

het | ballet  
| orkest



jaarverslag  
2024

# het ballet orkest

## jaarverslag 2024

---

<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
Activiteiten en publiek	7
Het Balletorkest en partners	12
Investeren in kwaliteit: organisatieontwikkeling	12
Risicobeheersing	13
Samen sterk: geloof in een sterke orkestensector	18
De Codes	18
Bestuur en toezicht	23
<b>Prestaties</b>	<b>26</b>
<b>Financiële cijfers</b>	<b>28</b>
<b>Verslag van de Raad van toezicht</b>	<b>34</b>

# inleiding

---



Hein Glaubitz, directeur- bestuurder Het Balletorkest a.i.

Met trots en veel plezier presenteer ik u het jaarverslag van Het Balletorkest over 2024.

Het was een jaar waarin we veel prachtige voorstellingen realiseerden met onze partners: Het Nationale Ballet (HNB), het Nederlands Dans Theater (NDT) en de Nationale Balletacademie. Ook gaven wij voorstellingen van onze eigen productie Belle en het Beest.

2024 was ook een jaar met een fiks aantal wisselingen in de staf. Met ingang van het seizoen 24/25 nam onze nieuwe chef-dirigent Koen Kessels het stokje over van Matthew Rowe die ruim 11 jaar deze positie met veel passie heeft vervuld. Net als Matthew Rowe is Koen Kessels eveneens muzikaal leider van HNB, waardoor deze twee gezelschappen in artistiek opzicht verbonden blijven. Hij wordt ondersteund door een coördinator muziek. Dit is een nieuwe functie die tevens continuïteit biedt in periodes waarin de chef-dirigent voor andere verplichtingen in het buitenland is.

De directeur/bestuurder Piet van Gennip aanvaardde aan het eind van het seizoen 23/24 een functie bij het Rotterdams Philharmonisch Orkest, na zich 11 jaar voor Het Balletorkest te hebben ingezet. Hij heeft in die jaren de organisatie op een kundige en enthousiaste manier geleid en samen met Matthew Rowe een belangrijke bijdrage geleverd aan de huidige bloei van het orkest. Het Balletorkest kijkt met veel waardering en plezier terug op deze periode en bedanken hem voor zijn inzet.

Het streven is om voor het einde van seizoen 24/25 een nieuwe directeur/bestuurder te benoemen. De continuïteit van de organisatie heeft de Raad van Toezicht in de tussentijd gewaarborgd door ondergetekende als interim directeur/bestuurder aan te stellen.

Wij kijken terug op een mooi 2024 en zijn trots op de vele voorstellingen en concerten die we hebben kunnen verzorgen. Daaronder waren klassiekers als Raymonda, Frida, Don Quichotte, de Notenkraker en de Muizenkoning, maar ook nieuwe balletten zoals Do Not Run Fly. Daarnaast zijn we blij met onze vertelconcerten het Zwanenmeer en de uitvoeringen van de familie-voorstelling Belle en het Beest.

Hein Glaubitz, directeur- bestuurder Het Balletorkest a.i.



### Activiteiten en publiek

De aantallen producties en voorstellingen van Het Balletorkest lagen in 2024 op het niveau zoals voorzien in het kunstenplan 21-24. Onderstaand leest u een beknopte inhoudelijke beschrijving van onze activiteiten in 2024.

### Seizoen 2023-2024

#### - HNB3 *Raymonda* - januari 2024, dirigent Vello Pähn

Met recht dé nieuwe kerstklassieker. Vier- en vijfsterrenrecensies en diverse vermeldingen als 'beste productie van het jaar' in de internationale danspers: die ontvangst kreeg *Raymonda*, de nieuwe avondvullende klassieker van Het Nationale Ballet. Adjunct-artistiek directeur Rachel Beaujean geeft in haar productie een eigen, bij deze tijd passende interpretatie aan het balletverhaal. Tegelijkertijd laat ze de choreografische juwelen van Marius Petipa's laatste grote meesterwerk als nooit tevoren stralen. De kwaliteit van de laatromantische muziek van Glazoenov heeft ongetwijfeld bijgedragen aan de blijvende populariteit van het werk. *Choreografie: Marius Petipa.*

*Productie, concept en additionele choreografie: Rachel Beaujean m.m.v. Ted Brandsen en Grigori Tchitcherine, decor- en kostuumontwerp: Jérôme Kapla, lichtontwerp: James F. Ingalls, muziek: Aleksander Glazoenov.*

#### - Familievoorstelling *Belle en het Beest* januari 2024

Met *Belle en het Beest* heeft het Balletorkest de rijke traditie van innovatieve familievoorstellingen 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. De 45-koppige kernbezetting van 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. De muzikale leiding was in handen van Sander Teepen.

#### - TIEN - februari en maart 2024

Samenwerking met de Junior Company. Een

strijkkwartet van Het Balletorkest heeft vier voorstellingen van het programma *TIEN* van de Junior Company van HNB in Amsterdam Meervaart en ITA Amsterdam begeleid.

#### - HNB 4 *Frida* - februari 2024, dirigent: Matthew Rowe

'Adembenemende explosie van kleur', zo typeerde Theaterkrant in 2020 de wereldpremière van Annabelle Lopez Ochoa's *Frida*. De inmiddels ook internationaal veelgevraagde productie vertelt het levensverhaal van een van de meest intrigerende kunstenaars van de twintigste eeuw: de Mexicaanse Frida Kahlo. Samen met ontwerper Dieuweke van Reij en componist Peter Salem maakt Lopez Ochoa in haar ballet de magie van Kahlo's wereld tastbaar.

Choreografe Annabelle Lopez Ochoa raakte na het zien van de film *Frida* (2002) in de ban van de Mexicaanse en verwerkte dit in haar ballet *Broken Wings*. Dat Ted Brandsen, artistiek directeur van Het Nationale Ballet, haar de kans gaf om haar ideeën vorm te geven in een grootschalige, nieuwe voorstelling, noemt zij 'een droom die uitkomt'.

De Brit Peter Salem, bekend van zijn muziek voor moderne dans, film en theater, heeft de theatrale compositie die hij voor *Broken Wings* schreef, uitgebreid tot een langer muziekstuk, waarbij hij ook Mexicaanse instrumenten gebruikt. Hij is een veelgevraagd componist en werd in 2016 onderscheiden met de *Sky Arts Dance Award* en won de eerste prijs voor *Best Television Programme Music* bij de *Music and Sound Awards 2016*.

