

het | ballet
| orkest



jaarverslag
2022

het | ballet orkest

jaarverslag 2022

Inleiding

Activiteiten en publiek	9
Het Balletorkest en partners	11
Investeren in kwaliteit: organisatieontwikkeling	12
Risicobeheersing	14
Samen sterk: geloof in een sterke orkestensector	19
De Codes	19
Bestuur en toezicht	23

Prestaties	26
-------------------	-----------

Financiële cijfers	30
---------------------------	-----------

Verslag van de Raad van toezicht	34
---	-----------

inleiding



Piet van Gennip, directeur Het Balletorkest.
Foto: Jussi Puikkonen

Geachte lezer,

Zowaar, de jaren 2020 en 2021 lijken nog maar een echo van een kwade droom. Waar we aan het begin van 2022 nog door een lockdown aan huis waren gekluisterd heeft de schaduw van de pandemie al vroeg in het jaar plaatsgemaakt voor het volle licht van de verbinding. Verbazingwekkend hoe snel dat kan gaan, en hoe lang geleden het alweer lijkt. Afgelopen jaar waren we weer volop in bedrijf, en het maakte ons gelukkig om weer muziek te kunnen maken voor de dansers van Het Nationale Ballet en NDT en het publiek te laten genieten van de ervaring van onze levende muziek en de dans. Hoezeer we ook genoten van elkaars aanwezigheid en het musiceren en samenwerken met de dansers, het kostte ook moeite. Moeite om het werktempo op te pakken, om de veelheid van prikkels weer te omarmen, de gang naar het werk weer te vinden en houvast te hervinden in de routines van de jaren vóór Corona.

Maar dat was het meer dan waard. We hebben 2022 gevierd op verschillende momenten, met als hoogtepunt het gala en de 60ste verjaardag van Het Nationale Ballet. En als goede tweede de 90ste verjaardag van grootmeester Hans van Manen. Op het festival met zijn naam brachten we verschillende van zijn werken, in samenwerking met meerdere internationaal befaamde dansgezelschappen. Uiteindelijk kwam het jaar ten einde met de klassieker *Sleeping Beauty* met uitbundig publiek in een volle zaal.

Graag tot ziens in 2023!

Piet van Gennip – directeur bestuurder Het Balletorkest





Activiteiten en publiek

De aantallen producties en voorstellingen van Het Balletorkest lagen in 2022 weer op het niveau van de pré-Corona jaren. Onderstaand leest u een beknopte inhoudelijke beschrijving van onze activiteiten in 2022.

- **Traces left Within NDT** – februari
(geannuleerd)

In deze productie zouden Het Balletorkest en Nederlands Dans Theater de terugkeer presenteren van Jiří Kylián's Toss of a Dice (2005) en twee nieuwe creaties van Marco Goecke en Marina Mascarell. Helaas werd de orkestbijdrage aan deze productie kort voor aanvang geannuleerd vanwege de onzekerheden die op dat moment nog samenhangen met Covid. In plaats daarvan is gekozen voor online uitvoeringen door NDT met bandopnames en zonder orkest.

- **Belle en het Beest** - 26 & 27 maart
Met Belle en het Beest hebben we de rijke traditie van innovatieve familievoorstellingen door Het Balletorkest een veelbelovend vervolg gegeven. Het artistieke team (bestaande uit onder meer Leopold Witte, Geert Lageveen, Joris Nassenstein, Jan-Pieter Koch, en Dieuweke van Reij) heeft dit bekende verhaal in een eigentijds jasje gestoken en omgewerkt tot een boeiend spektakel voor symfonieorkest, acteurs en danser. Het orkest speelt een bonte collage van hoogtepunten uit de klassieke muziek, in verschillende bezettingen en opstellingen, in kostuums, zonder dirigent en veelal uit het hoofd.

Deze productie is tot stand gebracht in een coalitie met Philharmonie Haarlem en Hart Haarlem, en kent een succesvolle fondsenwervingscampagne waarin bijna €200.000 aan steun is opgehaald voor de ontwikkeling van deze voorstelling die de komende seizoenen steeds terug zal keren¹. Naast de 2 familievoorstellingen en 4 schoolvoorstellingen zijn in 2022 tevens 52 workshops gegeven in de klassen op scholen in en om Haarlem, waarbij het lespakket dat voor deze productie is ontwikkeld een centrale rol vervulde.

- **Made in Amsterdam** - februari/maart;
dirigent: Matthew Rowe

In deze aangepaste versie van Made in Amsterdam, dat door de situatie omtrent het coronavirus helaas niet in zijn oorspronkelijke vorm kon plaatsvinden, gingen de

nieuwste werken van Wubkje Kuindersma en Sedrig Verwoert in wereldpremière. Beide jonge choreografen zijn sinds begin 2021 als 'Young Creative Associates' verbonden aan Het Nationale Ballet. Wubkje maakte Anatomy of Light, een nieuw stuk voor tien dansers op muziek van Jacob ter Veldhuis.

- **Raymonda** – april; dirigent: Velo Pähn
Het Balletorkest speelde voor het eerst de balletmuziek van Raymonda, gecomponeerd door de Russische componist Alexander Glazoenov. Deze geheel nieuwe versie door Rachel Beaujean van Marius Petipa's legendarische ballet Raymonda toont de klassieke ballettechniek in haar meest zuivere en veeleisende vorm. De muziek van Glazoenov is diepgaand en intens. Hij behoorde tot de generatie die tot bloei kwam na Tsjajkovski (met wie hij bevriend was) en Rimski-Korsakov. Naast symfonieën componeerde hij balletstukken en werken voor verschillende instrumenten. De kwaliteit van de laatromantische muziek heeft ongetwijfeld bijgedragen aan de blijvende populariteit van zijn werk.

- **Hans van Manen op tournee** – mei;
dirigent: Jonathan Lo

Op 11 juli 2022 vierde de grootmeester van de Nederlandse dans, Hans van Manen, zijn negentigste verjaardag. Het Nationale Ballet en Het Balletorkest stonden daar uitgebreid bij stil met drie juwelen uit zijn omvangrijke oeuvre. Allereerst Van Manens sublieme choreografie Grosse Fuge, op Beethovens gelijknamige strijkkwartet. Dit werk werd na de première in 1971 uitgeroepen tot 'meest belangwekkende Europese ballet van het decennium'. Vandaag de dag heeft dit zinderende dubbelkwartet nog altijd niet aan populariteit afgedaan. Grosse Fuge is een van de meest uitgevoerde Van Manen-balletten wereldwijd. Dan Metaforen (1965). Hoewel dit ballet (op muziek van Jean Yves Daniël-Lesur) ruim 55 jaar geleden werd gemaakt, zijn alle elementen van Van Manens meesterschap in dit werk al aanwezig, zoals zijn volstrekte helderheid in concept en bewegingstaal. En tot slot Concertante, waarvoor Van Manen zich in 1994 liet inspireren door de Petite Symphonie Concertante van de Zwitserse componist Frank Martin. Het

¹ Met dank aan: Turing Foundation, Fonds 21, Gravin van Bylandt Stichting, ABN Amro Cultuurfonds, Prins Bernard Cultuurfonds, Triodos Foundation, Janivo, Zabawas, Mr. August Fentener van Vlissingen Fonds, Stichting Zomerlust

is een fascinerend, met humor en agressie doorspekt ballet dat getuigt van de voor Van Manen zo typerende geraffineerde eenvoud, visuele logica en muzikaliteit. Concertante heeft dat wat bij thrillers als 'suspense' wordt aangeduid: er broeit iets, er borrelt iets, en je kunt er niet precies je vinger opleggen.

- **International Young Patrons Gala** – Juni; dirigent: Matthew Rowe + Laughlan Brown Na twee jaar afwezigheid was het International Young Patrons Gala op 4 juni terug. Het thema van de avond was 'Dear Future...'. Met klassiekers uit het verleden in een nieuw jasje en een frisse blik vooruit, brachten Het Nationale Ballet en Het Balletorkest een ode aan de toekomst voor de onder forties. Het Balletorkest begeleidde een programma dat bestond uit zowel operarepertoire als ballet-repertoire.
- **Hans van Manen Festival** – juni; dirigent: Matthew Rowe en Jonathan Lo Met dit festival werd de 90ste verjaardag van meesterchoreograaf Hans van Manen gevierd met een dwarsdoorsnede van zijn omvangrijke oeuvre. In dit festival werkte Het Balletorkest in maar liefst 4 programma's samen met meerdere internationale gezelschappen waaronder Het Nationale Ballet, Nederlands Dans Theater 1 en 2, Introdans, het Marijinski Ballet uit Sint-Petersburg, het Wiener Staatsballett en het Ballet am Rhein Düsseldorf Duisburg. Hans van Manen (Nieuwer-Amstel, 1932) wordt internationaal erkend als een van de grootmeesters van het hedendaagse ballet. Inclusief zijn balletten voor televisie heeft hij inmiddels meer dan 150 balletten gecreëerd, alle voorzien van zijn onmiskenbare signatuur.
- **Gala 60 jaar HNB** - juni; dirigent: Matthew Rowe Met een grandioos gala werd het 60-jarig bestaan van Het Nationale Ballet gevierd. Dit keer aan het einde van het seizoen, waar in de eerdere edities van het gala juist werd gekozen voor het begin van het seizoen. Ter ere van deze verjaardag heeft componist Jacob ter Veldhuis in opdracht van Het Balletorkest een werk gecomponeerd dat tijdens het gala werd 'overhandigd' aan Het Nationale Ballet en directeur Ted Brandsen: Luce Divina.

