieorkest in hun gemeenschap (Knight Foundation, 2002).
- 13 <http://iso.co.uk/iso-discovery/discover-singing-days>
- 14 <http://www.berliner-philharmoniker.de/education/>
- 15 <http://asyllhaus.wienerphilharmoniker.at>
- 16 <https://www.media.mit.edu/research/groups/1450/city-symphonies-massive-musical-collaboration>
- 17 [http://www.polyphonic.org/wp-content/uploads/2012/02/Rebuilding\\_Repert\\_Orleans.pdf](http://www.polyphonic.org/wp-content/uploads/2012/02/Rebuilding_Repert_Orleans.pdf)
- 18 <http://graphics.latimes.com/la-phil-1/>
- 19 <http://www.rektoverso.be/artikel/disharmonie-orkestenland>
- 20 <http://www.cultuurinbeeld.com>
- 21 [http://www.sinfoniaorkesterit.fi/assets/statistics/Suosio\\_facts\\_and\\_figures\\_2010.pdf](http://www.sinfoniaorkesterit.fi/assets/statistics/Suosio_facts_and_figures_2010.pdf)
- 22 Flanagan, 2012
- 23 <http://www.abo.org.uk/media/32152/ABO-The-State-of-Britains-Orchestras.pdf>
- 24 <http://www.cultuurinbeeld.com>
- 25 [http://www.dov.org/tl\\_files/pdf/Infos%20&%20Publikationen/DOV\\_Orchesterlandschaft.pdf](http://www.dov.org/tl_files/pdf/Infos%20&%20Publikationen/DOV_Orchesterlandschaft.pdf)
- 26 [http://www.sinfoniaorkesterit.fi/assets/statistics/Financing\\_and\\_own\\_concerts\\_of\\_member\\_orchestras\\_2014.pdf](http://www.sinfoniaorkesterit.fi/assets/statistics/Financing_and_own_concerts_of_member_orchestras_2014.pdf)
- 27 Flanagan, 2012
- 28 [http://www.dov.org/tl\\_files/pdf/Pressemitteilung%20Anlagen/Meldungen%20und%20Stellungnahmen/2015-08-21\\_Position%20DOV\\_Kommunal-%20und%20Staatsorchester.pdf](http://www.dov.org/tl_files/pdf/Pressemitteilung%20Anlagen/Meldungen%20und%20Stellungnahmen/2015-08-21_Position%20DOV_Kommunal-%20und%20Staatsorchester.pdf)
- 29 <http://www.concertgebouworkest.nl/nl/het-orkest/>
- 30 <http://www.bsolive.com/a-unique-remit/>
- 31 <http://www.vlaanderen.be/nl/vlaamse-overheid/persberichten/subsidie-voor-philharmonisch-jeugdorkest-van-vlaanderen>
- 32 <http://www.defilharmonie.be/deorkestacademie>
- 33 <http://amaj.vlaanderen>
- 34 R.J. Wagner en T. Ward (2002). Explorations of Teamwork: The Lahti Symphony Orchestra, *Harmony*, 15, 47-53.
- 35 <http://www.classiclive.com>
- 36 <http://americansymphony.org/about/>
- 37 Zo bestond een programma van een concert in Carnegie Hall dat door één van de auteurs van dit rapport werd bijgewoond uit drie werken van Richard Strauss: de *Symphonia Domestica*, het *Parergon auf Symphonia Domestica* en de *Vier Sinfonische Zwischenspiele* uit de opera *Intermezzo*. Al deze stukken werden geïnspireerd door de huiselijke situatie van de componist en delen tot op zekere hoogte hetzelfde muzikale materiaal.
- 38 <http://americansymphony.org/concert-notes/>
- 39 <http://iso.co.uk/iso-discovery/about-iso-discovery>
- 40 Ter vergelijking: de Filharmonie heeft 624 Twittervolggers; Brussels Philharmonic 1.074.

# BIJLAGE 1

## GESPREKSPARTNERS

### Individuele interviews

Aila Sauramo, *Association of Finnish Orchestras*

Arthur van Dijk, *Directeur Raad en Daad*

Aviel Cahn, *Kunsthuis*

Bart Caron, *Voorzitter parlementaire commissie cultuur*

Charles Adriaenssen, *Outhere*

Dirk Coutigny, *Symfonie Orkest Vlaanderen*

Ella Broekstra, *HR-manager Omroep Muziek Hilversum*

Frank Nuyts, *componist*

Geert Riem, *deFilharmonie*

Gilles Ledure, *Flagey*

Guido Spruyt, *Kunsthuis*

Gunther Broucke, *Brussels Philharmonic*

Henk Swinnen, *Orchestre de la Suisse-Romande*

Jan-Willem Loot, *ex-directeur Koninklijk Concertgebouw Orkest*

Jerry Aerts, *deSingel*

Joost Maegerman, *deFilharmonie*

Jozef De Witte, *Nationaal Orkest van België*

Lena De Meerleer, *Kunsthuis*

Marco Schoups, *Schoups Advocaten*

Philippe Herreweghe, *deFilharmonie*

Rikkert Kremer, *Residentie Orkest Den Haag*

Roel Willems, *Amaj*

Stéphane Denève, *Brussels Philharmonic*

Tuomas Kinberg, *Lahti Symphony Orchestra*

Thomas Vanderveken, *Klara*

Veerle Simoens, *FvVI Gent*

### Focusgroep musici

Annelies Broeckhoven, *Brussels Philharmonic*

Ivo Lintermans, *Brussels Philharmonic*

Nathan Braude, *Brussels Philharmonic*

Joris Van den Hauwe, *Brussels Philharmonic*

Gert François, *Brussels Philharmonic*

Wouter Vossen, *deFilharmonie*

Mara Mikelsone, *deFilharmonie*

Nele Delafonteyne, *deFilharmonie*

Peter Verhoyen, *deFilharmonie*

Bart Van Nieuwenhuyze, *deFilharmonie*

Alwin Wauters, *Orkest van het Kunsthuis*

Katelijne Vinkeroye, *Orkest van het Kunsthuis*

Joris Renders, *Orkest van het Kunsthuis*

Roel Vanderspikken, *Orkest van het Kunsthuis*

### Workshop scenario's

Bart Van der Roost, *neoScores*

Ben Haemhouts, *CascoPhil*

Bruno Verbergt, *zelfstandig consultant*

Gilles Ledure, *Flagey*

Jeroen Van Acker, *Concertgebouw Brugge*

Niels Veenhuijzen, *zelfstandig consultant*

Pieter Schuermans, *Amaj*

Raf De Keninck, *Fontis Hogeschool*

Robin Ibens, *De Geschoren Aap*

Servaas Le Compte, *Artists United*

Thomas De Baets, *Luca School of Arts*

Wouter Hillaert, *rekto:verso*

Laurette Muylaert, *ACOD Cultuur*

Vakbondsafgevaardigden orkesten,

*ACV en ACOD Cultuur*

### Stuurgroep

Dominique Savelkoul, *kabinet minister S. Gatz*

Hugo Vandamme, *voorzitter RvB Brussels*

*Philharmonic en Vlaams Radio Koor*

Hugo Van Geet, *voorzitter RvB deFilharmonie*

Pol Bamelis, *voorzitter RvB Kunsthuis*

Tim Lodens, *Departement CJSM*

# BIJLAGE 2

## BESCHRIJVENDE FICHES

### Orkest van de Vlaamse Opera (Kunsthuis)

#### Historiek

opgericht in 1989 als Orkest van de Vlaamse Opera

#### Residentie

Antwerpen en Gent, Kunsthuis – Opera en Ballet Vlaanderen

#### Repertoire

Ballet- en Operarepertoire

**Aantal musici in vast dienstverband (2014-2015)**  
62

**Aantal mensen in ondersteunende diensten**  
7,5 VTE (directe medewerkers orkest)

#### Algemene Directie

Lena De Meerleer, algemeen directeur  
Aviel Cahn, artistiek directeur opera  
Sidi Larbi Cherkaoui, artistiek directeur ballet

#### Dirigenten

Chef-dirigent: Dmitri Jurowski (2011-2016)

#### Meest bespeelde Belgische podia

Opera Antwerpen en Opera Gent

#### Internationale vertegenwoordiging

nvt

#### Internationale podia (2014)

nvt

#### Awards

- International Opera Award met de productie Parsifal (2014)
- Nominatie International Opera Award als beste operahuis en beste operakoor (2015)

#### Publieksbereik concerten 2014

97.657

#### Geluidsopnamen

CD's en DVD's van voorbije producties.

#### Educatie en Outreach

Producties in huis voor kinderen en jongeren.