#### - Vertelconcert *het Zwanenmeer* - maart 2024, dirigent: Sander Teepen

Angela Schijf vertelt het beroemde verhaal van *het Zwanenmeer*, dat alle elementen van een klassiek sprookje bevat: een boze tovenaer, een prins, een meisje dat in een zwaan verandert.. Het Balletorkest speelt de hoogtepunten uit de prachtige balletmuziek van Tsjajkovski. Deze familievoorstelling is voor kinderen de mooist denkbare kennismaking met het symfonieorkest. Kinderboekenschrijfster Imme Dros schreef speciaal voor deze voorstelling een nieuwe versie van het klassieke verhaal. Harrie Geelen maakte daarbij fascinerende

animatiefilms, die samen met Angela en het orkest de sprookjeswereld van deze muzikale vertelling tot leven brengen.

- **HNB 5B Dancing Dutch** - april 2024, dirigent: Thomas Herzog  
In *Dancing Dutch* komen vier choreografen samen die ondanks hun verschillende herkomst allen in ons land geworteld zijn en hier hun eerste grote successen vierden. Voor het eerst danst Het Nationale Ballet een creatie van Jiří Kylián, de choreograaf die het Nederlands Dans Theater ruim dertig jaar lang internationaal succes bezorgde. Daarnaast bevat dit programma een meesterwerk van Nederlands bekendste choreograaf, Hans van Manen (Concertante), een premièreballet van Associate Artist David Dawson (Anima Animus) en Young Creative Associate Milena Sidorova
- **NDT 1 Do Not Run Fly** - mei en juni 2024, dirigent: Matthew Rowe  
In een drieluik aan werken bouwt *Do Not Run Fly* imaginaire landschappen in een poging een wereld te begrijpen die voortdurend in verandering is. NDT1 presenteert twee nieuwe creaties uit handen van choreografen Marcos Morau en Yoann Bourgeois en presenteert één publieks-favoriet uit het oeuvre van het NDT, *Solo Echo* (2012) van associate choreograaf Crystal Pite.
- **HNB 6 Sprookjes** - juni 2024, dirigent: Matthew Rowe  
Hij is niet alleen de belangrijkste klassieke balletchoreograaf van deze tijd, de in Sint-Petersburg geboren Alexei Ratmansky is ook een van de grootste criticasters van de Russische invasie in Oekraïne. Nadat hij zijn *Giselle* instudeerde met het in Den Haag in allerijl opgerichte United Ukrainian Ballet (2022), presenteert Het Nationale Ballet nu in Stravinsky Sprookjes twee van zijn meest succesvolle en fantasierijke balletten: zijn wervelende *Firebird* en de Europese première van het poëtische *The Fairy's Kiss*. Beide gezet op de magistrale muziek van Igor Stravinsky.
- **HNB Gala** - juni 2024, dirigent: Matthew Rowe  
Volgend op de uitbundige viering van het zestigjarig jubileum in juni 2022, presenteert Het Nationale Ballet aan het

slot van seizoen 2023/2024 wederom een groots en wervelend Gala. Meer dan 250 dansers maken hun opwachting tijdens dit bijzondere event, dat vanwege twee bijzondere jubilea een extra feestelijk tintje krijgt.

- **HNB Dansers van morgen** - juli 2024, dirigent: Matthew Rowe  
Ook in 2024 kwam het balletseizoen weer tot een bruisend einde met *Dansers van Morgen*, de eindejaarsproductie van de Nationale Balletacademie, die ook ditmaal live wordt begeleid door Het Balletorkest. Van de 10- en 11-jarigen die hun opleiding nog maar net begonnen zijn tot en met de jonge, afstuderende dansers die aan het begin van hun professionele carrière staan: tijdens de voorstellingen van *Dansers van Morgen* laten zij zich allemaal van hun beste kant zien.

#### Seizoen 2024-2025

- **HNB 1 Generation Dance** - september 2024, dirigent: Nathan Brock  
Het programma Generation Dance waarbij onder anderen Prokofjevs Klassieke symfonie en Schumanns Derde strijkkwartet in een briljant arrangement voor strijkorkest op het programma stonden, gaf Het Ballet Orkest alle kans om te schitteren. Prokofjev haakte aan bij de oorsprong van de klassieke symfonie en vond zijn inspiratie in het werk van Joseph Haydn. Ondertussen strooide hij kwistig met vroeg twintigste eeuwse muzikale dwarsleggers. Een blijvende uitdaging voor elk orkest. Ook Robert Schumann vertrok in zijn Derde strijkkwartet vanaf de klassieke kwartetten van Mozart en Beethoven. Hij kleurde de muziek met romantische vondsten die in de strijkorkestversie nog weldadiger klinken vooral als die strijkers per groep als één groot lichaam opereren. De inmiddels klassieke choreografieën die directeur en choreograaf van Het Nationaal Ballet Ted Brandsen in 2020 voor de mannelijke dansers maakte en waarmee Hans van Manen al in 1975 Schumanns noten tot leven wekte, versterken de emotionele lading van deze tijdloze muziek.
- **HNB 2 Don Quichotte** - oktober en november 2024, dirigent: Matthew Rowe  
Een zonovergoten 'feel good'-ballet, zo

kun je Alexei Ratmansky's internationaal bejubelde *Don Quichot* gerust typeren. De Amerikaans-Oekraïens-Russische topchoreograaf creëerde in 2010 deze nieuwe versie van de beroemde balletklassieker voor Het Nationale Ballet, resulterend in een productie waar het plezier, de positieve energie en het Spaanse temperament van afspatten. Hoewel de componist Ludwig Minkus van oorsprong een Oostenrijker was, werkte hij lange tijd in St. Petersburg en gaf hij er blijk van goed geluisterd te hebben naar de Russische voorbeelden van uitstekende balletmuziek. Minkus schreef *Don Quichot* in 1869 voor het Moskouse Bolshoi Ballet en choreograaf Marius Pepita. Het zou een van hun grootste successen worden. Dat is niet zo verwonderlijk, want de partituur zit niet alleen vol laatromantische kleurenpracht, de muziek is ook doordrenkt met wat destijds doorging voor Spaanse invloeden. Het resultaat is een kleurrijk en warm georkestreerd geheel waarbij Het Ballet Orkest in alle geledingen kan schitteren. Voeg daarbij het op de choreografie van Pepita gebaseerde ballet van Alexei Ratmansky die zelf opgeleid werd bij het Bolshoi Ballet, en het beroemde verhaal van Miguel de Cervantes komt voor alle zintuigen tot leven.