- **Dansers van Morgen** – Juli; dirigent: Matthew Rowe Onder de titel Dansers van Morgen vonden op 5 en 6 juli de jaarlijkse eindvoorstellingen van de Nationale Balletacademie plaats op het grote podium van Nationale Opera & Ballet. Het Balletorkest verzorgde daarbij de muziek en speelde werken van onder andere Bach, Richter en Poulenc. De studenten en leerlingen van de academie dansten in werken van topchoreografen Crystal Pite (samen met studenten van het Canadese Arts Umbrella), William Forsythe en Hans van Manen. Daarnaast stonden zowel diverse klassieke choreografieën op het programma als ook een aantal nieuwe, speciaal voor de studenten en leerlingen gemaakte creaties.
- **Shadows** – September; dirigent: Matthew Rowe Shadows was het eerste programma van seizoen '22/'23 en omvatte drie intrigerende werken. Allereerst Regnum, een wereldpremière van choreografe Milena Sidorova op de symfonie in g van Wolfgang Amadeus Mozart. Dan de Nederlandse première van Yugen, een choreografie van Wayne McGregor op de spectaculaire compositie van Leonard Bernstein Chichester Psalms, waarbij de zang werd verzorgd door Cappella Amsterdam. En tot slot een indringende choreografie van Kurt Jooss met als titel De Groene Tafel op muziek van Fritz Alexander Cohen (bandopname).
- **Sleeping Beauty** - Oktober Ermanno Florio, December Koen Kessels Sleeping Beauty is een van de succesvolle sprookjesballetten van Het Nationale Ballet. De choreografie is gebaseerd op het origineel van Marius Petipa met de tijdloze muziek van Tsjajkovsky. Het bleek een belangrijk werk. Niet alleen werd zijn opus 66 door hemzelf beschouwd als het beste van zijn drie balletten, door de nauwe samenwerking tussen componist en choreograaf won balletmuziek destijds aan waardering, en zou niet langer alleen als begeleiding, maar als autonoom muzikaal genre worden gezien. Sleeping Beauty is in twee series uitgevoerd, één in oktober met Ermanno Florio als dirigent, en de andere in december onder de baton van Koen Kessels.
- **Balanchine, van Manen, Arques** - November, reisproductie, Fayçal Karoui

In november trok Het Balletorkest met Het Nationale Ballet door het land met werken van drie verschillende choreografen. Allereerst The Four Temperaments van George Balanchine op muziek van Paul Hindemith: Theme with four Variations. Deze compositie was een opdracht van Balanchine aan Hindemith en heeft als ondertitel Volgens de vier temperamenten en is geïnspireerd op de oude Griekse theorie die suggereert dat er vier fundamentele persoonlijkheidstypen zijn: de melancholische, de optimistische, de flegmatische en de cholische. Het tweede werk betreft Frank Bridge Variations van Hans van Manen op muziek van Benjamin Britten met als titel Variations on a Theme of Frank Bridge. Deze compositie is Benjamin Britten's Opus 10, een compositie voor strijkorkest, waarmee hij internationaal naam zou maken. Tot slot het werk Manoeuvre van HNB's associate choreographer Juanjo Arqués op de compositie Shakers Loops van John Adams, waarvoor Adams in 2019 met de Erasmus prijs werd vereerd.

- **Stop de Tijd** - December Topmusici Margriet Sjoerdsma, Martin Fondse en de blazers en slagwerkers van Het Balletorkest brachten samen met dichteres Vrouwkje Tuinman twee voorstellingen van een epische collage over de wens om de wereld en de tijd naar onze hand te zetten.

Moeten we de race tegen de klok willen winnen? Stop de tijd is een concertante voorstelling met musici, 1 dichteres en een toneelbeeld met verrassend licht en projecties. De songs bewegen zich van klein en intiem naar groots, orkestraal en episch. Een combinatie van het alledaagse met het onwaarschijnlijke en absurde. Stop de tijd neemt je mee op reis door een beschouwende caleidoscoop aan melodieën, ritmes en geluiden. Er zijn songs gezongen vanuit wanhoop, overgave of juist euforie. De teksten van Vrouwkje Tuinman vormen een brug tussen het persoonlijke en het universele. Zo nu en dan bevroren deze topmusici de tijd. Ieder einde herbergt een nieuw begin.

- **Dawson** - December Koen Kessels Het is niet alleen de enorme originaliteit van zijn bewegingstaal, maar ook de speciale, intieme sfeer die het werk van David Dawson zo herkenbaar en bijzonder maakt. Zo schreef het toonaangevende Danza International

onlangs. Naast zijn hemelbestormende The Four Seasons op de gelijknamige muziek van Max Richter - met een glansrol voor violiste Isabelle van Keulen - bevatte het programma met Legacy Variations op muziek van Alex Baranowski ook een belangrijke nieuwe creatie van zijn hand.

- **Now Here, Now Always** – November/December, zonder dirigent Dit programma omvatte drie verschillende stukken. Het eerste stuk - The Big Crying van Marco Goecke - was met band. Het tweede stuk was een wereldpremière, Broken Spectre van de Canadese choreograaf Andrew Skeels, tevens zijn debuut bij NDT. Het derde stuk was het succesvolle Cacti van Alexander Ekman, een werk met een grote dosis humor en tevens een kritische noot. Met Cacti daagt Ekman op amuse wijze het publiek uit om na te denken over moderne dans als hogere kunstvorm, en geeft hij commentaar op de ervaring van wat als 'hoge kunst' kan worden bestempeld. Cacti is een vrolijke parodie op de grotere excessen van de danskunst. Een strijkkwartet van Het Balletorkest speelt op het podium muziek van Joseph Haydn, Ludwig van Beethoven en Franz Schubert, terwijl de dansers de instrumenten van het kwartet worden, wat resulteert in een ritmisch geheel. Met dit programma zijn in 2022 24 voorstellingen gegeven in heel Nederland.

Het Balletorkest en partners

Het Balletorkest

Het Balletorkest beweegt de dans. Dat is de missie van Het Balletorkest. In een veranderende wereld staan wij voor inspirerende synergie. Daarmee verbinden wij muziek en dans tot een betoverende ervaring voor ons publiek. In een wereld die steeds visueler wordt, waarin mensen verschillende zintuiglijke prikkels tegelijkertijd willen ervaren en waarin de echte levende ervaring steeds meer waarde krijgt, positioneert Het Balletorkest zich als hét orkest van de dans in Nederland. Wij brengen dans tot leven!

Flexibele, slagvaardige orkestorganisatie

Het Balletorkest, met chef-dirigent Matthew Rowe, werkt met een voor Nederland uniek mo-

² De Stichting Het Balletorkest is gevestigd in Amsterdam. De stichting heeft ten doel het in stand houden en beheren van Het Balletorkest, met al hetgeen daartoe behoort of daaraan bevorderlijk kan zijn één en ander in de ruimste zin des woords. De stichting dient voorts een belangrijke bijdrage te leveren aan de bevordering van de muziekcultuur.

del. Het orkest heeft een formatie van 45 musici in vaste dienst, met aanstellingen van 70% (85% voor de aanvoerders). Er hebben in 2022 drie audities en een trial succesvol plaatsgevonden. Daardoor zijn de functies van eerste concertmeester, eerste hobo, plaatsvervangend aanvoerder contrabas en tutti trombone weer (volledig) ingevuld.

De vaste kern van musici wordt waar nodig aangevuld met gastspelers. Zoals in 2022 wederom is gebleken, is de reputatie van Het Balletorkest sterk. We worden door onze partners en door de pers (h)erkend op ons heldere profiel waarbinnen we excelleren. Mede daardoor kunnen we de beste musici aantrekken die tevens passen bij ons profiel van balletbegeleiding. Naast hoge kwaliteit is hiermee ook een grote mate van efficiëntie en flexibiliteit gewaarborgd.