#### Onderzoek

–

## Brussels Philharmonic

### Historiek

1935: oprichting N.I.R. Orkest  
1978: splitsing BRT Filharmonisch Orkest  
1998: onafhankelijk van de omroep als VRT  
Radio Orkest  
2008: nieuwe naam Brussels Philharmonic

### Residentie

Brussel, Flagey Studio 4 (862 zitplaatsen)

### Repertoire

Kernrepertoire  
Hedendaags  
Filmmuziek  
Begeleiding van één balletproductie/seizoen

### Aantal musici in vast dienstverband

82 = 69 (contracten onbepaalde duur) + 13  
(seizoenscontracten)

### Aantal mensen in ondersteunende diensten

17 (inclusief VRK)

### Koor

Er bestaat een nauwe en historische band tussen Brussels Philharmonic en het Vlaams Radio Koor. Ze programmeren een aantal producties per jaar samen en delen kantoren, repetitieruimte en omkaderend personeel.

### Algemene Directie

Gunther Broucke, intendant

### Dirigenten

Chef-dirigent: Stéphane Denève (2015-...)  
Emeritus-dirigent: Michel Tabachnik (2008-2015)

### Belgische podia

Flagey, Bozar (Brussel), Muziekcentrum De Bijloke (Gent), DeSingel (Antwerpen), Concertgebouw (Brugge), regionale podia in Vlaanderen

### Internationale vertegenwoordiging

IMG Touring

### Internationale podia (2014-2015)

Musikverein Wenen — Grosses Festspielhaus  
Salzburg — Philharmonie de Paris — Liederhalle  
Stuttgart — Philharmonie Essen — Cadogan  
Hall London (residentie vanaf 2014-2015)

### Awards

- Golden Globe 2005:  
filmmuziek 'The Aviator' (Howard Shore)
- Golden Globe 2012:  
filmmuziek 'The Artist' (Ludovic Bource)
- Academy Award 2012:  
filmmuziek 'The Artist' (Ludovic Bource)
- Meerdere 'Choc de la Musique' en 'Diapason  
d'or' voor opnames o.l.v. Hervé Niquet  
en Michel Tabachnik

### Publieksbereik concerten 2014

62.364

### Geluidsopnamen

- Opname met orkestwerken van Guillaume  
Connesson bij Deutsche Grammophon  
Gesellschaft (2016).
- Reeks 'Brussels Philharmonic Recordings':  
kernrepertoire.
- Reeks 'Prix de Rome', 'Opéra Français':  
onbekend repertoire van Franse romantische  
componisten (muzikale leiding: Hervé Niquet).



- Reeks ‘Film Fest Gent’: filmmuziek.
- Reeks ‘Flemish Connection’: focus op Vlaamse componisten (i.s.m. Klara).
- Reeks ‘Jong Vlaams Talent’: focus op jonge solisten (i.s.m. Klara).
- Reeks ‘Requiem’: vijf opnamen van iconische requiems olv. Hervé Niquet.

### **Educatie**

Familieconcerten

### **Outreach**

Geen activiteiten

### **Onderzoek**

- Centre for Future Orchestral Repertoire: database van 21ste-eeuwse composities die repertoirepotentieel hebben. Werken worden in de concertprogramma’s van het orkest geïntegreerd.
- Opnamen: reeks ‘Prix de Rome’, ‘Opéra Français’, ‘Requiem’.
- ‘Scoring Flanders’: promoten van Vlaanderen als internationale bestemming voor de productie van filmscores voor alle mediaplatformen.
- Tactus Young Composers Forum (i.s.m. Flagey).
- Orkestpraktijk: gebruik van digitale partituren.
- Traject concertkledij i.s.m. Café Costume.

## deFilharmonie

### Historiek

1955: opgericht als De Philharmonie van Antwerpen  
1985: Filharmonisch Orkest van Vlaanderen  
1985: Koninklijk Filharmonisch Orkest van Vlaanderen  
2002: Koninklijke Filharmonie van Vlaanderen – roepnaam ‘deFilharmonie’

### Residentie

Antwerpen, Filharmonisch Huis (tot eind 2016)  
Antwerpen, Koningin Elisabethzaal (vanaf eind 2016. Zaalcapaciteit = 2000 plaatsen)

### Repertoire

Kernrepertoire (klassiek tot nu)  
Vlaamse componisten (artist in residence: Wim Henderickx)  
Kamermuziek  
Begeleiding van één balletproductie per twee seizoenen

### Aantal musici in vast dienstverband

78

### Aantal mensen in ondersteunende diensten

19

### Algemene Directie

Joost Maegerman, intendant

### Dirigenten

Chef-dirigent: Edo de Waart (2012-2016)  
Hoofddirigent: Philippe Herreweghe (sinds 1997)

### Meest bespeelde Belgische podia

deSingel (Antwerpen), De Roma (Antwerpen), Muziekcentrum De Bijloke (Gent), Concertgebouw (Brugge), CCHA (Hasselt); regionale podia

### Internationale vertegenwoordiging

Oostenrijk/Midden-Europa: IAAC  
Duitsland: Konzertdirektion Kempf  
Frankrijk: B2P Management  
China: Amethyst Performing Arts Management  
Japan: Camerata Artist Management

### Internationale podia (2014)

Philharmonie am Gasteig München – Tonhalle Düsseldorf – Grosses Festspielhaus Salzburg – Philharmonie Essen

### Awards

Verschillende prijzen voor CD's (Grammophone, Monde de la musique).

### Publieksbereik concerten 2014

97.657

### Geluidsopnamen

- Reeks met chef-dirigent in eigen beheer
- Reeks Vlaams/Belgisch repertoire (Belgian Boutique) in eigen beheer
- Reeks hedendaagse muziek (Cutting Edge) in eigen beheer
- Reeks met Philippe Herreweghe (Phi)
- Beethoven-cyclus met Philippe Herreweghe (Pentatone)
- Aantal opnamen in de reeks Romantic violin/cello concertos (Hyperion)
- Aantal opnamen voor BIS
- Opnamen met Vlaamse componisten (o.a. Buckinx, Brewaeys, Henderickx, Mortelmans, Goeyvaerts)