- **HNB r - Moderne Klassiekers november 2024**, dirigent: Alexei Baklan  
Het Balletorkest ging met deze reisproductie van Het Nationale Ballet op tournee door Nederland. Met twee veelgeprezen klassiekers van de hedendaagse danskunst: Hans van Manen's romantische *Four Schumann Pieces* en Alexei Ratmansky's poëtische *The Fairy's Kiss*. Twee uitersten van het dansspectrum, waarbij de 'Hollandse Meester' voor een abstracte benadering kiest, terwijl de Amerikaans-Oekraïens-Russische Ratmansky zich laat inspireren door een beroemd sprookje. Schumanns Derde strijkkwartet in de bewerking voor strijkorkest en verder gekleurd door het ballet *Four Schumann Pieces* van Hans van Manen leidt een programma in waarop Igor Stravinsky zich van zijn meest romantische kant laat horen. Na *De Vuurvogel* in 1910 en de *Sacre du Printemps* stond Stravinsky te boek als een revolutionair hervormer van de muzikale

taal in het algemeen en de balletmuziek in het bijzonder. Hij baseerde zich daarbij sterk op de Russische volksmuziek. Zo'n zeventien jaar later verraste de componist vriend en vijand en liet hij met *Le baiser de la fee* een hele andere kant horen. Het werk, geschreven voor choreografe Ida Rubinstein, is een ode aan de toen 35 jaar geleden overleden Tsjajkovski. Robert Craft, de dirigent die veel met Stravinsky samenwerkte noemde het werk een bewuste imitatie van Tsjajkovski's ballet *De schone slaapster*, maar wel een pastiche die het origineel overtrof. Het ballet van Alexei Ratmansky al even onovertroffen in zijn prikkelende combinatie van klassieke en hedendaagse elementen.

- **HNB 3 Notenkraaker en de Muizenkoning december 2024**, dirigent: Koen Kessels  
Tsjajkovski's *De Notenkraaker* is uitgegroeid tot het ultieme eindejaarsballet. Dat heeft niet alleen met die prachtige legende van de notenkraaker te maken die rond de kerstboom tot leven komt, het werk dankt zijn populariteit onder jong en oud ook aan die schitterende muziek. Tsjajkovski combineerde zijn laatromantische Russische inslag in 1892 voor het Mariinskiballet met een welhaast kinderlijke eenvoud in zijn melodische inventiviteit. Het resultaat is een sprankelende orkestpartituur die uitblinkt in betoverende orkestrale vondsten. Het maakt het spelen van klassiekers als *De dans van de suikerboomfee*, *Trepak*, de geniale *Wals van de sneeuwvlokken* en de *Bloemenwals* ook voor Het Ballet Orkest tot een waar feest voor alle instrumentgroepen. Notenkraakers zijn, volgens een Duitse volkslegende, geluksbrengers. En voor de internationale balletwereld gaat die bewering zeker op: sinds de première van de oerversie in 1892 is *De Notenkraaker* uitgegroeid tot het meest geliefde en vooral rond de feestdagen meest bezochte ballet ter wereld. Oók in Nederland, waar inmiddels al meer dan 300.000 bezoekers betoverd werden door de hartverwarmende versie van Toer van Schayk en Wayne Eagling.



### Het Balletorkest en partners

Het Balletorkest beweegt de dans. Dat is de missie van Het Balletorkest<sup>1</sup>. Het orkest verbindt muziek en dans tot een betoverende ervaring voor het publiek. In een wereld waarin mensen in toenemende mate verschillende zintuiglijke prikkels tegelijkertijd willen ervaren en waarin de echte *levende* ervaring steeds meer gewaardeerd wordt, positioneert Het Balletorkest zich als hét orkest van de dans in Nederland. Wij brengen dans tot leven!

### Flexibele, slagvaardige orkestorganisatie

Het Balletorkest werkt met een voor Nederland uniek model. Het orkest heeft een formatie van 45 musici in vaste dienst, met aanstellingen van 70% (85% voor de aanvoerders). De vaste kern van musici wordt waar nodig aangevuld met gastspelers. Zoals in 2024 wederom is gebleken, is de reputatie van Het Balletorkest sterk. Het wordt door partners en de pers (h)erkend op het heldere profiel waarbinnen het excelleert. Mede daardoor kunnen de beste musici worden aangetrokken die passen bij het profiel van balletbegeleiding. Naast hoge kwaliteit is hiermee ook een grote mate van efficiëntie, flexibiliteit en continuïteit gewaarborgd. In 2024 zijn 205 gastspelers ingehuurd voor een totaal van ca 30.000 uur.

Er hebben in 2024 twee audities plaatsgevonden: één voor 1<sup>e</sup> trompet en één voor tutti hobo. De plek voor tutti hobo kon met succes worden bezet; de auditie voor eerste trompet wordt in het komende seizoen opnieuw uitgeschreven.

Naast de musici is er een kleine en slagvaardige staf van 11 medewerkers. De administratie en de salarisadministratie zijn uitbesteed, evenals de ICT-service. In totaal had Het Balletorkest ultimo 2024 38,8 fte (7,2 FTE staf en 31,3 FTE musicus) in vaste dienst en 1,7 fte in tijdelijke dienst.

### Partners

Het Balletorkest werkt uitsluitend met artistiek hoogwaardige partners. De belangrijkste partners zijn uiteraard HNB en het NDT. Met HNB is in 2022 een contract getekend voor

de samenwerking tot 2025 met daarin de belangrijkste afspraken over de onderlinge samenwerking (financiën, planning, kaartenbeleid, faciliteiten etc.). Het voornemen van beide partijen is om voor de periode 2025 – 2028 een nieuw contract te sluiten.

In 2019 is een samenwerking gestart met de Nationale Balletacademie (NBA). De door het orkest ontwikkelde leerlijn voor NBA studenten is in seizoen 21/22 gestart en in 2024 gecontinueerd. Gedurende het seizoen zijn de studenten van de NBA geregeld op bezoek geweest bij het orkest om orkestrepetities bij te wonen en met musici en dirigenten te spreken. Daarnaast begeleidde Het Balletorkest de eindejaarvoorstellingen van de NBA in 2024.

### Investering in kwaliteit: organisatieontwikkeling

De kernwaarden van Het Balletorkest zijn: vakmanschap, vitaliteit, verbinding, vertrouwen en veiligheid. Deze zijn geborgd in onze Missie, Visie en Strategie. Zowel bij indiensttreding als in de terugkerende personeelsgesprekken worden deze waarden besproken.

In 2024 is de nieuwe gesprekscyclus van start gegaan die in 2025 wordt afgerond. In deze cyclus worden er met iedere medewerker twee gesprekken gevoerd. Allereerst het ontwikkelgesprek met de HR- manager of een externe gespreksleider over onderwerpen als vitaliteit, ontwikkelbehoefte en de leercultuur in onze organisatie. Daarna volgt het evaluatiegesprek met de directeur over het functioneren van de medewerker in bredere zin. In deze gesprekken is 'veiligheid' een terugkerend onderwerp geweest, waarbij niet alleen de ervaringen van de medewerkers aan de orde komen, maar ook de vraag wat zij zelf kunnen doen om de sociale veiligheid op peil te houden en waar nodig te verbeteren. Het gaat dan over aanspreekcultuur, moeilijke dingen bespreekbaar maken, oordeel uitstellen etc. Waar mogelijk worden hierover afspraken gemaakt en vastgelegd in de gespreksverslagen, zodat daar effectief follow up aan kan worden gegeven.