Naast de musici hebben we een kleine en slagvaardige staf van 9 medewerkers (incl. directeur) in dienst. De artistieke leiding (in de persoon van Matthew Rowe, tevens chef-dirigent en music director van Het Nationale Ballet) heeft een contract voor bepaalde tijd. De administratie en de salarisadministratie zijn uitbesteed, evenals de ICT service. In totaal had Het Balletorkest ad ultimo 2022 34,43 fte in vaste dienst en 5,25 fte in tijdelijke dienst. Daarnaast zijn in totaal 189 freelancers ingehuurd voor een totaal van ongeveer 33.000 uur.

Partners

Het Balletorkest werkt uitsluitend met artistiek hoogwaardige partners. De belangrijkste partners zijn uiteraard Het Nationale Ballet (HNB) en het Nederlands Dans Theater (NDT). Met HNB is in 2022 een contract getekend met daarin de belangrijkste afspraken over de volle breedte van de samenwerking (financieel, planning, kaartenbeleid, faciliteiten etc.)

In 2019 is een samenwerking gestart met de Nationale Balletacademie (NBA), deze is voortgezet in de jaren daarna. De door het orkest ontwikkelde leerlijn voor NBA studenten is in seizoen '21 – '22 gestart. Hiervoor zijn ook verschillende filmpjes opgenomen die in 2022 zijn afgerond. Daarnaast verzorgde Het Balletorkest de live muziek bij de eindejaarvoorstellingen van de NBA.

In tegenstelling tot vorig jaar hebben in 2022 geen activiteiten plaatsgevonden in samenwerking met het Conservatorium van Amsterdam

en het Koninklijk Conservatorium in het kader van de Nationale Master Orkestdirectie.

In 2022 hebben we wel weer enkele commerciële activiteiten kunnen uitvoeren, onder meer voor managers van Heineken en voor de directie van Van Oord.

Investering in kwaliteit: organisatie-ontwikkeling

Het Balletorkest beweegt de dans. In een veranderende wereld staan wij voor inspirerende synergie. Daarmee verbinden wij altijd muziek en dans tot een betoverende ervaring voor ons publiek. Wij zijn hét orkest voor de dans! Alles wat wij doen, staat in relatie tot dans. Wij maken van elke voorstelling een unieke beleving en inspireren ons publiek, dansers, componisten, dirigenten en studenten. Onze interne kernwaarden zijn: vakmanschap, vitaliteit, verbinding, vertrouwen en veiligheid.

In 2022 is de nieuwe gesprekscyclus van Het Balletorkest als pilot van start gegaan. De gesprekscyclus is onderdeel van de gewenste sociaal veilige situatie binnen Het Balletorkest. In gesprekken is ruimte om na te gaan hoe het gaat en wordt de mogelijkheid geboden om aan te geven waar persoonlijke behoeftes liggen. Met de gesprekscyclus blijven we samen, doorlopend in gesprek over de ontwikkeling en continuïteit van onze organisatie. De ontwikkel-, werk- en evaluatiegesprekken zijn er om samen te blijven werken aan vakmanschap, veiligheid, vertrouwen, vitaliteit en verbinding. Verbinding is een kernbegrip als het gaat om bevordering van een open communicatie, bedoeld om elkaar te versterken en elkaars verschillen te waarderen. Gestructureerde gesprekken zijn van groot belang om beleid levend te maken. Elk gesprek levert inzichten op en is waardevol voor de deelnemers, voor de organisatie en voor de ontwikkeling van de organisatie. Vanuit dat perspectief zijn ook de onboarding gesprekken met nieuwe medewerkers in 2022 ingericht.

Werkgesprekken zijn korte, reflecterende gesprekken waarin alles aan de orde kan komen wat direct of indirect bijdraagt aan het goed functioneren van de werknemer. In gezamenlijk overleg wordt gezocht naar mogelijkheden en oplossingen om tot een optimale werksituatie te komen. Veiligheid, vertrouwen en verbinding zijn belangrijke ingrediënten van deze gesprekken die een reflecterend en onderzoekend karakter hebben.



Met ontwikkelgesprekken verankeren wij onderwerpen als vitaliteit, ontwikkelbehoefte en bevordering van een leercultuur in onze organisatie. Voor HBO is vitaliteit en daarmee de ontwikkeling van medewerkers belangrijk en het is noodzakelijk te investeren in de kwaliteit van alle medewerkers. De gesprekken zijn onderzoekend, waarbij de eigen behoeftes en voorkeuren van de medewerker centraal staan. Mogelijkheden, ambities, kansen en perspectieven, maar ook dilemma's komen aan bod.

In de evaluatiegesprekken met de directeur staan de samenwerking en de kernwaarden van HBO centraal. Het gesprek vat alle perspectieven samen. In het gesprek komen de eerder gemaakte afspraken aan bod en wordt op een onderzoekende manier ingegaan op de vakinhoudelijke kant. Daarbij komen vragen aan bod zoals: waar haal je je passie uit in je spel, wat vind je dat je goed doet, hoe ziet succes er uit in jouw spel (en hoe klinkt dat) etc.

Ook de wijze van evalueren van het functioneren van de directeur is in 2022 verbeterd. Er was altijd al een 360-graden benadering, die is gebleven. Wat is toegevoegd is een set criteria waarlangs het functioneren wordt geëvalueerd. Ook zijn de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokkenen aangescherpt.

In 2022 zijn gesprekken met de ondernemingsraad gevoerd over de sociale veiligheid binnen Het Balletorkest. Om een goed beeld te krijgen is besloten tot een medewerkersonderzoek over sociale veiligheid wat in samenwerking tussen HR manager, leden van de ondernemingsraad en enkele orkestleden wordt ontwikkeld. Het onderzoek zal in 2023 worden uitgevoerd. De externe vertrouwenspersoon heeft in 2022 een jaarverslag gepresenteerd en dit verslag is samen met de ondernemingsraad besproken.

Het beleid duurzame inzetbaarheid wordt geleidelijk verder ingevuld. Door de hoge gemiddelde leeftijd is de noodzaak om passend leeftijdsgericht beleid te ontwikkelen groot. De vitaliteit van de organisatie is van groot belang, de vitaliteit van alle medewerkers is het fundament voor werkplezier en gezonde loopbaanontwikkeling. Directie, HRM en ondernemingsraad zijn in gesprek hierover en naar verwachting zullen deze gesprekken in 2023 leiden tot een nieuw en passend leeftijdsgericht beleid voor alle medewerkers van HBO.

De meldregeling voor vermoedens van misstanden (wet bescherming klokkenluiders) is in 2022 definitief vastgesteld.

In 2022 was verbinding, waarderende samenwerking en bevordering van persoonlijke ontwikkeling de basis voor het HR-beleid, noodzakelijk om een sociaal veilige werkomgeving te waarborgen en om vitaal en bevolgen te kunnen blijven samenwerken. De ontwikkelgesprekken die HRM met medewerkers voert zijn hiervoor van groot belang.

Nadat Het Balletorkest in 2020 zijn positieve intenties heeft uitgesproken over de Oosterkerk als te ontwikkelen repetitielocatie, is een proces op gang gekomen waarbij verschillende belanghebbenden bij de kerk zijn betrokken. Uiteindelijk hebben al deze partijen hun belangen voldoende geborgd gezien in een intentieverklaring die in februari 2022 is getekend tussen Het Balletorkest, Stadsherstel en de Protestantse Kerk Amsterdam (PKA). In deze intentieverklaring zijn ook enkele onderzoeken opgenomen waarvan de uitkomst bepalend zouden zijn voor het al dan niet definitief aangaan van de samenwerking tussen partijen. Positieve uitkomst van het onderzoek was dat De Oosterkerk in potentie een passende repetitielocatie is voor Het Balletorkest. Zowel wat betreft de benodigde ruimte en de vereiste akoestiek zou de kerk uitstekend kunnen voldoen. Helaas heeft het onderzoek naar financiële haalbaarheid uitgewezen dat de verbouwkosten voor de plannen dusdanig zijn gestegen dat het realiseren van de plannen binnen de gestelde kaders niet meer haalbaar is voor alle partijen. Daarmee kwam de beoogde samenwerking tussen Stadsherstel, PKA en Het Balletorkest tot een einde. Stadsherstel en Het Balletorkest zoeken op dit moment naar aanvullende partners.