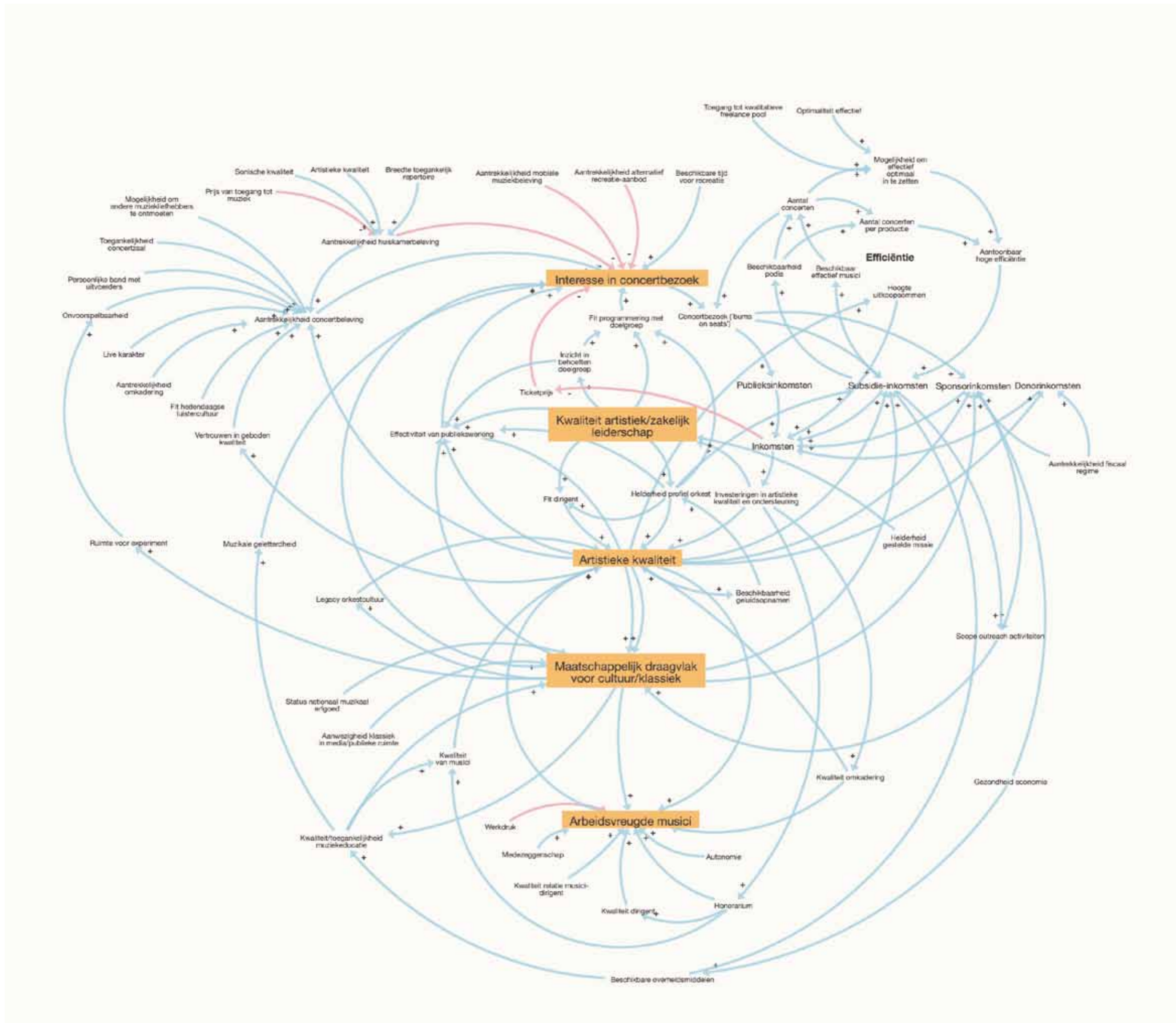
## **Educatie en Outreach**

- opMaat-traject, bestaande uit het opMaatorkest | Re-Mix | deOrkestacademie | Oorcolleges | diverse projecten i.s.m. De Veerman en Musica
- Projecten voor scholen
- Focus op diversiteit = deFilharmonie Mobiel | Re-Mix XXL en Quellin | open repetities | 2,-€ tickets