Het functioneren van de directeur/bestuurder is begin 2024 beoordeeld. Dit was de afronding van de beoordeling die eind 2023 in gang was gezet. In 2024 heeft vanwege

diens vertrek niet opnieuw een beoordeling plaatsgevonden van de directeur/bestuurder.

In 2023 is binnen Het Balletorkest een werkgroep sociale veiligheid ingesteld. Deze werkgroep heeft, met ondersteuning van de HR-manager, in mei 2023 een enquête gehouden onder alle medewerkers waarbij gebruik is gemaakt van het platform en het advies van Effectory. De participatiegraad was met 84% hoog en de uitkomsten waren positief: op veel vragen was de score hoger dan de landelijke benchmark van Effectory. Uiteraard is er ook ruimte voor verbetering, vooral op het punt van de communicatie en het elkaar aanspreken in de samenwerking. Als vervolgstappen op dit onderzoek zijn er drie interventies geweest: de evaluatiegesprekken, presentatie van en gesprek over de uitkomsten van het onderzoek met de gehele organisatie en ten slotte groepsgesprekken over het thema veiligheid. In februari 2024 is er een tweede enquête gehouden met nog betere scores over de gehele breedte van het thema sociale veiligheid. Aansluitend zijn verschillende interventies gedaan. Een vervolgenquête waarbij ook de gastspelers zullen worden gevraagd deel te nemen, zal in het tweede kwartaal van 2025 plaatsvinden.

Als lid van de VvNO was Het Balletorkest in 2024 mede opdrachtgever van de meting & analyse sociale veiligheid en de landelijke orkestconferentie over dit thema. Met collega-instellingen is de inzet bij de cao-onderhandelingen bepaald, een update gemaakt van de werkgeversvisie en het vervolgplan besproken voor het sturen op impact en lobby, zoals de input voor het landelijke cultuurbeleid. Via de VvNO werd ook deelgenomen aan overleggen van de Taskforce, de Federatie Cultuur en de Podiumkunsten Alliantie.

Sinds 2023 beschikt het Balletorkest over een mannelijke en een vrouwelijke vertrouwenspersoon. Eén van hen heeft in 2024 een gecertificeerde vervolgopleiding gevolgd. Daarnaast hebben zij voor de eigen medewerkers en de gastspelers een tweetal voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd over de rol van de vertrouwenspersoon en over sociale veiligheid. De opkomst was groot. Meerdere deelnemers spraken nadien hun waardering uit over dit initiatief alsmede over de waardevolle inhoud van de presentatie.

De vertrouwenspersonen hebben in 2024 wederom een jaarverslag opgesteld dat uitvoerig in de OR en RvT is besproken. In 2024 waren er minder meldingen dan in het jaar daarvoor. Er waren in totaal 5 meldingen, maar in feite waren dat er 4, omdat 1 persoon zich zowel bij de interne als de externe vertrouwenspersoon heeft gemeld. De meldingen zijn te herleiden tot een paar personen en een aantal gaat over hetzelfde onderwerp. Er zijn geen meldingen gedaan over grensoverschrijdend gedrag zoals seksuele intimidatie, discriminatie of agressie/geweld.

De functie van Hoofd bedrijfsvoering en planning is gesplitst in een planner en controller (met focus op financiën, salarissen en IT). Daarmee wordt een betere belastbaarheid, risicospreiding en professionalisering bereikt. De staf groeit hierdoor met 0,2 FTE bij iets lagere salariskosten. In 2024 ontstonden naast die van directeur/bestuurder en chef-dirigent, ook vacatures voor de functies van planner, HR professional en orkestmanager en werd de werving voor deze laatstgenoemde posten gestart.

In 2024 zijn verdere stappen gezet met betrekking tot de duurzame inzetbaarheid van musici door passend leeftijdsgericht beleid verder te ontwikkelen en te implementeren. De vitaliteit van de organisatie is van groot belang omdat dat het fundament is voor het werkplezier en een gezonde loopbaanontwikkeling van de medewerkers. Het leeftijdsgericht beleid is erop gericht om dit te faciliteren.

De samenwerking met Stadsherstel in de ontwikkeling van de Oosterkerk is in 2024 beëindigd. Het momentum was verlopen, de financiële consequentie bleven onduidelijk, de OR verzocht het dossier te sluiten (en zou anders negatief adviseren) en de nieuwe chef-dirigent was geen voorstander van het project gezien de onzekerheid m.b.t. de akoestiek. We zetten nu in op een verbetering van de repetitielocatie in Q-factory met namen qua akoestiek.

### Risicobeheersing

Zoals voor iedere organisatie geldt, is het ook voor Het Balletorkest van belang een adequaat beleid te voeren m.b.t. de risicobeheersing.

<sup>2</sup> 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.

We maken binnen de organisatie onderscheid tussen verschillende typen risico's:

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

**Artistieke risico's** doemen op in het geval dat we onze vaste medewerkers niet op het vereiste kwaliteitsniveau kunnen houden of als we onvoldoende in staat zijn kwalitatief hoogwaardige gastspelers aan te trekken. Ons beleid m.b.t. duurzame inzetbaarheid is gericht op het eerste risico. We constateren 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 en aan ons te binden 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 de gastspelers. We ervaren een hoge mate van loyaliteit van de gastspelers als resultaat van onze omgang met hen door onder andere zeer punctuele en eerlijke betaling alsmede een duidelijke en tijdige communicatie. Zodra gastspelers voor een productie geboekt zijn, worden ze net zo benaderd en in onze communicatie meegenomen als de vaste musici van ons orkest. Tevens nodigen we hen waar mogelijk ook uit voor première-bijeenkomsten.

Een **strategisch risico** is 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 hoofdzakelijk samen met slechts twee partners. We beperkten het risico op relatieschade door deze partners waar relevant te betrekken bij de activiteiten die we buiten hen ondernemen. Verder proberen we onze partners ook bij andere relevante onderwerpen te betrekken, bijvoorbeeld door de directeur van HNB plaats te laten nemen in de sollicitatiecommissie voor de directeur/bestuurder van Het Balletorkest. Omgekeerd wordt Het Balletorkest betrokken bij de verbouwing van de orkestbak in NO&B en het project HNB 2.0.

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, maar 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 één van beide partijen.