Risicobeheersing

Zoals voor iedere organisatie geldt is het ook voor Het Balletorkest van belang een bewust beleid te voeren op het punt van risicobeheersing. We maken binnen de organisatie onderscheid tussen verschillende typen risico's, die onderstaand nader worden toegelicht:

- Artistieke en strategische risico's
- Operationele risico's
- Compliance en financieel

De kwaliteit van onze vaste en tijdelijke medewerkers bepalen de kwaliteit van ons product.

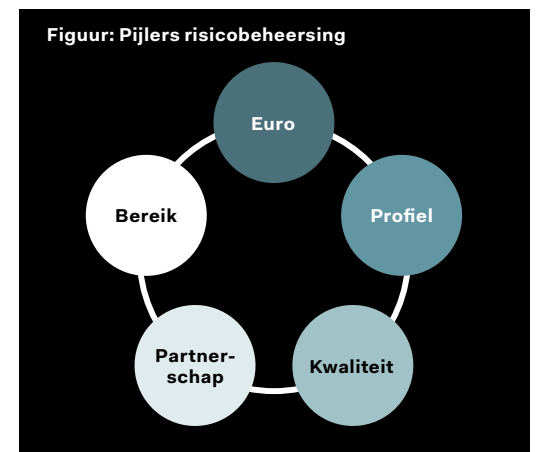
Artistieke risico's doemen op als we onze vaste medewerkers niet op het kwaliteitsniveau kunnen houden of als we niet in staat blijken kwalitatief hoogwaardige gastspelers aan te trekken. Ons beleid duurzame inzetbaarheid is gericht op het eerste. Daarnaast constateren we dat we voor onze vaste plekken nog altijd musici aan ons weten te binden van kwalitatief hoog niveau. Ons selectiebeleid voor gastspelers is erop gericht om gastspelers van hoog niveau te selecteren die voldoende aansluiten bij onze praktijk en bij de kwaliteit van samenspel met de vaste musici. We beperken dit risico doordat we inmiddels een omvangrijke poule met gastmusici hebben opgebouwd. Zij kennen onze speelcultuur en zijn ook steeds beter bekend met ons repertoire en onze gastdirigenten. De aanvoerders spelen een cruciale rol in ons selectiebeleid van gastspelers.

Een **strategisch risico** is onder meer het risico op relatieschade. Dit risico is niet bijzonder groot, maar een incident op dit vlak kan voor Het Balletorkest direct veel impact hebben. We werken immers veel samen met slechts twee belangrijke partners. We beperkten het risico op relatieschade door deze partners waar relevant te betrekken bij de activiteiten die we buiten hen ondernemen. Relatieschade ligt ook op de loer waar het de (on)mogelijkheden van de gecombineerde planning van HNB en NDT betreft. Het orkest coördineert het overleg tussen deze twee partners, echter heeft zelf geen invloed op de planning van een van de twee partijen. Het risico bestaat dat het orkest toch wordt verweten niet beschikbaar te zijn voor een van beide partijen.

Een ander strategisch risico is gelegen in het feit dat de kleine omvang van het kernorkest leidt tot (te) hoge kosten voor potentiële samenwerkingspartners. Het orkest bestaat uit een vaste kern van 45 musici en beschikt daarnaast over budget voor het inhuren van gastmusici voor 80 voorstellingen voor HNB en 12 voorstellingen voor NDT. Wanneer andere partners met het orkest willen werken dan moeten zij betalen voor alle gastspelers die worden ingehuurd. Dat is zeer kostbaar, met als consequentie dat deze partners niet of minder samenwerking met Het Balletorkest. Dit geldt in meerdere of mindere mate voor onze bestaande partners als Nationale Balletacademie, Young Patrons Gala en de Nationale Master Orkestdirectie. Dit pleit voor meer budget zodat ook voor hen samenwerking met Het Balletorkest mogelijk is en blijft.

Op productieniveau hanteren we vijf pijlers om het **operationele risico** van een productie in te schatten. Het gaat dan om producties die we naast de producties met HNB en NDT realiseren. Voor deze selectie hanteren we een methode die als doel heeft om de risico's van nieuwe projecten te beperken, en het rendement (in brede zin) expliciet te benoemen en maximaliseren. Deze methode is gebaseerd op vijf pijlers (zie onder voor de hoofdlijnen), waarbij voor ieder onderdeel is uitgewerkt welke elementen meewegen en wie (artistiek leider, AC, OR, directeur, raad van toezicht) welke verantwoordelijkheden draagt (informerende, adviseren, instemmen). Deze methode brengt niet alleen de risico's in beeld, maar heeft ook een sterke informerende functie en zorgt voor rust in de organisatie.

Ook signaleerden we een ander belangrijk operationeel risico dat verscholen ligt in de kwetsbaarheid van verschillende cruciale staf functies die enkel zijn bezet. Denk daarbij aan de medewerker die verantwoordelijkheid heeft voor de planning, maar ook de orkestmanager en natuurlijk de chefdirigent. Het zijn kritieke functies die bij uitval direct veel impact hebben op de activiteiten van het orkest. Een ander operationeel risico betreft de leeftijdsopbouw van de medewerkers en de verhoogde kans op uitval door ziekte.



Compliance & Financiële risico's: de stichting wordt in meer en mindere mate blootgesteld aan de volgende financiële risico's: liquiditeits-, kasstroom- en renterisico's. Wij zijn ons bewust van deze risico's, de kans dat deze risico's zich voordoen is echter beperkt, evenals de impact die het heeft op de bedrijfsvoering. Deze beoordelen we periodiek waardoor tijdig maatregelen worden getroffen. Een ander risico

betreft de mogelijkheid van claims op een vast dienstverband door freelancers die voorheen als zzp-er voor het orkest hebben gewerkt. Aangezien het orkest sinds de zomer van 2020 niet meer met ZZP musici samenwerkt is dit risico sterk afgenomen. Er is nog een beperkt (en verder afnemend) theoretisch risico van

musici die tot die tijd als ZZP-er bij het orkest werkten en met terugwerkende kracht een vast dienstverband claimen.

In onderstaande tabel hebben we de belangrijkste risico's in beeld gebracht en gekwantificeerd.

Categorie	Risico	Beheersmaatregelen	Impact	Risico bereidheid	Kans
Artistiek & Strategisch	Partners minder bereid tot samenwerking	Open gesprek, belangen bekend maken, goede dienstverlening	●	Laag	Laag
	Politieke omgeving: draagvlak voor kunst & cultuur daalt	Lobby richting politiek en ministerie	●	Medium	Medium
	Vernieuwende producties komen tot stilstand	Partnerschappen onderhouden, fondsenwerving	●	Laag	Medium
	Repetitielocatie Oosterkerk wordt niet gerealiseerd	Nauw overleg betrouwen	●	Laag	Groot
Operationeel	Samenstelling personeelsbestand - Hoog ziekteverzuim - Hoge leeftijd	- Verzuimbeleid - Periodiek Sociaal medisch overleg - Invoering leeftijdsgericht beleid en duurzame inzetbaarheid	●	Medium	Hoog
	Uitval cruciaal personeel	- Werken met vervangingslijsten	●	Medium	Medium
	Onveilige bedrijfscultuur	- Gesprekscyclus - Onderzoek	●	Laag	Medium
	Innovatief productieteam	Verkennen van aanbod op de markt	●	Medium	Medium
Compliance & financieel	Risico op claims zzp-ers	Geen actief beleid meer	●	Laag	Laag





Samen sterk: geloof in een sterke orkestensector

Vereniging van Nederlandse Orkesten

Het Balletorkest gelooft in een sterke orkestensector, waarin de orkesten samenwerken waar mogelijk. Het Balletorkest is lid van de Vereniging van Nederlandse Orkesten (VvNO), de directeur is lid van het bestuur (penningmeester) van de VvNO en is namens de VvNO tevens bestuurslid van het Sociaal Fonds Podiumkunsten (SFPK). Belangrijke agendaonderwerpen waren in 2022 onder meer:

- Onderzoek naar de impact die de Nederlandse orkesten hebben
- Het document: De Nederlandse orkesten in beweging: visie op 2030 en strategische agenda 2021 - 2024
- Werkgeverszaken, arbeidsvoorwaarden en cao
- Gezamenlijke lobby voor betere arbeidsvoorwaarden voor zowel vaste als gastmusici, waar mogelijk gezamenlijk met de vakbonden
- Veranderende wet- en regelgeving ten aanzien van Corona en gerelateerde protocollen
- Kennisdeling binnen de VvNO

De Codes

De directie onderschrijft de Fair Practice Code, de Governance Code Cultuur en de Code Diversiteit en Inclusie, Het Balletorkest past deze toe. Onderstaand een uitleg per code.