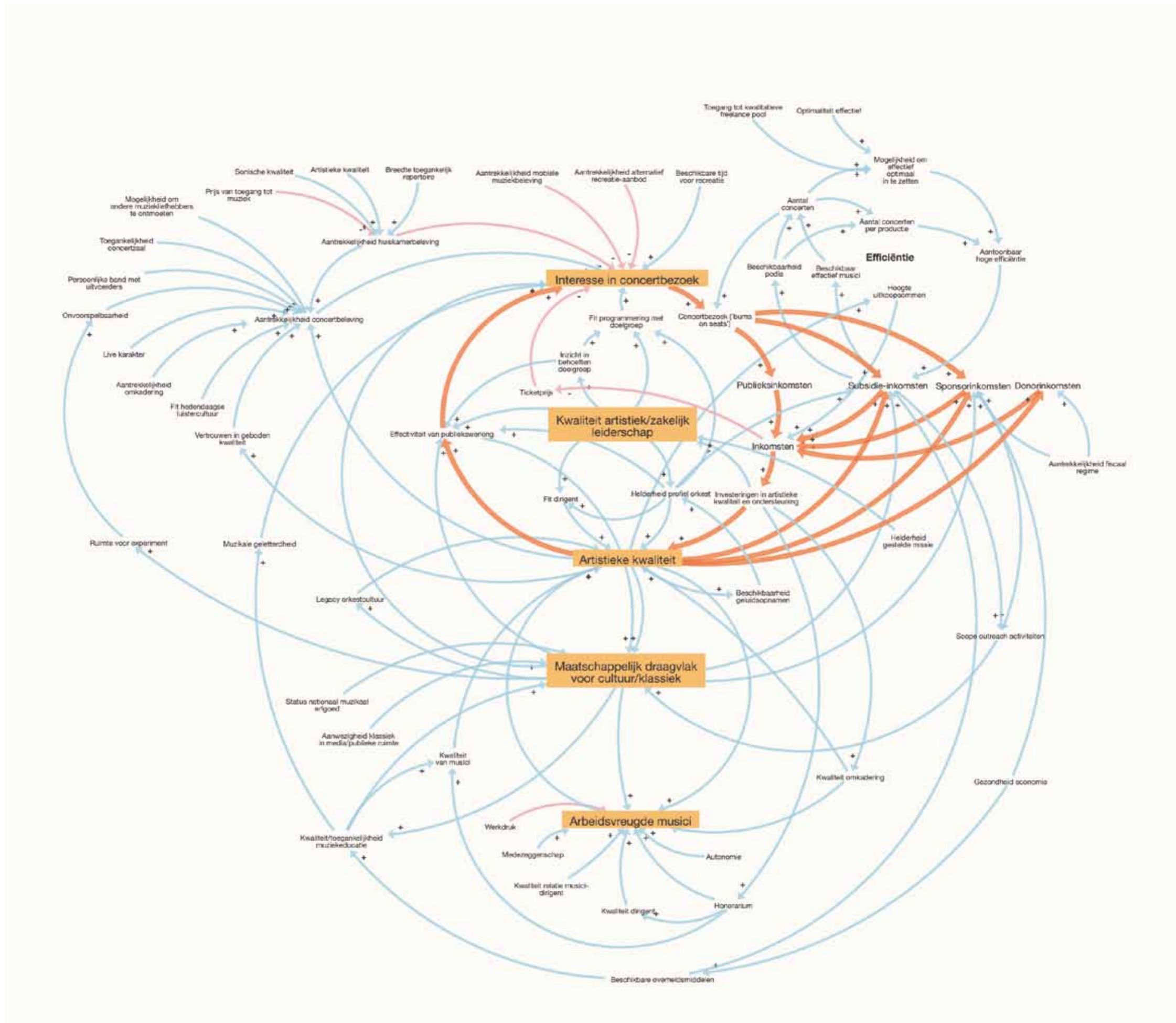
## **Onderzoek**

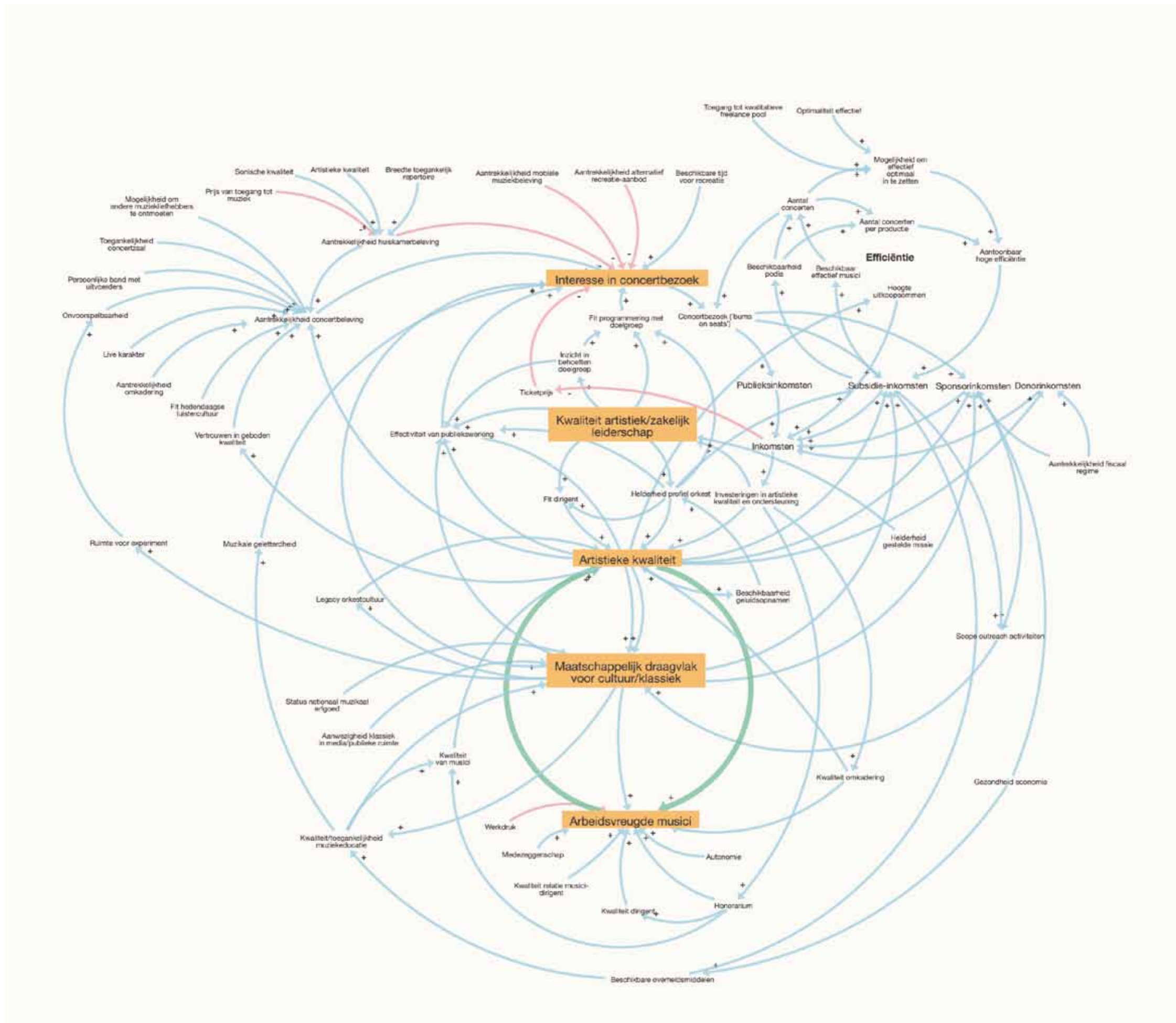
—

# BIJLAGE 3 SYSTEMKAART

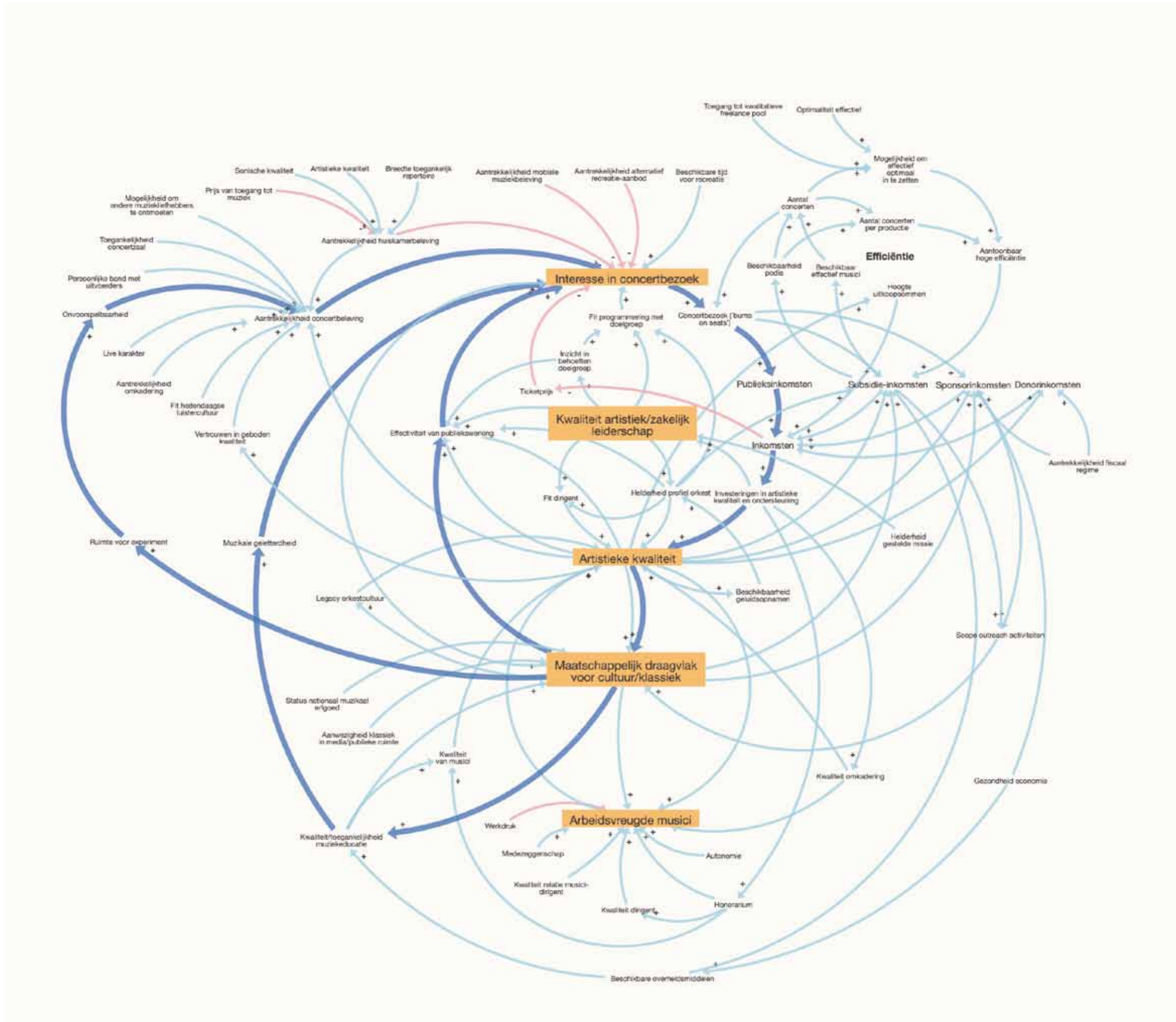




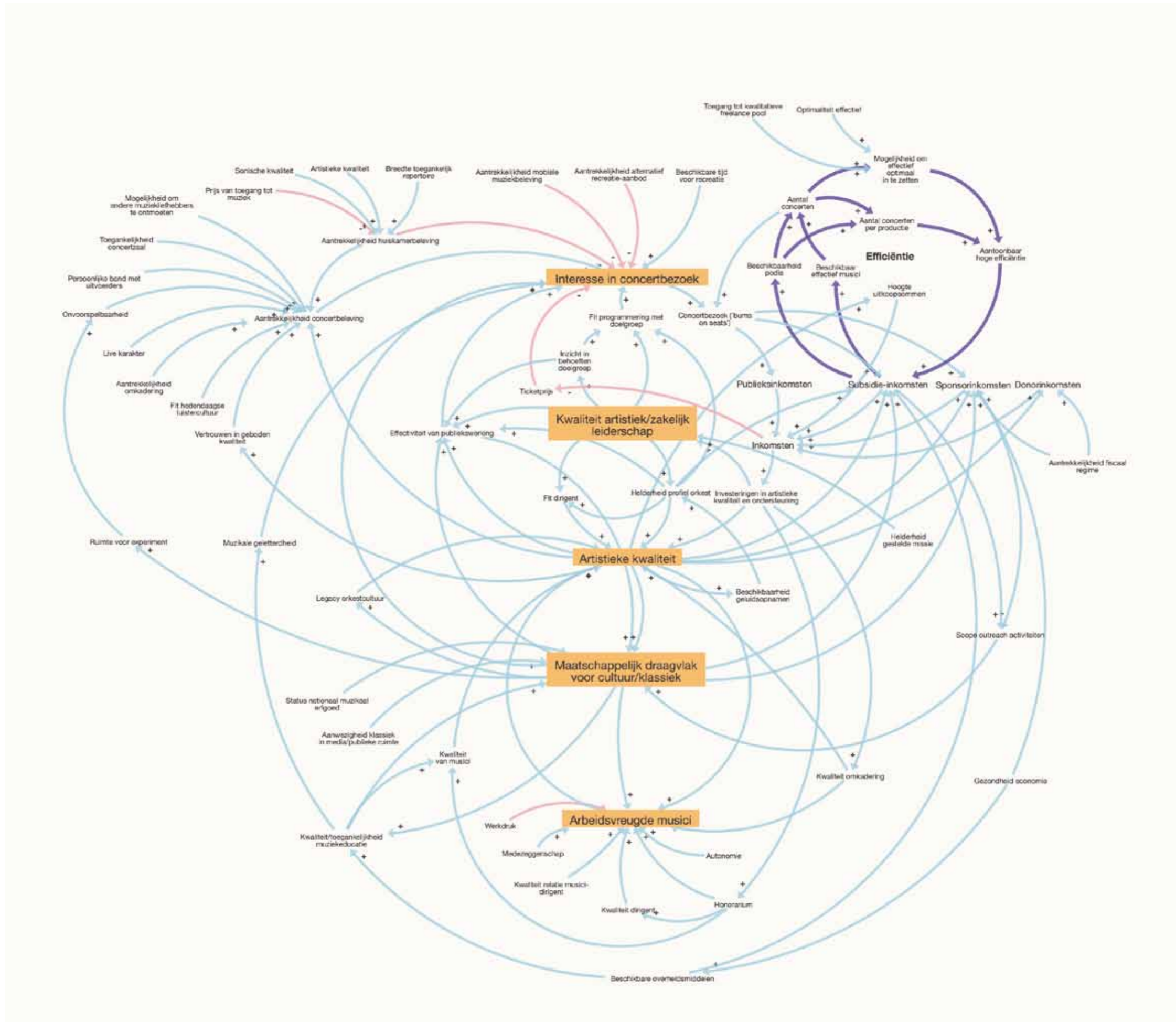












# BIJLAGE 4

## CIJFERS

### ROBOTFOTO

Gemiddelden voor de periode 2010-2014

<b>FINANCIËN</b>	<b>BruPhil</b>	<b>deFilh.</b>	<b>Opera</b>
subsidies Vlaanderen (orkest en koor)	8 244 050	7 156 526	17 463 358
subsidies andere	0	962 834	3 493 649
eigen inkomsten (orkest en koor)	1 447 823	1 620 850	5 749 851
loonmassa artistiek VAST (orkest)	3 835 816	4 113 988	4 189 337
loonmassa artistiek FREELANCE (orkest)	684 034	726 805	259 669
loonmassa omkadering (orkest en koor)	837 823	1 082 840	443 087
budget dirigenten en solisten (orkest en koor)	781 424	1 149 113	2 419 535

<b>ACTIVITEITEN</b>	<b>BruPhil</b>	<b>deFilh.</b>	<b>Opera</b>
producties (orkest)	36	48	14
concerten binnenland (orkest)	47	97	90
concerten buitenland (orkest)	17	12	1
concerten binnen- en buitenland (koor)	48	-	-
andere activiteiten (outreach e.d.)	niet beschikbaar	21	niet beschikbaar
CD, TV of DVD opnamen (orkest)	6	7	2
publieksbereik (orkest)	55 765	100 990	75 225
publieksbereik (koor)	23 012	-	-

Het subsidiebedrag voor Brussels Philharmonic is een totaalbedrag voor zowel het koor als het orkest. De cijfers van het Kunsthuis zijn enkel die voor de Opera, exclusief de subsidie voor het Ballet.