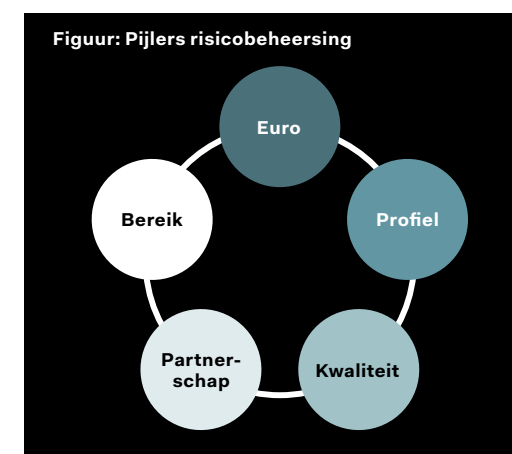
Een ander strategisch risico is gelegen in het feit dat de kleine omvang van het kernorkest leidt tot (te) hoge kosten voor potentiële samenwerkingspartners. Het orkest bestaat uit een vaste kern van 45 musici en beschikt daarnaast over budget voor het inhuren van een deel van de benodigde gastmusici 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 kunnen samenwerken met Het Balletorkest. Zeker nu ook hun inkomsten onder druk staan. Dit geldt in meerdere of mindere mate voor onze bestaande partners als de Nationale Balletacademie, het Young Patrons Gala en de Nationale Master Orkestdirectie. Fondsenwerving blijkt ook steeds lastiger te worden. Daardoor wordt de financiering van eigen (educatieve) producties moeilijker en kunnen ook potentiële partners vaak niet de financiële middelen vinden om met ons samen te werken.

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. Via deze methode wordt voor ieder onderdeel uitgewerkt welke elementen meewegen en wie (artistiek leider, AC, OR, directeur, RvT) welke verantwoordelijkheden draagt (informereren, 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.

In 2024 signaleerden we een ander risico, nl. dat cruciale staffuncties enkelvoudig zijn

bezet. Denk daarbij aan de medewerker hoofd bedrijfsvoering & planning, maar ook de orkestmanager en natuurlijk de chef-dirigent. Het zijn kritieke functies die bij uitval direct veel impact hebben op de activiteiten van het orkest. Mede daarom hebben we de functie van hoofd bedrijfsvoering & planning gesplitst in planner en controller.

Een ander operationeel risico betreft de leeftijdsopbouw van de medewerkers (m.n. de musici) 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.



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	●	Medium	Medium
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 - Gerichte interventies	●	Laag	Medium
	Innovatief productieteam	Verkennen van aanbod op de markt	●	Medium	Medium

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

### Samen sterk: geloof in een sterke orkestensector

Vereniging van Nederlandse Orkesten  
Het Balletorkest gelooft in een sterke orkestensector, waarin de orkesten waar mogelijk samenwerken. Het Balletorkest is lid van de Vereniging van Nederlandse Orkesten (VvNO). Belangrijke agendaonderwerpen waren in 2024 onder meer:

- Gezamenlijke lobby
- Werkgeverszaken, arbeidsvoorwaarden en cao
- Sociale veiligheid
- Evaluatie planningsregels (cao)
- Bestuurswisseling 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.

### 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, de introductie van de functie coördinator muziek (voor HBO en HNB samen) 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, verbinding, vertrouwen en veiligheid) komen onder meer aan bod bij onboarding en evaluaties 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 RvT van Het Balletorkest passen de principes van de Governance Code Cultuur toe en leggen dit uit (zie daarvoor de betreffende paragrafen in dit jaarverslag, zoals bestuur en toezicht, de beloning van de directeur etc.)
  3. De bestuurder en leden van de raad van toezicht van Het Balletorkest zijn onafhankelijk en handelen integer. Het functioneren van de directeur/bestuurder is begin 2024 beoordeeld. Dit was de afronding van de beoordeling die eind 2023 in gang was gezet. In 2024 heeft niet opnieuw een beoordeling plaatsgevonden omdat de directeur halverwege dat jaar een nieuwe functie elders heeft aanvaard. Bestuurder en RvT zijn alert op belangenverstremgeling, vermijden ongewenste belangenverstremgeling en gaan op een transparante en zorgvuldige

wijze om met tegenstrijdige belangen. Er hebben zich in 2024 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. De RvT heeft in 2023 haar visie op toezicht geformaliseerd en heeft een reglement vastgesteld dat de leidraad vormt voor het houden van toezicht.
  - c. Het bestuur zorgt ervoor dat de RvT zijn toezichthoudende rol volledig en naar behoren kan uitoefenen en treedt niet in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de toezichthouders.
  - d. Het bestuur legt verantwoording af aan de RvT en geeft deze alle informatie die nodig is voor het goed kunnen functioneren als RvT. 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 RvT. De leden van de raad waarderen de wijze (transparantie, volledigheid en tijdelijkheid) waarmee ze door de bestuurder worden geïnformeerd.
  - e. De leden van de RvT 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 RvT 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 RvT voert zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit.
  - a. De RvT heeft in 2024 ingestemd met voortzetting van de samenwerking met de huidige externe accountant.
  - b. De taken en verantwoordelijkheden van de RvT zijn in de statuten opgenomen. De RvT heeft in 2023 zijn visie op toezicht geëxpliciteerd en een aanvullend reglement vastgesteld.
  - c. De raad evalueert aan de hand van een (door een extern bureau opgestelde) vragenlijst jaarlijks het eigen functioneren. Een evaluatie onder externe begeleiding heeft plaatsgevonden in 2023 en zal in 2025 worden herhaald.
  - d. De RvT ontvangt geen vergoeding voor zijn werkzaamheden.
  - e. De overige aanbevelingen uit de Governance Code Cultuur worden opgevolgd.

De RvT is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid. In 2024 is de samenstelling van de raad ongewijzigd gebleven. De zittingstermijn van twee leden is verlengd om zo continuïteit en borging van ervaring en kennis te bewerkstelligen tegen de achtergrond van de vele wijzigingen in de (artistiek) staf. Deze verlenging is onderbouwd in een brief aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap d.d. 20 januari 2025 en is mondeling toegelicht in een gesprek met onze accountmanager OCW op 6 februari 2025.

#### Code Diversiteit & Inclusie

De opdracht van Het Balletorkest is 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 en vertelconcerten (Belle en het Beest en Zwanenmeer) 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-Korea. 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. Het valt ons op dat bij de recente audities er relatief veel kandidaten uit zuid Europa komen. Dat is anders voor de (overigens kleine) staf en de bestuurder en de leden van de RvT, waar meer ruimte is voor diversiteit. Daar waar nodig en mogelijk sturen we bij gelijke geschiktheid op een diverse samenstelling.

**Man-vrouw** De man-vrouw verdeling bij Het Balletorkest is 40% man en 60% vrouw. De laatste drie vacatures in de staf zijn ingevuld door een vrouw.

**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, waardoor meer dan 68% van de medewerkers ouder is dan 50 jaar. Dat roept niet alleen vragen op over diversiteit, maar ook over duurzame inzetbaarheid in relatie tot leeftijd en over continuïteit. Het leeftijdsgericht beleid dat we sinds 2023 is hanteren, heeft als doel om leeftijdsspecifieke problematiek te verhelpen. We verwachten de komende jaren een aanzienlijke uitstroom van musici die de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. We anticiperen hierop door tijdig audities te plannen.