Governance code cultuur

1. De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaren.
 - a. Het Balletorkest heeft professioneel bestuur en toezicht en geeft ruimte aan betrokkenheid van belanghebbenden, zijnde in dit geval hoofdzakelijk HNB en NDT. Deze betrokkenheid bestaat uit overleg op directieniveau, stafniveau en uitvoerend niveau.
 - b. Het Balletorkest realiseert zijn maatschappelijke doelstelling op een duurzame en bedrijfsmatig verantwoorde wijze. Dat betekent dat de organisatie doelmatig omgaat met zijn middelen, aansluit bij geldende cao's en oog heeft voor zijn medewerkers en hier ook beleid op voert (zoals op duurzame inzetbaarheid). Het orkest waarborgt de artistieke integriteit door het voeren van personeelsgesprekken in het kader van de gesprekscyclus met vaste medewerkers, het houden van audities bij vacatures, het bestaan van de artistieke

commissie als gekozen artistiek orgaan en de aanwezigheid van een artistiek leider die tevens artistiek leider is bij HNB.

- c. Het Balletorkest werkt actief aan een integere en open cultuur waarbij de kernwaarden leidend zijn. Deze kernwaarden (vakmanschap, vitaliteit, ve komen onder meer aan bod bij evaluaties van nieuwe medewerkers, onboarding van nieuwe medewerkers en in de gesprekscyclus met vaste medewerkers.
 - d. De maatschappelijke omgeving van Het Balletorkest is divers, evenals de kring van externe belanghebbenden. Bestuurders en toezichthouders zijn zich hiervan bewust en gaan bij het realiseren van de maatschappelijke doelstelling zorgvuldig en op evenwichtige wijze om met de verschillende belangen.
 - e. Er is geen sprake van (mede)financiering door private partijen van Het Balletorkest. Het exploitatieoverschot vloeit – indien daarvan sprake is – naar het eigen vermogen
2. De directie en de raad van toezicht van Het Balletorkest passen de principes van de Governance Code Cultuur toe en leggen dit uit in het voorliggende (zie daarvoor de betreffende paragrafen in dit jaarverslag, zoals bestuur en toezicht over de beloning van de directeur etc.)
 3. De bestuurder en leden van de raad van toezicht van Het Balletorkest zijn onafhankelijk en handelen integer. De directeur-bestuurder is in 2022 beoordeeld door de rvt waarbij een 360 graden benadering is gekozen. Bestuurder en rvt zijn alert op belangenverstrengeling, vermijden ongewenste belangenverstrengeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen. Er hebben zich in 2022 geen dilemma's op dit gebied voorgedaan, zie ook onder bestuur en toezicht.
 4. Bestuurder en toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar.
 - a. De organisatiestructuur en financiële inrichting zijn helder. De bestuurlijke en toezichthoudende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn helder toebedeeld. Functieprofielen, rollen, taken en verantwoordelijkheden van de staforganisatie zijn beschreven en goed terug te vinden.
 - b. Toezichthouders nemen geen taken,

verantwoordelijkheden en bevoegdheden over die tot de verantwoordelijkheid van het bestuur behoren. Daar waar bestuurder een lid van de raad van toezicht vraagt om een bijdrage te leveren bijvoorbeeld aan een orkestbijeenkomst, wordt steeds duidelijk de mogelijke interferentie van rollen besproken en bewaakt.

- c. Het bestuur zorgt ervoor dat de raad van toezicht zijn toezichhoudende rol volledig en naar behoren kan uitoefenen en treedt niet in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de toezichhouders.
 - d. Het bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht en geeft deze alle informatie die nodig is voor het goed kunnen functioneren als raad van toezicht. Het bestuur doet dit gevraagd, ongevraagd en tijdig. Over de informatievoorziening zijn schriftelijk afspraken gemaakt waar het gaat om frequentie en vaste agendaonderwerpen voor de vergaderingen met bestuur en raad van toezicht. De leden van de raad van toezicht waarderen de wijze (transparantie, volledigheid en tijdelijkheid) waarmee ze door de bestuurder worden geïnformeerd.
 - e. De leden van de raad van toezicht hebben gezamenlijk en ieder afzonderlijk een eigen verantwoordelijkheid om alle informatie te vragen die zij nodig hebben om hun rol goed te kunnen vervullen. De raad van toezicht kan informatie vragen aan het bestuur, aan overige functionarissen van de organisatie en aan de externe accountant.
5. De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie. De directeur-bestuurder handelt bij de vervulling van zijn taak steeds vanuit het perspectief van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie. Het bestuur weegt daarbij de artistieke en zakelijke belangen van de organisatie en die van de interne en externe belanghebbenden op zorgvuldige en evenwichtige wijze af. De andere aanbevelingen onder dit principe worden eveneens gevolgd.
 6. Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie.
 7. De raad van toezicht voert zijn toezichhoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit.
 - a. De huidige rvt heeft in 2021 ingestemd met voortzetting van de samenwerking

- met de huidige externe accountant.
- b. De taken en verantwoordelijkheden van de raad van toezicht zijn in de statuten opgenomen. Een aanvullend reglement en afwegingskader zal op de agenda van de raad worden geplaatst ter bespreking.
 - c. De raad evalueert aan de hand van een vragenlijst jaarlijks het eigen functioneren. In 2021 heeft de raad besloten tot een evaluatie door een externe adviseur. Deze is in 2022 afgerond.
 - d. De raad van toezicht ontvangt geen vergoeding voor zijn werkzaamheden.
 - e. De overige aanbevelingen uit de Governance Code Cultuur worden opgevolgd.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid. In 2022 heeft de raad afscheid genomen van één lid en heeft de raad een nieuw lid mogen verwelkomen.

Code Diversiteit & Inclusie

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

Programma

De dansgezelschappen stellen het repertoire vast. Diversificatie van het aanbod van de kernactiviteiten valt daarmee buiten het bereik van het orkest. Wel merken we op dat via de programmering van de gezelschappen het orkest participeert in activiteiten met een diverse scope waarmee een divers publiek wordt bereikt en aangesproken. Daarnaast bereiken we met de schoolvoorstellingen van Belle en het Beest en de daaraan gerelateerde workshops een breed en divers publiek. De betrokken scholen zijn van zeer verschillende signatuur.

Personeel

Culturele achtergrond De musici uit het orkest zijn geschoold in de klassieke muziektraditie. Deze traditie leeft voornamelijk in de Westerse landen, Rusland en de overige landen van de voormalige Sovjetunie, Japan, Zuid-Ko-

	Huidig boekjaar (2022)			Vorig boekjaar (2021)		
	Aantal personen	Aantal fte/uren	Bedrag	Aantal personen	Aantal fte/uren	Bedrag
Uren werkweek fte		37		37		
Werknemers in vaste dienst	34,43	fte	€ 3.239.203	34,83	fte	€ 2.979.452
Werknemers in tijdelijke dienst	5,25	fte	€ 291.530	1,6	fte	€ 60.670
Ingehuurde zelfstandigen/freelancers	189	32.989	€ 1.639.241	180	18.112	€ 905.616
Overige werkzame personen	0	fte	€ -	0	fte	€ -
Stagiaire's	0	fte	€ -	0	fte	€ -
Vrijwilligers	0	fte		0	fte	

rea. Ook in Het Balletorkest spelen musici uit vele windstreken, van Japan tot Frankrijk, van Rusland tot Duitsland, de Verenigde Staten en natuurlijk Nederland. De diversiteit is groot, maar de klassieke muziektraditie is daarbij duidelijk en logischerwijs het (begrenzende) uitgangspunt. Dat is anders voor de (overigens kleine) staf en de bestuurder en de leden raad van toezicht, waar meer ruimte is voor diversiteit.

Man-vrouw De man-vrouw verdeling bij Het Balletorkest is evenwichtig en ongeveer gelijk verdeeld. Daar waar nodig en mogelijk sturen we op een diverse samenstelling, zoals we dat deden bij het werven van een nieuwe office medewerker in 2022.

Leeftijd De leeftijdsopbouw bij Het Balletorkest is een punt van zorg. Door de reorganisatie in 2013 (waarbij circa 100 mensen hun baan verloren) en een zeer beperkte vergroening sindsdien vanwege lage mobiliteit is er een scheefgroei ontstaan in de leeftijdsopbouw, zoals onderstaande grafiek laat zien (stand begin 2021).

Leeftijdsopbouw Het Balletorkest

leeftijd 20-30	1	2,13%
leeftijd 30-40	2	4,26%
leeftijd 40-50	15	31,91%
leeftijd 50-60	21	44,68%
leeftijd 60-67	8	17,02%

Ruim 60% van de medewerkers is ouder dan 50

jaar, slechts ruim 6% is jonger dan 40 jaar. Dat roept niet alleen vragen op over diversiteit, maar ook over duurzame inzetbaarheid in relatie tot leeftijd en over continuïteit.