De loonmassa (= loonkost) is voor geen van de orkesten een exact cijfer, maar een simulatie die gemaakt werd vanuit de brutolonen.

De loonkost voor de omkadering geeft de kostprijs weer voor alle 'medewerkers niet-musici'. In het geval van het Kunsthuis werd enkel de kost genomen van de medewerkers die exclusief voor het orkest/koor werken.

Andere, zoals directie, personeelsverantwoordelijke of communicatieverantwoordelijke, werken voor de volledige organisatie van het Kunsthuis en werden niet (pro rata) meegeteld.

## RATIO'S

Gebaseerd op gemiddelden voor de periode 2010-2014

	<b>BruPhil</b>	<b>deFilh</b>	<b>Kunsth.</b> (excl. ballet)
	<i>koor+orkest</i>		
<b>Subsidie VI. Gemeenschap / bezoeker</b> (= kostprijs van één bezoeker voor Vlaanderen)	104,65	70,86	232,15
	<i>koor+orkest</i>		
<b>Eigen inkomsten / bezoeker</b> (= opbrengst per bezoeker)	18,38	16,05	76,44
	<i>orkest</i>		
<b>Aantal concerten / productie</b> (= rendement van producties)	1,74	2,28	6,42
	<i>orkest</i>		
<b>Concerten buitenland / binnenland</b> (= percentage concerten buitenland)	18%	13%	1%
	<i>orkest</i>		
<b>Aantal bezoekers / concert</b> (= gemiddelde zaalbezetting per concert)	880	769	825
	<i>orkest</i>		
<b>Aantal podiumuren / concert 2014-2015</b> (= gemiddelde werktijd per musicus per concert)	13	7	8
	<i>orkest</i>		
<b>Kost freelancers / productie</b>	18 792	15 079	18 287
	<i>orkest</i>		
<b>Kost freelancers / concert</b>	10 789	5 538	2 872

## ORKESTBEZETTING

2014-2015		strijkers					hout				koper				perc		andere		TOTAAL
		vl1	vl2	va	vc	cb	fl	hb	kl	fg	hn	tr	tb	tu	pk	perc	hp	pn	
BruPhil	vast	11	10	6	8	5	4	4	4	4	4	2	2	0	1	3	1	0	69
	seizoen	4	2	2	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	13
deFilh		12	11	10	8	6	4	4	4	4	6	3	2	1	1	2	0	0	78
Kunsthuis		11	8	8	7	5	3	3	3	3	4	3	3	1	0	1	1	0	64

Bovenstaande cijfers geven de ingevulde vaste posities weer. Ze verwijzen niet naar VTE's, maar naar het aantal unieke personen.

BruPhil vangt het tekort aan vaste spelers op door te werken met seizoenscontracten. Dat zijn raamovereenkomsten waarbinnen freelance musici geëngageerd worden per productie. Strikt genomen horen die contracten niet thuis in bovenstaand overzicht, want ook de twee andere orkesten vullen hun bezetting aan met freelance contracten. Omdat de seizoenscontracten echter een iets vaster karakter hebben, hebben we de cijfers toch willen meegeven.

## EFFECTIEVE PRESTATIES 2014-2015

	BPh	deFil	Kunsthuis
podiumuren	41 535	42 076	36 648
reistijd	2 398	5 260	8 286
andere (*)	-	-	-
<b>in relatie tot het aantal vaste musici</b>			
gem. aantal podiumuren per musicus	602	546	591
gem. aantal reisure per musicus	35	68	134

(\*) De 'andere uren' worden door de drie orkesten te verschillend bijgehouden of geïnterpreteerd om een correcte vergelijking te kunnen maken. Deze cijfers werden daarom in hun geheel weggelaten. Het betreft studietijd, compensatietijd voor 'gebroken diensten', e.a.

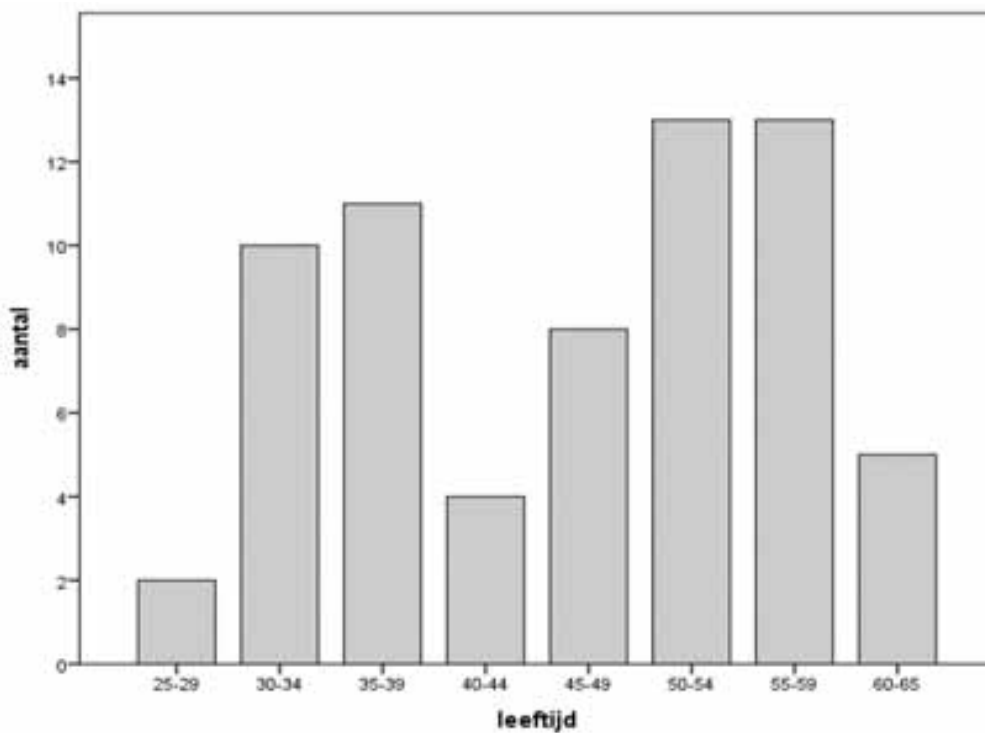
## TEWERKSTELLING 2014-2015

	BPh	deFil	Kunsthuis	TOTAAL
musici in vast dienstverband	69	77	62	<b>208</b>
waarvan 100% speelverplichting	37	40	24	
waarvan beperkte speelverplichting (*)	32	37	38	
effectief inzetbare VTE's	64	66	56	<b>187</b>

(\*) alle musici hebben een voltijds contract, maar concertmeesters, aanvoerder en solisten hebben een beperkte speelverplichting die varieert van 50% tot 90%.