#### *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. Dit geldt ook voor onze familie- en vertelconcerten.

#### *Partners*

Zie ook Het Balletorkest en zijn partners. In de opdracht aan Het Balletorkest is vervat 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 in 2024 ruim €55 per uur; alle uren worden op dezelfde wijze berekend en beloond, ook de reisen binnen de werktijd. Daarmee kunnen we concluderen dat we voldoen aan een eerlijke praktijk. We zijn dan ook blij dat de staatssecretaris de budgetten voor de volgende kunstenplanperiode heeft opgehoogd met een compensatie voor fair pay. Eind 2024 is besloten de gewenste 110 schaa sprong voor vaste musici per 1 januari 2025 te effectueren. Daarmee komt het salaris van de musici van Het Balletorkest overeen met die van de meeste andere orkesten in de Randstad. Het uurtarief voor gastspelers is hieraan aangepast.

	Vorig boekjaar (2023)			Huidig boekjaar (2024)		
	Aantal personen	Aantal fte/uren	Bedrag	Aantal personen	Aantal fte/uren	Bedrag
Uren werkweek fte		37			37	
Werknemers in vaste dienst	51	38,41	38,41	50	37,1	€ 3.529.878
Werknemers in tijdelijke dienst	2	1,2	€ 3.315.375	1	0,8	€ 22.720
Ingehuurde zelfstandigen/freelancers	180	30.416	1,2	205	29.832	€ 1.552.591
Overige werkzame personen	0	fte	€ 58.908	0	fte	€ -
Stagiaires	0	fte	30.416	0	fte	€ -
Vrijwilligers	0	fte	€ 1.434.577	0	fte	

In bovenstaande tabel zijn het aantal personen, de gerelateerde fte's of uren en de daarmee gemoeide kosten weergegeven over 2024 en 2023 conform het Handboek van OCW. Het aantal personen freelancers is op basis van een inschatting. Het aantal uren freelancers is modelmatig berekend op basis van bezetting, omvang vaste formatie, uren per productie, vacatureruimte en 5% ziek bij zowel gast als vaste spelers.

#### 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. In 2024 zijn hier mede door vele wisselingen in de staf geen verdere stappen in gezet.

#### 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 kunnen een aantal zaken nog beter. Denk aan een betere akoestiek in de repetitieruimte, 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 RvT en is onderwerp tijdens de gesprekscyclus en enquête.

#### 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 RvT is benaderbaar voor werknemers voor het oplossen van conflicten.

De raad van toezicht heeft in 2024 5x regulier vergaderd, 2x extra ten behoeve van besluitvorming over de toekenning schaalsprong 110% en 1x over het profiel van de nieuw te werven directeur. De RvT is opdrachtgever van en verantwoordelijk voor de werving, selectie en benoeming van de nieuwe directeur.

#### Bestuur en toezicht

Piet van Gennip is sinds september 2013 algemeen directeur van Het Balletorkest. Hij heeft per 15 augustus een functie als Zakelijk Directeur / bestuurder bij het Rotterdams Philharmonisch orkest aanvaard. Hij is opgevolgd door Hein Glaubitz die zijn functie op interim basis invult. De zoektocht naar een nieuwe directeur-bestuurder is na de zomer gestart, een zoektocht die we naar verwachting in Q2 van 2025 kunnen afronden.

De RvT (onbezoldigd) kende in 2024 de volgende samenstelling:

- mev. drs. M.J.C. Heeremans (voorzitter)
- dhr. A.P. Bersee
- dhr. M.W.H. van Honk
- dhr. mr. R.S. van Boxtel
- mev. K.M. Botman
- mev. M.R. van Dongen

De man-vrouwverdeling in de raad is 50-50. De achtergrond van de leden laat een mooie en relevante mix van deskundigheden zien: juridisch, financieel, rijksoverheid, governance, marketing en positionering en openbaar bestuur.

De directie heeft in 2024 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.

Er hebben zich geen dilemma's van belangenverstreming voorgedaan in 2024, niet bij de bestuurder noch bij de leden van de RvT.

Getekend,

Amsterdam, 14 april 2025  
Dhr. drs. H.E.A.W. Glaubitz  
Directeur – Bestuurder a.i.



# de prestaties

In onderstaande tabel zijn de prestaties van Het Balletorkest in 2024 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 106 voorstellingen en concerten hebben kunnen verzorgen in 2024.
- Hiervan vonden 82 begeleidingen plaats met Het Nationale Ballet (inclusief het Balletdiner) en 9 met NDT.
- Daarnaast vonden 2 voorstellingen plaats met de Nationale Ballet Academie en 4 voorstellingen met de Junior Company van HNB.
- We hebben 3 familievoorstelling en 5 schoolvoorstellingen gegeven van onze productie Belle en het Beest. De schoolvoorstellingen werden voorafgegaan door 3 workshops op scholen die werden verzorgd door musici van Het Balletorkest.
- En tot slot 1 schoolvoorstelling van ons vertelconcert Zwanenmeer.

Programma's		
1	Symfonisch programma met grote bezetting (>80 musici)	
2	Symfonisch programma met middelgrote en kleine bezetting (>14 en <= 80 musici)	
3	Symfonisch programma met ensemble bezetting (<= 14 musici)	
4	Begeleidende programma's	
5	<b>Programma's totaal (1+2+3+4)</b>	
6	Waarvan online programma's	
Voorstellingen en bezoeken		
	aantal voorstellingen	aantal bezoeken
<i>Reguliere voorstellingen</i>		
7	Reguliere voorstellingen standplaats	0
8	Reguliere voorstellingen buiten standplaats	1.858
9	Reguliere voorstellingen buitenland	0
10	Reguliere voorstellingen online	0
<b>11</b>	<b>Reguliere voorstellingen totaal (7+8+9+10)</b>	<b>1.858</b>
<i>Specificatie van voorstellingen totaal</i>		
12	Gratis bezoeken (zaal)	23
13	Gratis bezoeken (online)	0
14	Betaalde bezoeken (zaal) (7+8+9-13)	1.835
15	Betaalde bezoeken (online) (10-14)	0
Begeleidingen		
16	Begeleidende activiteiten	97
Schoolgebonden voorstellingen		
17	Zaal	2.476
18	Online	0
<b>19</b>	<b>Schoolgebonden voorstellingen totaal (17+18)</b>	<b>2.476</b>
<b>20</b>	<b>Totaal voorstellingen (11+19)</b>	<b>4.334</b>
Activiteiten aanvullend op het prestatie-model in het Handboek		
	aantal activiteiten	aantal bezoeken
	Schoolgebonden activiteiten	3
	Overige activiteiten	0
	Niet schoolgebonden educatieve activiteiten	0
<b>Totaal begeleidende programma's, waarvan;</b>		<b>11</b>
	Symfonisch programma met grote bezetting (>80 musici)	2
	Symfonisch programma met middelgrote en kleine bezetting (>14 en <= 80 musici)	8
	Symfonisch programma met ensemble bezetting (<= 14 musici)	1

# de financiële cijfers

## Balans

Onderstaand is de balans weergegeven per 31 december 2024. Deze wordt vervolgens op hoofdlijnen toegelicht. Voor een uitgebreide toelichting op de balans, zie de volledige jaarrekening, op te vragen als separate bijlage.