Publiek

Het Balletorkest voert geen zelfstandig publieksonderzoek uit. Publieksonwikkeling, publieksontsluiting en publieksidentificatie liggen bij de partners van Het Balletorkest. Wel is het zo dat de diversiteit bij het danspubliek ongekend hoog is in vergelijking tot het gemiddelde publiek van symfonieorkesten. Daarmee bereikt Het Balletorkest een zeer divers publiek.

Partners

Zie ook Het Balletorkest en zijn partners. In de opdracht aan Het Balletorkest is omsloten dat het de muziek verzorgt bij voorstellingen van twee partners: Het Nationale Ballet en Nederlands Dans Theater. Daar waar mogelijk en relevant kunnen ook incidenteel aanvullende samenwerkingen ontstaan met partners als Scapino, Introdans, ISH etc.. Waar het gaat om samenwerking in producties zoekt het Balletorkest altijd naar een partner die aanvullend is op de stijl en vaak ook het genre en de discipline van Het Balletorkest.

Fair Practice Code

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



Solidariteit

Wat de eigen musici betreft volgt Het Balletorkest de Cao Nederlandse Orkesten. De gastspelers worden gecontracteerd via de Stichting Remplaçanten op basis van kortlopende arbeidsovereenkomsten waarvoor de cao remplaçanten geldt. Sinds de introductie van de WAB zijn de beloningsniveaus van gastspelers en vaste spelers gelijkgeschakeld. Het gemiddelde uurtarief voor gastspelers is nu bijna €50 per uur, alle uren worden op dezelfde wijze berekend en beloond, ook de reizen binnen de werktijd. Daarmee kunnen we concluderen dat we voldoen aan een eerlijke praktijk. Echter, de solidariteit tussen vaste musici en gastmusici is in zijn algemeenheid (los van de prettige werkrelaties die we met de gastspelers onderhouden) onder druk komen te staan. Natuurlijk wordt de gastspelers een goede beloning toegewenst, maar deze is ten koste gegaan van de schaalprong van de vaste musici zoals we die hadden gepland. Vanwege de WAB zijn de kosten voor gastmusici zeer sterk gestegen met meer dan 50%. Dat is ook een hard gelag voor de balletgezelschappen omdat zij de kosten dragen voor bezettingen boven de 62 musici. Zoals onderstaande tabel laat zien werken we met veel verschillende gastspelers en worden deze een groot aantal uur ingezet tegen een fair tarief wat resulteert in hoge jaarlijkse kosten. Met de overige kostenstijgingen ontstaat er al met al een uitdaging om een sluitende exploitatie te realiseren. Daarbovenop komt nog de sector-brede loonachterstand van de vaste musici door langjarige stilstand van de loongroei (ook ten opzichte van referentiegroepen zoals conservatoriumdocenten of docenten kunsteducatie) die we zonder extra middelen helaas niet kunnen inlopen. De professionele musicus die op het hoogste podium opereert en tot de top van zijn beroepsgroep behoort, die bovendien vanaf een jonge leeftijd volledig geëngageerd is aan zijn of haar instrument, verdient nog altijd minder dan een leerkracht op een basisschool.

Duurzaamheid

Duurzaamheid is een belangrijk thema binnen Het Balletorkest. Er wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers (zie ook bij Investeren in kwaliteit). Wat betreft het milieu inventariseert Het Balletorkest sinds 2022 wat de voetafdruk is van transportbewegingen van musici bij tournees en van het vervoer van instrumenten. Het reizen naar locaties elders in Nederland gaat collectief per bus.

Vertrouwen

Kwaliteit is bij Het Balletorkest uitgangspunt, het is het focuspunt van onze werkzaamheden en het startpunt van het gesprek. De kwaliteit van de voorstellingen door Het Balletorkest is onverminderd hoog. Toch kan veel nog beter. Denk aan een repetitieruimte met goede akoestiek, de werkdruk, maar ook zaken als veiligheid, communicatie en onderling vertrouwen. Vertrouwen staat aan de basis van kwaliteit en kwaliteitsverbetering. Het is een noodzakelijke voorwaarde om onderwerpen op dat gebied bespreekbaar te kunnen maken zodat ook daadwerkelijk vooruitgang wordt geboekt. Dit onderwerp, evenals de andere onderwerpen, staan veelvuldig op de agenda in bijeenkomsten met de OR, de AC en de raad van toezicht.

Transparantie

Het Balletorkest opereert transparant. Jaarverslagen worden extern gepubliceerd op de website. Verslagen van de vergaderingen met de OR en AC worden op intranet gepubliceerd. Er is zowel een interne als een externe vertrouwenspersoon die jaarlijks een verslag maken, en er is een bedrijfsarts. Bij geschillen tussen werkgever en werknemer over interpretatie van de cao is er een externe geschillencommissie. De raad van toezicht is benaderbaar voor werknemers voor het oplossen van conflicten.

In het verslagjaar hebben 6 vergaderingen plaatsgevonden met directie en raad van toezicht, steeds met een (vrijwel) complete raad. De raad van toezicht heeft 1 keer vergaderd met de OR.

Bestuur en toezicht

Piet van Gennip is sinds september 2013 algemeen directeur van Het Balletorkest. Hij had in 2022 twee nevenfuncties: voorzitter ad interim van het bestuur van Stichting Silbersee en daarnaast lid van het bestuur van Stichting Muziek Dans en Musical in Vught. Daarnaast treedt hij geregeld op als gastspreker op Business University Nyenrode. Het salaris (brutoloon) bedroeg in 2022 €135.636,-. Inclusief pensioen- en sociale lasten en reiskostenvergoeding bedraagt de bezoldiging zoals opgegeven onder de Wet Normering Topinkomens €155.644 (norm: €194.400 bij 0,9 fte).

De raad van toezicht (onbezoldigd) kende in 2022 de volgende samenstelling:

- mevr. drs. M.J.C. Heeremans (voorzitter)
- dhr. drs. B.J. Drenth (tot juni 2022)
- Dhr. A.P. Bersee (vanaf juni 2022)
- dhr. M.W.H. van Honk BCom
- mevr. Fleur Reestman RA
- dhr. mr. R.S. van Boxtel

Voor aanvullende informatie, zoals een schematisch overzicht van nevenfuncties en aanstellingsschema van de raad, verwijs ik u naar het verslag van de raad van toezicht (zie onder).

De directie heeft in 2022 acht keer vergaderd met de OR. Daarnaast heeft er regelmatig tussentijds overleg plaatsgevonden tussen de voorzitter van de OR en de directie. Er is tevens vier keer vergaderd met de artistieke commissie. Ook daar heeft regelmatig tussentijds overleg plaatsgevonden tussen de voorzitter van de AC en de directie.

Geen van de functionarissen binnen Het Balletorkest geniet een inkomen uit een aanstelling bij Het Balletorkest dat in de buurt komt van het maximum zoals gesteld in de Wet Normering Topinkomens (zie ook de jaarrekening 2022).

Er hebben zich geen dilemma's van belangenverstrengeling voorgedaan in 2022, niet bij de bestuurder noch bij de leden van de raad van toezicht.

Getekend,



Amsterdam, 16 maart 2023
Dhr. drs. P.P. van Gennip
Directeur - Bestuurder



de prestaties

In onderstaande tabel zijn de prestaties van Het Balletorkest in 2022 weergegeven in het rapportageformat van het Ministerie van OCW. Voor een inhoudelijke toelichting bij de activiteiten: zie bovenstaand onder Activiteiten en publiek.

Een aantal opmerkingen ten aanzien van de prestaties:

- We zijn er trots op dat we 118 voorstellingen en concerten hebben kunnen verzorgen in 2022.
- Hiervan vonden 83 begeleidingen plaats met Het Nationale Ballet en 24 met NDT (ondanks het feit dat de orkestdeelname bij 1 productie vanwege Corona is geannuleerd.
- Daarnaast vonden 2 voorstellingen plaats met de Nationale Balletacademie en 1 in het kader van het Young Patrons Gala van NO&B.
- Tevens hebben we 2 concerten met componist des vaderlands Martin Fondse gegeven
- Tot slot hebben we 2 Familievoorstellingen en 4 schoolvoorstellingen gegeven van onze productie Belle en het Beest in Philharmonie Haarlem. Het aantal familievoorstellingen dat we via de zalen kunnen programmeren is om meerdere redenen minder dan begroot. Dat zal naar verwachting de komende seizoenen ook zo zijn. De schoolvoorstellingen werden voorafgegaan door 52 workshops op scholen die werden verzorgd door musici van Het Balletorkest en docenten van Hart Haarlem.