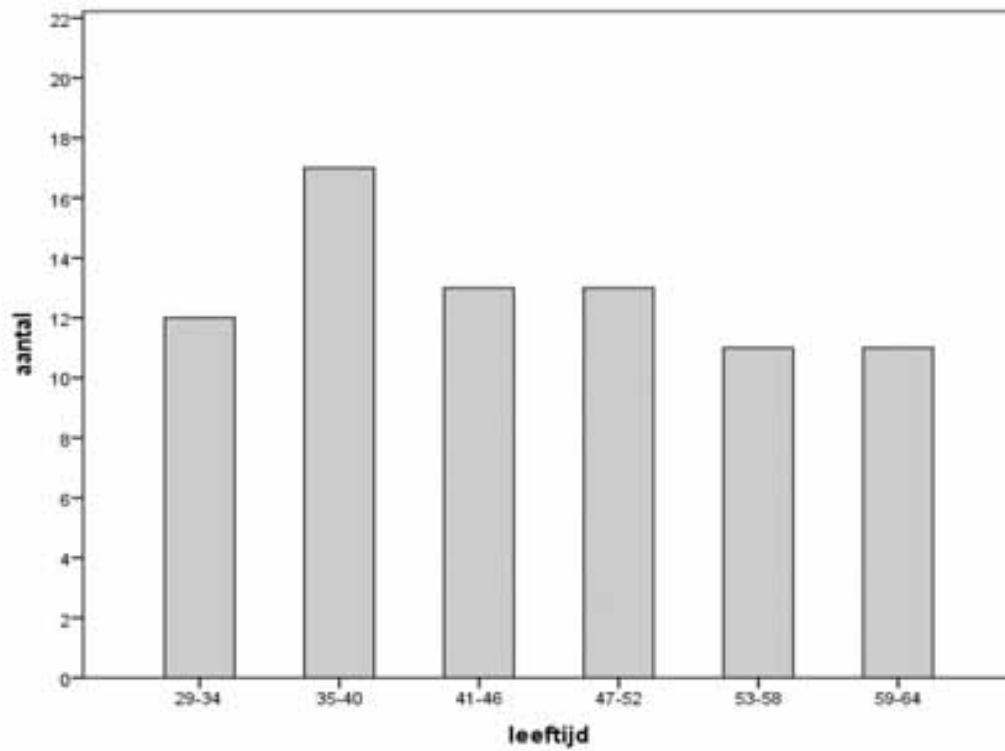
## LEEFTIJDSPIRAMIDEN 2015

### Brussels Philharmonic



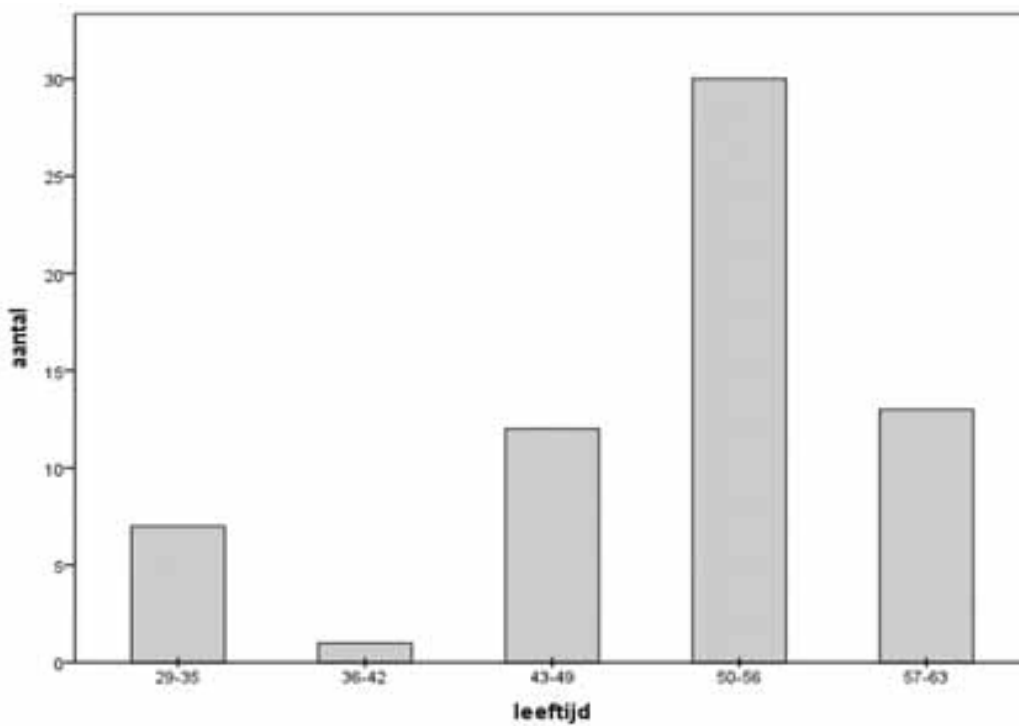
## deFilharmonie

---



## Orkest van het Kunsthuis

---

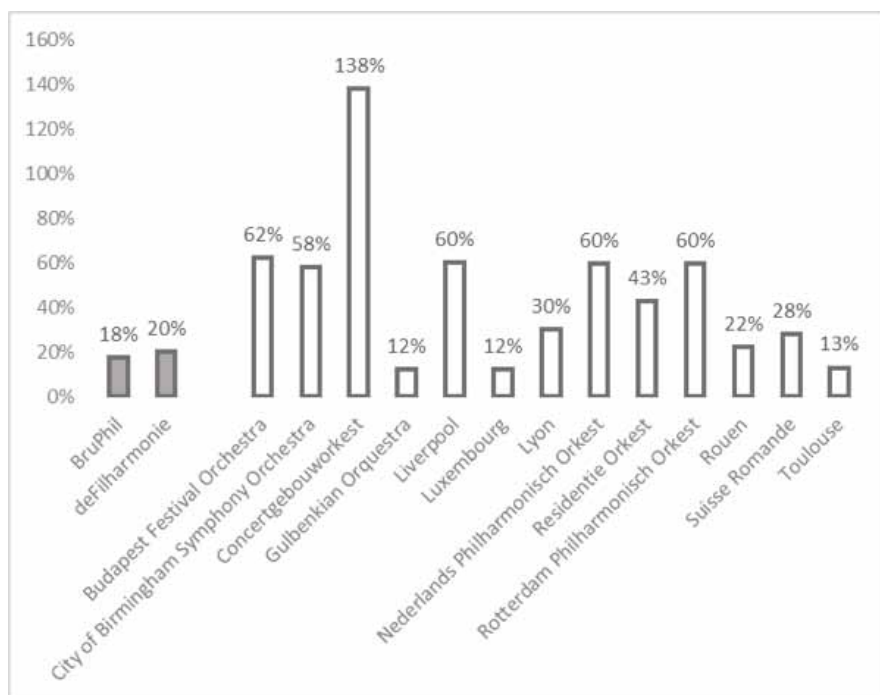


## PUBLIEKSBEREIK VAN DE VASTE SYMFONIEORKESTEN

	jaar	INWONERS	BEZOEKERS			PERCENTAGE	
		Inwoners	Concerten	Begeleid.	Outreach	TOTAAL	
Finland	2013	5 400 000	1 084 000			1 084 000	20,1%
Nederland	2009	16 500 000	1 018 042	287 018	178 782	1 483 842	9,0%
UK	2013	64 100 000	4 520 000			4 520 000	7,1%
Duitsland	2013	80 600 000	4 290 000			4 290 000	5,3%
<b>Vlaanderen</b>	2014	<b>6 400 000</b>	168 724	69 543		<b>238 267</b>	<b>3,7%</b>

## PERCENTAGE EIGEN INKOMSTEN

= inkomsten met uitzondering van subsidies



## BRUTOLONEN

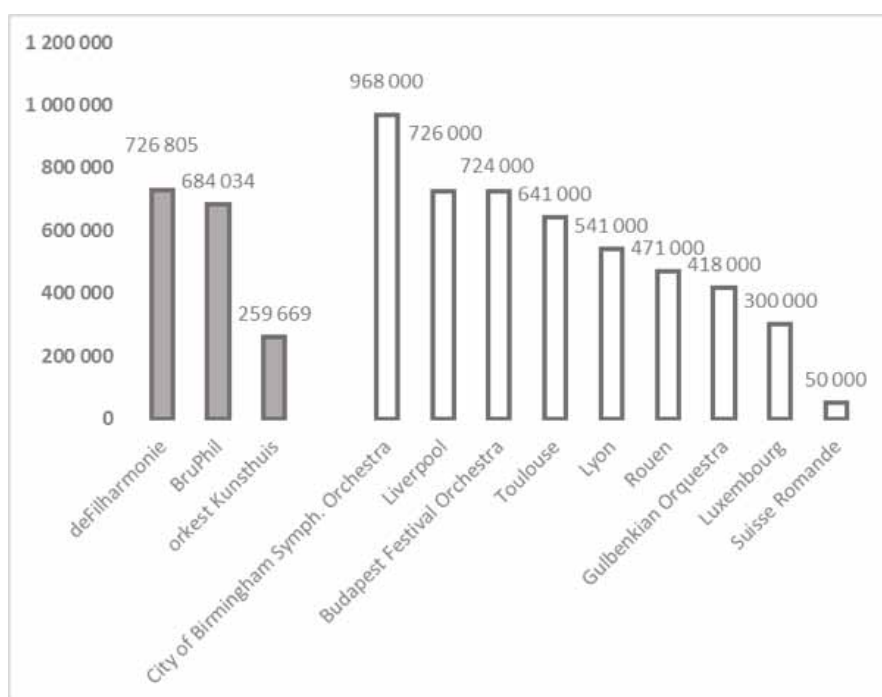
= bruto maandloon, 0 jaar anciënniteit

= gesorteerd op kolom 'tuttist'

	concertm.	aanvoerder	tuttist
Orchestre Philh. de Luxembourg	0	5 060	4 543
Orchestre de Paris	4 149	3 838	3 335
Orchestre national du Capitole	5 165	3 423	3 018
Orchestre national de Lille	4 742	3 457	2 934
Orchestre national de Bordeaux	4 996	3 306	2 916
Nationaal Orkest van België	3 556	3 359	2 857
<b>Orkest van het Kunsthuis</b>	<b>3 482</b>	<b>3 283</b>	<b>2 789</b>
Radio Filharmonisch Orkest (Hilversum)	3 344	2 983	2 786
Orchestre national de Lyon	4 785	3 176	2 784
Symfonie Orkest van de Munt	3 971	3 369	2 704
<b>deFilharmonie</b>	<b>4 250</b>	<b>3 080</b>	<b>2 614</b>
Nederlands Philharmonisch Orkest	nn	2 877	2 517
Residentie Orkest (Den Haag)	3 232	3 232	2 500
<b>Brussels Philharmonic</b>	<b>4 800</b>	<b>3 200</b>	<b>2 310</b>

bronnen: Studie Laurent Langlois + directe informatie van betrokken orkesten.