<b>ACTIVA</b>	31-12-24 euro	31-12-23 euro	<b>PASSIVA</b>	31-12-24 euro	31-12-23 euro
<b>1. Vaste activa</b>			<b>3. Eigen vermogen</b>		
<i>Materiële vaste activa</i>			Stichtingskapitaal	45	45
Gebouwen en terreinen	0	0	Algemene reserve	1.928.038	1.982.727
Inventaris en inrichting	132.323	118.178	Bestemmingsfonds	0	0
Andere vaste bedrijfsmiddelen	0				
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>132.323</b>	<b>118.178</b>	<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>1.928.083</b>	<b>1.982.772</b>
<b>2. Vlottende activa</b>			<b>4. Voorzieningen</b>		
<i>Vorderingen</i>			<i>Sociale zekerheid</i>		
Debiteuren	27.089	1.612	Arbo risico inventarisatie	5.000	5.000
Overige vorderingen	173.394	152.284	Totaal voorzieningen	<b>5.000</b>	<b>5.000</b>
Overlopende activa	19.123	8.215			
	219.606	162.111	<b>5. Kortlopende schulden</b>		
Liquide middelen	2.554.119	2.577.099	Leveranciers	30.142	11.386
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>2.773.725</b>	<b>2.739.210</b>	Gelieerde rechtspersonen	0	0
			Belasting en premies sv	110.301	119.191
			Pensioenen	83.759	43.159
			Overige schulden	0	0
			Overlopende passiva	748.763	695.880
			<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>972.965</b>	<b>869.616</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>2.906.048</b>	<b>2.857.388</b>	<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>2.906.048</b>	<b>2.857.388</b>

## Toelichting op balans

Opvallende wijzigingen in de balansposten jaar op jaar:

- Inventaris en inrichting: dit betreft de afschrijvingen op gedane investeringen (orkeststoelen, ICT en instrumenten)
- Overige vorderingen: dit betreft de nog te ontvangen bedrag BTW december 2024
- Algemene reserve: deze nemen af met € 54.689 vanwege het negatieve exploitatieresultaat over 2024.
- Pensioenen: hier staan de uitstaande verplichtingen aan pensioenfondsen vermeld
- Overlopende passiva: dit betreft verplichtingen 2024 die in 2025 nog moeten worden uitbetaald.

Het eigen vermogen is met bijna €2,0 mln. relatief groot. We bestemmen hiervan een aanzienlijk deel in het ontwikkelen van een nieuwe productie genaamd Thor.



## Exploitatierkening

Onderstaand is de exploitatierkening 2024 weergegeven. Deze wordt vervolgens op hoofdlijnen toegelicht. Voor een uitgebreide toelichting wordt verwezen naar de volledige jaarrekening, op te vragen als separate bijlage.

<b>BATEN</b>	Huidig jaar 2024 (euro)	begroting 2024 (euro)	Vorig jaar 2023 (euro)
<b>Eigen inkomsten</b>			
Publieksinkomsten binnenland (2+3+4+5)	32.661	0	18.574
Recette/kaartverkoop	0	0	0
Uitkoop (alleen podiumkunsten)	32.661	0	18.574
Partage (alleen podiumkunsten)	0	0	0
Overige publieksinkomsten	0	0	0
Publieksinkomsten buitenland	0	0	0
Totaal publieksinkomsten	32.661	0	18.574
Sponsorinkomsten	0	0	0
Vergoeding coproductent	0	0	0
Overige directe inkomsten (incl St. FVO)	450.597	583.000	488.856
Totaal overige directe inkomsten (8+9+10)	450.597	583.000	488.856
Totaal Directe inkomsten (7+11)	483.258	583.000	507.430
Indirecte inkomsten	0	0	0
Private middelen - particulieren	0	0	0
Private middelen - bedrijven	0	0	0
Private middelen - private fondsen	20.000	20.000	83.500
Private middelen - goede doelenloterijen	0	0	0
<b>Totale bijdragen uit private middelen (14+15+16+17)</b>	<b>20.000</b>	<b>20.000</b>	<b>83.500</b>
Totaal eigen inkomsten (12+13+18)	503.258	603.000	590.930
Baten in natura	0	0	0
<b>Subsidies</b>			
Totaal structureel OCW	5.555.722	5.232.000	5.285.827
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)	5.555.722	5.232.000	5.285.827
Incidentele publieke subsidies	0	0	0
Totaal subsidies (25+26)	5.555.722	5.232.000	5.285.827
<b>TOTALE BATEN (19+20+27)</b>	<b>6.058.980</b>	<b>5.835.000</b>	<b>5.876.757</b>
<b>LASTEN</b>	Huidig jaar 2024 (euro)	begroting 2024 (euro)	Vorig jaar 2023 (euro)
Beheerlasten materieel	201.424	183.530	204.300
Beheerlasten personeel	505.243	388.977	333.986
Beheerlasten totaal (1+2)	706.667	572.507	538.286
Activiteitenlasten materieel	248.766	262.260	253.128
Activiteitenlasten personeel	5.188.395	5.182.206	4.903.483
Activiteitenlasten totaal (4+5)	5.437.161	5.444.466	5.156.611
<b>TOTALE LASTEN (3+6)</b>	<b>6.143.828</b>	<b>6.016.973</b>	<b>5.694.896</b>
Saldo uit gewone bedrijfsuitoefening	-84.848	-181.973	181.861
Saldo rentebaten/ -lasten	30.159	0	0
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>-54.689</b>	<b>-181.973</b>	<b>181.861</b>

## Toelichting op exploitatierkening

Het exploitatiesaldo is € 54.689 negatief. Een aantal factoren liggen ten grondslag aan het omvangrijke verschil tussen dit exploitatiesaldo en het begrote saldo van €181.973 negatief:

- De loon- en prijsbestellingen van MinOCW waren conservatief begroot en vallen in de realisatie hoger uit.
- Twee musici hebben de 1e helft van 2024 een sabbatical toegekend gekregen, één musici de 2e helft van 2024. Dat levert per saldo een besparing op voor het orkest omdat zij niet voor alle uren worden vervangen.
- Daarnaast is een van de musici met een WIA-uitkering afwezig tot aan zijn pensioen. Hij is niet voor al zijn uren vervangen, wat een besparing oplevert voor het orkest
- De activiteitenlasten personeel zijn uiteindelijk hoger dan begroot vanwege hogere kosten inhuur gastspelers voor HNB-producties enerzijds (deze worden doorbelast), en door de eenmalige uitkering aan musici ter hoogte van 5% ter compensatie van de lagere loonschaal dan wenselijk is.
- Het exploitatiesaldo komt ten laste van de algemene reserve.