Programma's	Begroting		Realisatie					
	2021	2024	2022	2021				
	aantal	aantal	aantal	aantal				
1 Symfonisch programma met grote bezetting (>80 musici)								
2 Symfonisch programma met middelgrote en kleine bezetting (>14 en <= 80 musici)			0	3				
3 Symfonisch programma met ensemble bezetting (<= 14 musici)			2	1				
4 Begeleidende programma's	12	12	13	8				
5 Programma's totaal (1+2+3+4)	12	12	15	12				
6 Waarvan online programma's			0	2				
Voorstellingen en bezoeken	#	#	#	#	#	#	#	#
	voorstellingen	bezoeken	voorstellingen	bezoeken	voorstellingen	bezoeken	voorstellingen	bezoeken
<i>Reguliere voorstellingen</i>								
7 Standplaats							4	4.224
8 Buiten Standplaats	8	7.200	8	7.200	4	1.260		
9 buitenland								
10 Online							2	73.639
11 Reguliere voorstellingen totaal (7+8+9+10)	9	7.200	8	7.200	4	1.260	6	77.863
<i>Specificatie van voorstellingen totaal</i>								
12 Gratis bezoeken (zaal)		-		-		420		1.106
13 Gratis bezoeken (online)		-		-		-		-
14 Betaalde bezoeken (zaal) (7+8+9-13)		7.200		7.200		840		3.118
15 Betaalde bezoeken (online) (10-14)		-		-		-		73.639
Begeleidingen								
16 Begeleidende activiteiten	95	130.000	95	130.000	110	126.581	48	43.031
Schoolgebonden voorstellingen								
17 Zaal	4	1.800	4	1.800	4	1.449	2	1.894
18 Online							-	-
19 Schoolgebonden voorstellingen totaal (17+18)	4	1.800	4	1.800	4	1.449	2	1.894
20 Totaal voorstellingen (11+19)	107	9.000	12	9.000	8	2.709	8	79.757



Het Nationale Ballet, Hans van Manen
foto: Bart Hess

de financiële cijfers

Balans

Onderstaand is de balans weergegeven per 31 december 2022. Deze wordt vervolgens op hoofdlijnen toegelicht. Voor een uitgebreide toelichting op de balans, zie de volledige jaarrekening, op te vragen als separate bijlage.

Balans per 31 december 2021 (na bestemming resultaat)

ACTIVA	31-12-22 euro	31-12-21 euro	PASSIVA	31-12-22 euro	31-12-21 euro
1. Vaste activa			3. Eigen vermogen		
<i>Materiële vaste activa</i>			Stichtingskapitaal	45	45
Gebouwen en terreinen	0	0	Algemene reserve	1.800.867	2.067.040
Inventaris en inrichting	133.159	98.562	Bestemmingsfonds	0	0
Andere vaste bedrijfsmiddelen	0	0			
Totaal vaste activa	133.159	98.562	Totaal eigen vermogen	1.800.912	2.067.085
2. Vlottende activa			4. Voorzieningen		
<i>Vorderingen</i>			<i>Sociale zekerheid</i>		
Debiteuren	14.514	4.703	Arbo risico inventarisatie	5.000	5.000
Overige vorderingen	109.440	199.591	Totaal voorzieningen	5.000	5.000
Overlopende activa	16.961	14.910			
	140.915	219.204	5. Kortlopende schulden		
Liquide middelen	2.330.660	2.646.491	Leveranciers	33.230	18.028
Totaal vlottende activa	2.471.575	2.865.695	Subsidieverstrekkers	0	182.207
			Gelieerde rechtspersonen	0	0
			Belasting en premies sv	112.515	101.738
			Pensioenen	94.540	39.555
			Overige schulden	796	1.006
			Overlopende passiva	557.741	549.638
			Totaal kortlopende schulden	798.822	892.172
TOTAAL ACTIVA	2.604.734	2.964.257	TOTAAL PASSIVA	2.604.734	2.964.257

Toelichting op balans

De totale omvang van de balans is in 2022 afgenomen met circa €360.000. Dit hangt grotendeels samen met de afname van de algemene reserve ten gevolge van het negatieve exploitatieresultaat (-€266.000) en het wegvallen van de balanspost 'Subsidieverstrekkers' uit de balans (ca €180.000). Daarmee zijn alle middelen in het kader van het sociaal plan uit 2012 uitgegeven. Opvallende wijzigingen in de balansposten jaar op jaar:

- Inventaris en inrichting: dit betreft de investering in nieuwe orkeststoelen in 2022
- Overige vorderingen: dit betreft het nog te ontvangen bedrag van HNB voor bijdrage kosten gastspelers
- Algemene reserve: deze neemt af met ca €266.000 vanwege het negatieve exploitatieresultaat over 2022.
- Pensioenen: hier staan de uitstaande verplichtingen aan pensioenfondsen vermeld

Het eigen vermogen is met €1,8 mln. relatief groot. We bestemmen hiervan een aanzienlijk deel voor investering in een toekomstige repetitielocatie en in het ontwikkelen van een nieuwe productie als opvolger voor Belle en het Beest.

Exploitatierkening

Onderstaand is de exploitatierkening 2022 weergegeven. Deze wordt vervolgens op hoofdlijnen toegelicht. Voor een uitgebreide toelichting wordt verwezen naar de volledige jaarrekening, op te vragen als separate bijlage.

BATEN	Huidig jaar 2022 (euro)	begroting 2022 (euro)	Vorig jaar 2021 (euro)
Eigen inkomsten			
Publieksinkomsten binnenland (2+3+4+5)	505.596	655.000	150.261
Recette/kaartverkoop	0	0	0
Uitkoop (alleen podiumkunsten)	505.596	655.000	133.446
Partage (alleen podiumkunsten)	0	0	0
Overige publieksinkomsten	0	0	16.815
Publieksinkomsten buitenland	0	0	0
Totaal publieksinkomsten	505.596	655.000	150.261
Sponsorinkomsten	4.000	0	0
Vergoeding coproducent	0	0	0
Overige directe inkomsten	48.254	0	0
Totaal overige directe inkomsten (8+9+10)	52.254	0	0
Totaal Directe inkomsten (7+11)	557.850	655.000	150.261
Indirecte inkomsten	0	0	0
Private middelen - particulieren	0	0	0
Private middelen - bedrijven	0	0	0
Private middelen - private fondsen	10.000	0	21.148
Private middelen - goede doelenloterijen	0	0	0
Totale bijdragen uit private middelen (14+15+16+17)	10.000	0	21.148
Totaal eigen inkomsten (12+13+18)	567.850	655.000	171.409
Baten in natura	0	0	0
Subsidies			
Totaal structureel OCW	4.982.841	4.992.000	4.823.670
Totaal structureel Provincie	0	0	0
Totaal structureel Gemeente	0	0	0
Totaal structurele publieke subsidie	0	0	0
Totale structurele subsidies (21+22+23+24)	4.982.841	4.992.000	4.823.670
Incidentele publieke subsidies	162.020	0	76.086
Totaal subsidies (25+26)	5.144.861	4.992.000	4.899.756
TOTALE BATEN (19+20+27)	5.712.711	5.647.000	5.071.165
LASTEN			
Beheerlasten materieel	184.055	226.605	168.079
Beheerlasten personeel	308.186	253.776	255.442
Beheerlasten totaal (1+2)	492.241	480.381	423.521
Activiteitenlasten materieel	293.632	218.948	309.096
Activiteitenlasten personeel	5.193.011	4.864.921	3.816.497
Activiteitenlasten totaal (4+5)	5.486.643	5.083.869	4.125.593
TOTALE LASTEN (3+6)	5.978.884	5.564.250	4.549.114
Saldo uit gewone bedrijfsuitoefening	-266.173	82.750	522.051
Saldo rentebaten/ -lasten	0	0	0
EXPLOITATIERESULTAAT	-266.173	82.750	522.051

¹ Dit is inclusief 4,65 fte tijdelijke vacatureruimte.