## LOONKOST FREELANCE MUSICI EN/OF SEIZOENCONTRACTEN





# BIJLAGE 5

## ONTWIKKELINGSSTADIA VAN ORGANISATIES

Bron: Reinventing Organizations, Frederic Laloux, Lannoo Campus, 2015

Frederic Laloux, een Belgische consultant, managementadviseur en onderzoeker, beschrijft in zijn recent verschenen boek 'Reinventing organizations' de ontwikkelingsstadia van het menselijk bewustzijn en hoe die stadia een invloed hadden op de manier waarop we ons gingen organiseren: van afhankelijk en reactief over onafhankelijk en ik-gericht naar wederzijdse afhankelijkheid en wij-gericht.

Elke stadium wordt gekenmerkt door een eigen wereldbeeld en bijhorend organisatie-model. De voorbije twee eeuwen stelt hij een exponentiële versnelling vast in het ontstaan van nieuwe organisatie-modellen. Geen model is werkelijk 'beter' dan het andere, maar hoe meer geëvolueerd hoe meer bewustzijn en hoe meer complexiteit het systeem kan omvatten. Zoals een volwassene tegenover een kind.

Om oordeelloos te kunnen kijken naar de verschillende fases, geeft Laloux elke fase een kleur. Het is belangrijk om aan te stippen dat alle types parallel naast elkaar kunnen bestaan in een maatschappij. Veel organisaties vandaag werken hoofdzakelijk vanuit een rood of amber paradigma, terwijl andere opereren vanuit een meer geëvolueerd perspectief. De leiding, de omgeving en de historie van een organisatie zijn heel bepalend voor waar het zich op die bewustzijns ladder bevindt.

We beperken ons hieronder tot een summiere opsomming van enkele kenmerken van de typologieën. Voor meer uitleg verwijzen we graag naar het boek.

<b>type</b>	<b>kenmerken / focus</b>	<b>voorbeelden</b>
rood	<ul style="list-style-type: none"> <li>– krachtige baas</li> <li>– reactief en impulsief</li> <li>– angstcultuur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wolvenroedel</li> <li>– straatbendes</li> <li>– maffia</li> </ul>
amber	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stabiliteit vóór alles</li> <li>– formele hiërarchie</li> <li>– alles ligt strikt vast in regels: wetboek, bijbel, cao,...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– katholieke kerk</li> <li>– traditioneel onderwijs</li> <li>– leger</li> <li>– overheid</li> </ul>
oranje	<ul style="list-style-type: none"> <li>– innovatie</li> <li>– focus op winst en groei (shareholder value)</li> <li>– verslaan van concurrentie</li> <li>– strakke sturing</li> <li>– meritocratie/prestatiegericht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– de meeste van de ons bekende winst-gedreven bedrijven</li> <li>– multi-nationals</li> </ul>
groen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– weinig hiërarchie/consensus</li> <li>– waardengedreven (stakeholder value)</li> <li>– inspirerend doel</li> <li>– emancipatie/empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ben &amp; Jerry's</li> <li>– Colruyt</li> <li>– Schoenen Torfs</li> </ul>

Elk paradigma is ontstaan als reactie op het vorige. Heel recent in de geschiedenis (midden XXste eeuw) is een nieuw type ontstaan vanuit een radicaal ander wereldbeeld dat alle vorige visies integreert. Het vertrekt van een holistische, integrale kijk op mens, organisaties en maatschappij, en spiegelt zich aan natuurlijke systemen.

cyaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zelf-management (geen machtshiërarchie)</li> <li>– heelheid (het ego temperen/ denken en voelen)</li> <li>– evolutief doel (roeping/bijdrage)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Buurtzorg Nederland</li> <li>– FAVI, bronsgieterij Frankrijk</li> <li>– AES, energiereus USA</li> <li>– Patagonia, kleding en uitrusting</li> </ul>
-------	---	--

Tot slot. Grote, complexe vraagstukken kunnen niet adequaat opgelost worden vanuit een rood, amber of oranje denkpatroon dat grotendeels gericht is op ego en op lineair, mechanisch denken. Complexe problemen vragen om een systemische benadering die gericht is op een integrale kijk en uitgaat van de verbondenheid van alle onderdelen van het systeem.

# BIJLAGE 6

## BIBLIOGRAFIE

### BOEKEN

- Axelrod, John.** *The Symphony Orchestra in Crisis. A Conductor's View.* Naxos Books, 2013.
- Bekaert, Jonk, Raes, Wibbens.** *Toonaangevend.* Lannoo Campus, 2013
- Delaere, Mannaerts, Van den Buys, Verspeurt.** *Het geheugen van de geluidsfabriek. De Vlaamse symfonische muziek in de voormalige muziekbibliotheek van de openbare omroep 1930-1960.* Peeters, 2004
- Flanagan, Robert. J.** *The Perilous Life of Symphony Orchestras. Artistic Triumphs and Economic Challenges.* Yale University Press, 2012
- Giskes en Kouwenhoven.** *Trammelant en Harmonie. 100 jaar Vereniging 'Het Concertgebouworkest'.* Gooibergpers Bussum, 2015
- Holoman, D. Kern.** *The Orchestra, A very short introduction.* Oxford University Press, 2012
- Koopman en Berkhout.** *Achter de schermen. Traditie en vernieuwing in het Concertgebouworkest.* Cossee, 2015
- Laloux, Frederic.** *Reinventing Organizations.* Lannoo Campus, 2015
- Lawson, Colin (Ed.).** *The Cambridge Companion to the Orchestra.* Cambridge University Press, 2003
- Van den Buys en Segers.** *Het Orkest. Van het radio-orkest tot Brussels Philharmonic in Flagey.* Lannoo, 2013
- Wel, Judith, van der.** *Stemmen, Het geheim van het Koninklijk Concertgebouworkest.* Querido/Haelwyck, 2015

### ARTIKELS

- Albertijn en Hoefnagels.** *De dialoog over muzikeducatie: naar verdere afstemming tussen het hoger muziekonderwijs en het muzikeducatieve veld.* Tempera, 2015
- Albertijn en Hoefnagels.** *De dialoog over muzikeducatie: projectfiches.* Tempera, 2015
- Allmendinger, Hackman and Lehman.** *Life and Work in Symphony Orchestras.* The Musical Quarterly, Vol.80 nr.2, Oxford University Press, 1996
- Arts Council England.** *Arts audiences: insight.* 2001
- Arts Council of Northern Ireland.** *A Study of the Economic and Social Impact of the Ulster Orchestra.* 2005