## Verbondenheid met Stichting Remplaçanten Het Balletorkest

De Stichting Remplaçanten Het Balletorkest (SR Het Balletorkest) heeft ten doel het beschikbaar stellen van musici, dirigenten, solisten en andere medewerkers aan Stichting Het Balletorkest (Het Balletorkest) 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 Het Balletorkest steeds korte tijd in dienst zijn van de SR Het Balletorkest. De activiteiten van de SR Het Balletorkest liggen daarmee direct in het verlengde van die van Het Balletorkest. Het bestuur van de SR Het Balletorkest bestaat uit de orkestmanager en directeur die in dienst zijn bij Het Balletorkest. 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 SR Het Balletorkest worden daarmee beschouwd als een interne aangelegenheid van Het Balletorkest. De kosten die SR Het Balletorkest maakt worden doorbelast aan Stichting Het Balletorkest. Het betreft enkel en alleen de kosten inhuur gastspelers, deze bedragen in 2024 ca €1,5 mln.

# verslag van de raad van toezicht

## Jaarrekening

De door de directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2024 is gecontroleerd door Horatio Accountants. De verklaring van de accountant is opgenomen in de verantwoording. De directie heeft de jaarrekening ter goedkeuring voorgelegd aan de RvT. 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 -€54.689 ten late te laten komen van de Algemene reserve.

## Toezicht

De raad van toezicht heeft in 2024 5x regulier vergaderd, 2x extra ten behoeve van besluitvorming over de toekenning schaa sprong 110% en 1x over het profiel van de nieuwe te werven directeur. Daarnaast is de raad van toezicht opdrachtgever van en in die hoedanigheid actief betrokken geweest bij de wervingsprocedure (en de totstandkoming daarvan) voor een nieuwe directeur.

Onderwerpen raad van toezicht 2024 komen grotendeels overeen met die van 2023 met wijziging/ toevoeging; afronding beoordeling directeur, schaa sprong 110%, wervingsprocedure nieuwe directeur en interim directeur, stopzetten project oosterkerk, overleg over knelpunten sleutelposities stafmedewerkers en evaluatie accountant.

## Samenstelling raad van toezicht

De samenstelling van de (onbezoldigde) RvT van Het Balletorkest in 2024 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.

De raad kende in 2024 twee subcommissies. De HR commissie verzorgde de beoordeling van de directeur, bereidt de zelfevaluatie van de RvT voor, en neemt het voortouw bij de voorbereiding van de wervingsprocedure directeur en leden RvT. De auditcommissie was vanuit de raad gedelegeerd om nauwgezet naar de jaarcijfers te kijken, hierover het gesprek met de externe accountant te voeren en de raad te adviseren over goedkeuring van de cijfers.

## Mutaties

De zittingstermijn van twee leden is in 2024 verlengd om zo continuïteit en borging van kennis te bewerkstelligen tegen de achtergrond van de vele wijzigingen in de (artistiek) staf. Deze verlenging is onderbouwd in een brief aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap d.d. 20 januari 2025 en is mondeling toegelicht in een gesprek met onze accountmanager op 6 februari 2025.

Naam	Rol	Functie	Nevenfuncties
Mevr. Drs. M.J.C. Heeremans	Voorzitter	Toezichthouder, (bestuurs) adviseur publieke sector, sparringpartner lokale politici	- Lid Raad van Commissarissen Werkse! Tot mei 2024 - 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. Tot juli 2024
Dhr. A.P Bersee		Zelfstandig adviseur en toezichthouder	Lid RvT Bibliotheek de Bollenstreek
Dhr. M.W.H. van Honk	Lid	Partner The Source BV Bestuurder Elzen Kliniek Managing director Elastique B.V.	- Hallo@ , voorzitter bestuur - Raad van Advies Diavantis - voorzitter Stichting Cultuurfonds Bos en Dijk
Dhr. R.S. van Boxtel	Lid	COO en General Counsel bij Otrium	
Mevr. K.M. Botman	Lid	CFO bij Rewire	- Stichting Kennemerhart Lid Raad van Toezicht, - Voorzitter Stichting Steunfonds Kennemerhart; - Board Member Sima Angaza Distributor Finance Fund
Mevr. M.R. van Dongen	Lid	Professioneel commissaris en adviseur	- Lid Raad van Toezicht TNO en voorzitter Audit Committee (sinds 01-11-2024) - Lid Raad van Commissarissen Rabobank, sinds 25-09-2024, voorzitter Audit Committee, lid Risk Committee - Lid Raad van Commissarissen Achmea Groep, lid Audit/risk/compliance committee Achmea Groep, lid RvC en voorzitter ARC Achmea Bank (tot 25-09-2024), lid RvC Achmea Zorg, lid RvC Centraal Beheer PPI en voorzitter ARC - Vice-voorzitter Raad van Commissarissen Optiver, voorzitter Audit Committee en voorzitter Remuneratie en nominatie committee - Vice-voorzitter Raad van Commissarissen Mollie en voorzitter Audit/risk/compliance committee (tot 15-06-2024) - Vice-voorzitter Raad van Toezicht Kadaster en voorzitter Audit committee - Non-executive Director QEV technologies (tot 21 februari 2024) - Senior Advisor Blackfin Capital Partners - Onafhankelijk voorzitter Advisory Council van uMunthu I en II impact fund, Goodwell Investments

## Het rooster van aftreden van de RvT is als volgt

Naam	Aangesteld	Herbenoemd	Aanstelling eindigt uiterlijk:
Mevr. M.J.C. Heeremans	2017	2021 2024	2025 Zomer 2026
Dhr. A.P. Bersee	2022	-	2030
Dhr. M.W.H. van Honk	2014	2018 2024	2022 (2024) Eind 2025
Dhr. R.S. van Boxtel	2020	-	2028
Mevr. K.M. Botman	2023	-	2031
Mevr. M.R. van Dongen	2023	-	2031



**Colofon**Fotografie:

Yussi Puikkonen (cover front rechts),  
Altin Kaftira

Ontwerp:

Lesley Moore

**Contact**

Het Balletorkest  
Atlantisplein 1  
1093 NE Amsterdam  
Tel +31 (0)88 796 3610  
[www.hetballetorkest.nl](http://www.hetballetorkest.nl)