Toelichting op exploitatierkening

- Het exploitatiesaldo is ca €266.000 negatief. Een aantal factoren liggen ten grondslag aan het omvangrijke verschil tussen het negatieve exploitatiesaldo en het begrote saldo van €53.000:
 - De musici van Het Balletorkest hebben in juli 2022 een incidenteel bedrag als loon ontvangen ter hoogte van 10% van het bruto jaarloon. Dit ter compensatie van het feit dat de musici van Het Balletorkest worden ingeschaald in de 100% loonschaal van de cao en niet in de 110% loonschaal zoals alle andere orkesten in de Randstad. Omdat een structurele schaal-sprong van 10% niet haalbaar is in een sluitende exploitatie wordt per jaar gekeken wat incidenteel mogelijk is om deze 10% achterstand te compenseren. In 2022 is bewust gekozen voor een exploitatietekort om genoemde 10% incidenteel te realiseren en hiermee een deel van de algemene reserve aan te spreken.
 - Daarnaast is in het najaar van 2022 aan alle medewerkers van Het Balletorkest een bedrag uitgekeerd ter hoogte van €2.400 bruto per persoon ter compensatie van de gestegen prijzen. Het totaal uitgekeerde bedrag telt op tot 5% van de totale loonsom van Het Balletorkest.
 - In het najaar van 2022 is een cao tot stand gekomen waarin is afgesproken dat met terugwerkende kracht 2% wordt uitgekeerd over 2021 en 3% per 1 januari 2022, waarmee de lonen eind 2022 5% hoger uitkomen ten opzichte van eind 2020. Deze stijging geldt (eveneens met terugwerkende kracht) ook voor de gastspelers die in 2021 en 2022 bij Het Balletorkest hebben gespeeld. Ook dit zorgt voor een aanzienlijke stijging van activiteitenlasten personeel.
 - In 2022 is een wijziging aangebracht in de formatie van de concertmeesters. Dit heeft geleid tot hogere kosten.
 - De activiteiten ten behoeve van NDT zijn in de Corona tijd deels weggefallen, wat besparingen heeft opgeleverd. Deze besparingen zijn in 2022 ingezet ten behoeve van NDT. De kosten voor NDT producties zijn daarmee in 2022 hoger uitgevallen dan begroot, en hoger dan in andere jaren.
 - Tot slot had het orkest in 2022 te maken met vier langdurig zieken, wat leidde tot hogere personele kosten
 - Er hebben in 2022 drie audities plaatsgevonden. Dit is meer dan te doen gebruikelijk in andere jaren, wat leidde tot hogere dan begrote kosten.
 - Daarnaast zijn er filmpjes gerealiseerd door medewerkers uit het orkest ten behoeve van het muziekcurriculum van de Nationale Ballet Academie. Deze zijn in 2021 ingezet en afgerond in 2022. Dit leidde tot hogere kosten dan begroot.
 - Ook heeft het orkest geparticipeerd in de productie Stop de Tijd van van onder andere Martin Fondse. Deze deelname was niet voorzien en leidde daarmee tot hogere kosten dan begroot voor productie, transport, séjour etc.
- De publieksinkomsten bestaan onder meer uit de inkomsten uit doorbelasting kosten gastspelers aan HNB.
- Het exploitatiesaldo komt ten laste van de algemene reserve.

Verbondenheid met Stichting Remplaçanten Het Balletorkest

De Stichting Remplaçanten Het Balletorkest (SRHBO) heeft ten doel het beschikbaar stellen van musici, dirigenten, solisten en andere medewerkers aan Stichting Het Balletorkest (HBO) in het kader van de doelstelling van het orkest en eventueel aan andere orkesten of ensembles, bestaande uit beroepsmusici. In de praktijk komt het erop neer dat gastspelers die spelen bij HBO steeds korte tijd in dienst zijn van de SRHBO. De activiteiten van de SRHBO liggen daarmee direct in het verlengde van die van HBO. Het bestuur van de SRHBO bestaat uit de orkestmanager en directeur die in dienst zijn bij HBO. Samenvattend kan daarmee gesteld worden dat zowel wat betreft de activiteiten als het bestuur de beide stichtingen in sterke mate met elkaar verbonden zijn. De activiteiten van SRHBO worden daarmee beschouwd als een interne aangelegenheid van HBO. De kosten die SRHBO maakt worden doorbelast aan Stichting Het Balletorkest. Het betreft enkel en alleen de kosten inhuur gastspelers, deze bedroegen in 2022 ca €1,6 mln.

verslag van de raad van toezicht

Jaarrekening

De door de directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2022 is gecontroleerd door Ipa-Acon Groep. De verklaring van de accountant is opgenomen in de verantwoording. De directie heeft de jaarrekening ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van toezicht. De raad heeft mede op grond van de accountantsverklaring en het bijbehorende verslag de jaarrekening goedgekeurd waarna deze door de directie is vastgesteld. Besloten is om in overleg met de directie het exploitatiesaldo van -€266.173 ten laste te laten komen van de Algemene reserve.

Toeziht

Er zijn in 2022 zes vergaderingen geweest met de directeur van Het Balletorkest, waarbij steeds vrijwel de volledige raad aanwezig was. Onderwerpen die daarin aan bod kwamen zijn onder meer:

- Evaluatie rvt door extern deskundige
- Ontwikkelingen ten aanzien van Corona
- Huisvesting Oosterkerk
- Strategische verkenningen
- Financiële realisaties en prognoses aan de hand van kwartaalrapportages
- Jaarstukken 2021 en begroting 2022
- Risico's met betrekking tot de activiteiten en bedrijfsvoering
- Relatie met de belangrijkste stakeholders, zoals HNB en NDT, MinOCW en raad voor cultuur.

Samenstelling raad van toezicht

De samenstelling van de (onbezoldigde) raad van toezicht van Het Balletorkest in 2022 is in onderstaande tabel weergegeven. Daarbij zijn tevens de rollen, functies en nevenfuncties vermeld. Opgemerkt wordt dat de leden van de raad worden geworven op basis van vooraf opgestelde profielen en op basis van een formele procedure.

Naam	Rol	Functie	Nevenfuncties
Mevr. Drs. M.J.C. Heeremans	Voorzitter	Toezihtouder, (bestuurs)adviseur publieke sector, sparringpartner lokale politici	- Lid raad van toezicht OVO - Lid Raad van Commissarissen Werkse! - Voorzitter Raad van Toezicht Probiblio - Rijksbestuurder Noord Hollands archief - Lid commissie geweldstoepassing politie eenheid Noord Holland - Voorzitter rvt Kennemerhart - lid bestuur Vrienden van de Voedselbank Haarlem e.o - lid referendumcommissie provincie Noord-Holland
Dhr. drs. B.J. Drenth	Lid tot juni 2022	Managing Partner Bart Drenth Advies	- Voorzitter MKB Amsterdam - Voorzitter Liberaal Netwerk Cultuur & Media - Voorzitter stichting Pictoright - Voorzitter Reizigers Adviesraad Vervoerregio Amsterdam
Dhr. A.P Bersee	Lid vanaf juni 2022	Zelfstandig adviseur en toezichthouder	
Dhr. M.W.H. van Honk BCom	Lid	Partner The Source BV Managing director S2NRG	- Hallo@ , voorzitter bestuur
Mevr. F.P.M.M. Reestman	Lid	Manager Bedrijfsvoering Stichting Weefsel Uitname Organisatie Nederland	- Probiblio, Lid Raad van Toezicht / Lid Audit Committee
Dhr. R.S. van Boxtel	Lid	General Counsel bij Otrium	

Het rooster van aftreden van de raad van toezicht is als volgt:

Naam	Aangesteld	Herbenoemd	Aanstelling eindigt uiterlijk:
Mevr. M.J.C. Heeremans	2017	2021	2025
Mevr. F.P.M.M. Reestman	2020	-	2028 (2022)
Dhr. A.P. Bersee	2022	-	2030
Dhr. B.J. Drenth	2014	2018	2022
Dhr. M.W.H. van Honk	2014	2018	2022 (2024)
Dhr. R.S. van Boxtel	2020	-	2028

Mutaties

Er hebben zich in 2022 twee mutaties voorgedaan in de raad van toezicht: Dhr. B.J. Drenth is geen lid meer van de rvt vanwege het verlopen van zijn tweede termijn. Dhr. A.P. Bersee is getreden tot de raad na een zorgvuldige selectieprocedure. Dhr. M. van Honk is – op verzoek van de raad – bereid om twee jaar langer aan te blijven, dit omwille van de continuïteit binnen de raad.

Colofon

Fotografie:

Jussi Puikkonen (cover front rechts / back,
p4, p8, p17, p22)

Rahi Rezvani (cover front links)

Antoinette Mooy (p6/7)

Marta Syrko (p13, p18)

Bart Hess (p25, p28/29)

Ontwerp: Lesley Moore

Contact

Het Balletorkest

Atlantisplein 1

1093 NE Amsterdam

Tel +31 (0)88 796 3610

www.hetballetorkest.nl

met dank aan het Europees Sociaal Fonds