- Brodsky, Warren.** *Rationale behind investigating positive aging among symphony orchestra musicians: A call for a new arena of empirical study.* Musicae Scientiae, 2001
- Commissie Nederlandse Beroepsorkesten.** *Orkesten van nu, van waarde voor de toekomst, Visietekst,* 2014
- Deutscher Musikrat.** *Grünbuch – Was ist uns die Musik wert?* 2014
- England's 8.** *Building on excellence – Orchestras for the 21st century, A ten-year mission statement from England's publicly funded symphony orchestras.*
- European Commission.** *Social impact measurement,* 2014
- Frith, Simon.** *Music and Identity.* 1996
- Frith, Simon.** *The History of Live Music in Britain, Volume I: 1950-1967.* Ashgate Publishing Limited, 2013
- Jong, Eelco, de.** *Programmering in het orkestenbestel 1950-1994.* Masterthesis muziekwetenschap, Amsterdam, 2006
- Katz, Julia.** *Contemporary Music in American Symphony Orchestras: A Guide for Arts Administrators.* University of Oregon, 2007
- Khodyako, Dmitry.** *Trust as a process.* Volume 41, nr.1, BSA Publications, 2007
- Khodyakov, Dmitry.** *Trust and control in counterpoint: a case study of conductorless orchestras.* State University of New Jersey, 2008
- Knight Foundation.** *Bridging the gap – Orchestras and Classical Music Listeners.* 2003
- Knight Foundation.** *Classical Music Consumer Segmentation Study How Americans Relate to Classical Music and Their Local Orchestras, Report Audience Insight,* 2002
- Maitlis, Sally.** *Decision Making in British Symphony Orchestras: Formal Structures, Informal Systems, and the Role of Players.* Harmony nr.4, Symphony Orchestra Institute, 1997
- McPhee, Penelope.** *Orchestra and Community: Bridging the Gap.* Harmony nr.15, Symphony Orchestra Institute, 2002
- Metaforum KULeuven.** *Publieke middelen voor de kunstensector. Waarom investeren in kunstproductie de moeite loont.* 2013
- Mueller, Kate.** *27 major american symphony orchestras – a history and analysis of their repertoires seasons 1842-43 through 1969-70.* Indiana University Studies/ Bloomington, 1973
- Orleans, James.** *Rebuilding the Repertoire for the 21st Century.* Harmony nr.4, Symphony Orchestra Institute, 1997
- Roose en Daenekindt.** *Trends in Cultural Participation.* International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd edition, Volume 5. 2015
- Schulze and Rose.** *Public orchestra funding in Germany – an empirical investigation.* Journal of economics, Kluwer Academic Publishers, 1998
- Seymoure and Levine.** *Why They're Not Smiling: Stress and Discontent in the Orchestra Workplace.* Harmony nr.2, Symphony Orchestra Institute, 1996

**Sloboda, John.** *Musicians and their live audiences: dilemmas and opportunities.* Guildhall School of Music & Drama, 2013

**Steunpunt Cultuur, Media en Sport, JeugdOnderzoeksPlatform.** *Participatiesurvey 2014.*

**The Orchestra Forum.** *Elephant Task Force report. A Journey Toward New Visions for Orchestras 2003-2008*

**Van de Velde, Ward en Van Looy, Bart.** *Kritische Succesfactoren van de Vlaamse Kunsten – Synthesetekst, s.d.*

**Vermeiren, Evelien.** *Geven en Nemen, Een analyse van de uitkoopsommen bij gesubsidieerde klassieke muzikensembles en symfonische orkesten.* Universiteit Antwerpen, Faculteit TWE, 2009-2010

**Wagner and Ward.** *Explorations of Teamwork. The Lahti Symphony Orchestra.* Horizon. Number 15. 2002.

**Wang, Alice.** *The American symphony orchestra: renewable audiences or a dying institution?* Princeton University, 2003

## STUDIES

**Actori.** *Öffentliche Zuschüsse fördern Vielfalt und Innovationskraft von Opernhäusern, Actori Insight nr.02/2012*

**Actori.** *Orchester in der Krise, Actori Insight 09-02*

**Association Française des Orchestres.** *Les publics de l'orchestre, Synthèse de l'enquête. 2013-2014.pdf*

**Association of Finnish Symphony Orchestras.** *Audience Survey – non concert goers.* Innolink Research, 2015

**Association of Finnish Symphony Orchestras.** *Audience Survey,* Innolink Research, 2015

**Berenschot.** *Studie naar nieuwe prestatie modellen voor orkesten.* 2011

**Blanchard, Jean-Marie.** *Synergies pour un avenir partagé.* 2015

**Bundesverband Musikindustrie.** *Musikindustrie in Zahlen.* 2014

**Eubelius.** *Rapport Synergie grote instellingen.* 2011

**League of American Orchestras.** *US Orchestra Repertoire 2010-2011.*

**Langlois, Laurent.** *Enquête sur les formations symphoniques européennes.* 2012

**Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.** *Cultuur in beeld 2012.* Den Haag, 2012

**Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.** *Cultuur in beeld 2015,* Den Haag, 2015

**Mertens, Gerald.** *Kulturorchester, Rundfunkensembles und Opernchöre.* Deutscher Musikrat, 2014

**Pemberton, Marc.** *The state of British orchestras in 2013.* Association of British Orchestras.

## BELEIDSDOCUMENTEN

CAO Nederlandse orkesten 2013-2014

Raad voor Cultuur. *Samenvatting 'Advies bezuiniging cultuur 2013-2016'*:

Subsidieaanvraag 2017-2021, BrusselsPhilharmonic

Subsidieaanvraag 2017-2021, deFilharmonie

Subsidieaanvraag 2017-2021, Kunsthuis

Vlaamse Overheid. *Info beheersovereenkomsten*. januari 2011

Vlaamse Overheid. *Hoorzitting beheersovereenkomsten*. januari 2011

Vlaamse Overheid. *Werkingsverslagen en inspectieverslagen Vlaamse Opera*. 2006 tot en met 2014

Vlaamse Overheid. *Werkingsverslagen en inspectieverslagen Brussels Philharmonic en VRK*. 2006 tot en met 2014

Vlaamse Overheid. *Werkingsverslagen en inspectieverslagen deFilharmonie*. 2006 tot en met 2014

## OPINIESTUKKEN

Botstein, Leon. *The symphony orchestra: what is to be done?* Peabody Magazine, 2012

Broeck, Karl van den. *Waarom Vlaanderen niet bezuinigt op cultuur*. Rekto:Verso nr.49, dec. 2011

Brouwer, Jan. *De cultuur van de vrije tijd*. 2013

Delaney, Brigid. *Classical music isn't a secret society unless we allow it to be*. The Guardian, 17 oktober 2015

Dijk, Arthur, van. *Het orkestlandschap in de toekomst*, Keynote Staten Generaal van de Klassieke Muziek 2013

Eijck, Koen, van. *Keynote lezing Cultuurforum Brussel*, 2015

Fisher, Iván. *Symphony Orchestras have only a few decades left*. The Times, 13 augustus 2014

Hagedorn, Volker. *Hört doch endlich auf zu jammern*. Zeit online, 2015

Kennis, Nico. *Disharmonie in orkestenland*. Rekto:Verso nr.62, juni-juli 2014  
*Landschapstekening beoordelingscommissie muziek*, juni 2013

Laport, Peter. *Muzische professionals kunnen het spel heroveren*, interview met Bart van Rosmalen, Luister

Lent, Daan, van. *Een sponsor heb je zo maar niet*. NRC Handelsblad, 1 oktober 2015

Le Compte, Servaas. *Nota orkesten in VI/Bxl*. 2015

Metdepenninghen, Erna. *Goed op koers*. Interview Hans Verbugt, Luister, mei-juni 2014

Raes, Jan. *Je zegt niet nee tegen Amsterdam*. Interview de Standaard, 03 januari 2015

Richter, Andreas. *In der Kapelle brennt noch Licht (Deutsche Orchester als immaterielles Unesco Weltkulturerbe geadelt)*. Zeit online, 2015

# DANKWOORD

Ons onderzoek naar de veranderende rol en de daarmee samenhangende uitdagingen van symfonieorkesten heeft ons de kans gegeven om op korte tijd met een groot aantal mensen van gedachten te wisselen.

Dat de toekomst van het symfonieorkest een boeiend en blijkbaar zeer actueel onderwerp van discussie is, bleek uit het enthousiasme en de gretigheid waarmee elk van onze gesprekspartners hiervoor ruim de tijd heeft willen maken. We waarderen heel erg de openhartigheid en het vertrouwen waarmee ze hun ideeën en bezorgdheden hebben gedeeld.

In het bijzonder danken we de directies van de betrokken orkesten voor de constructieve en geduldige samenwerking, ook al moesten we uitvoerig graven in het hart van hun organisatie.

Dank ten slotte aan onze opdrachtgever voor de vrijheid, het vertrouwen en de ruggenspraak die we tijdens het hele proces ervaren hebben. Dank ook aan de Stuurgroep voor de sereniteit waarmee ze de werkzaamheden heeft gevolgd.

We hopen met dit onderzoek te kunnen bijdragen aan de realisatie van een duurzame, succesvolle toekomst van het Vlaamse orkestenlandschap.

*Koen Vandyck & Philippe Vandenbroeck*

# COLOFON

Onderzoekers

**Koen Vandyck**

Vandyck Arts Management bvba

Panoramalaan 3

3012 Leuven

koen@vandyckmanagement.com

www.vandyckmanagement.com

**Philippe Vandenbroeck**

shiftN cvba

Naamsesteenweg 255

3001 Leuven

pv@shiftn.com

www.shiftn.com

Vormgeving

Annemie Mermans – [www.meerwit.be](http://www.meerwit.be)

---