Vlaams Parlement

785 (2015-2016) – Nr. 1
ingediend op 19 mei (2015-2016)

Verslag van de gedachtewisseling

namens de Commissie voor Cultuur, Jeugd, Sport en Media
uitgebracht door Caroline Bastiaens en Yamila Idrissi

over het eindrapport
'Naar een veerkrachtig Vlaams orkestenlandschap'

verzendcode: CUL

Samenstelling van de Commissie voor Cultuur, Jeugd, Sport en Media:

Voorzitter: Bart Caron.

Vaste leden:

Cathy Coudyser, Marius Meremans, Ann Soete, Wilfried Vandaele, Miranda Van Eetvelde, Herman Wynants;

Caroline Bastiaens, Karin Brouwers, Sabine de Bethune, Joris Poschet;

Lionel Bajart, Jean-Jacques De Gucht;

Yamila Idrissi, Katia Segers;

Bart Caron.

Plaatsvervangers:

Kathleen Krekels, Bart Nevens, Ludo Van Campenhout, Karl Vanlouwe, Manuela Van Werde, Peter Wouters;

Cindy Franssen, Tinne Rombouts, Koen Van den Heuvel, Johan Verstreken;

Rik Daems, Francesco Vanderjeugd;

Tine Soens, Freya Van den Bossche;

Imade Annouri.

INHOUD

I. Voorstelling van het rapport op 24 maart 2016 4
1. Toelichting door Koen Vandyck en Philippe Vandenbroeck 4
2. Toelichting door minister Sven Gatz 11
3. Tussenkomst van Manuela Van Werde 12
4. Tussenkomst van Yamila Idrissi 12
5. Tussenkomst van Caroline Bastiaens 13
6. Tussenkomst van Jean-Jacques De Gucht 13
7. Tussenkomst van Bart Caron 14
8. Antwoorden van Koen Vandyck en Philippe Vandenbroeck 14
II. Bespreking van het rapport op 21 april 2016 14
1. Voorzetting van de toelichting door minister Sven Gatz 14
2. Tussenkomst van Manuela Van Werde 16
3. Tussenkomst van Ann Soete 16
4. Tussenkomst van Caroline Bastiaens 17
5. Tussenkomst van Jean-Jacques De Gucht 18
6. Tussenkomst van Yamila Idrissi 18
7. Tussenkomst van Bart Caron 19
8. Antwoorden van minister Sven Gatz 20
Bijlage: zie dossierpagina op www.vlaamsparlement.be

Op 24 maart 2016 werd het eindrapport 'Naar een veerkrachtig Vlaams orkestenlandschap' toegelicht door de onderzoekers Koen Vandyck en Philippe Vandenbroeck. De Commissie voor Cultuur, Jeugd, Sport en Media wisselde van gedachten over de studie met Sven Gatz, Vlaams minister van Cultuur, Media, Jeugd en Brussel, op 21 april 2016.

I. Voorstelling van het rapport op 24 maart 2016

1. Toelichting door Koen Vandyck en Philippe Vandenbroeck

Koen Vandyck, consultant en organisatiecoach, Vandyck Arts Management, geeft toelichting bij het onderzoek dat gevoerd werd in opdracht van minister Sven Gatz in het kader van de strategische visienota Kunsten van april 2015. Er werd gefocust op de krachtenbundeling bij drie kunstinstellingen met een orkest, met name deFilharmonie, het Brussels Philharmonic en het orkest van het Kunsthuis. De balans tussen de input en de output werd onderzocht. Orkesten zijn duur.

De studie vertrok van een wit blad en werd verbreed en verdiept, met een zeer brede scope voor contextuele analyse, die nadien verengd werd. Eerst werd het symfonieorkest onderzocht, inclusief de context waarin het opereert binnen de maatschappij. Er is zo een systeemkaart ontstaan, met alle factoren die bepalend blijken voor de gezondheid van een symfonieorkest. Alle verbanden binnen de marges van die kaart zijn ook verduidelijkt.

De systeemkaart is ingezet als filter voor een brede diagnose van de Vlaamse orkesten. Hefbomen werden geselecteerd voor dynamische toekomstscenario's. Een meer dynamisch landschap is een absolute bekommernis, uit liefde voor de kunstvorm, voor het orkest en de symfonische muziek in het bijzonder.

Het desktoponderzoek was uitgebreid. Er werden gesprekken gevoerd met belanghebbenden. In november 2015 werd er een focusgroep van muzikanten uit de drie bewuste orkesten samengesteld. In december 2015 werd er een workshop georganiseerd met externe kenners en er waren gesprekken met de vakbonden. Een deel van de bevindingen werd bij de directies getoetst. Tijdens het verloop van het proces werd er steeds teruggekoppeld naar een stuurgroep die bestond uit vertegenwoordigers van het Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media (CJSM) en de drie voorzitters van de betrokken instellingen.

De structuur van het rapport volgt de aanpak van de drie orkesten, met een robotfoto, en hun feitelijke situatie. Er is ook een uitgebreid diagnostisch deel en uiteindelijk een oplossingsgericht perspectief. Het diagnostische deel bestaat uit een systeemkaart, een statusopname en een efficiëntieanalyse van de orkesten. Het toekomstperspectief reikt bouwstenen aan om de puzzel in elkaar te passen. Er wordt tevens een ontwikkelingstraject voorgesteld.

De spreker zoomt in op de orkestbezetting. De drie symfonieorkesten zijn klein tot middelgroot. Een groot symfonieorkest heeft een bezetting van meer dan 90 tot zelfs 120 mensen. Het Brussels Philarmonic heeft 69 muzikanten in vast dienstverband, deFilharmonie 78 en het orkest van het Kunsthuis 64 in de periode 2014-2015. Vaste muzikanten hebben een contract voor onbepaalde duur. Bij het Brussels Philharmonic zijn er 69 contracten van onbepaalde duur en 13 muzikanten met een raam- of seizoensovereenkomst, of 82 muzikanten in totaal. Dat wordt beschouwd als een middelgrote bezetting. Elk orkest doet wereldwijd ook een beroep op freelancemuzikanten om zieken te vervangen of voor uitbreiding en bijzondere werken. Er is derhalve een kern van vaste bezetting met daaromheen schillen van passanten.

Philippe Vandenbroeck, consultant en zaakvoerder van shiftN, verklaart dat de bevraging en de reflectie over de toekomst van een symfonieorkest niet beperkt blijven tot Vlaanderen. Ook in andere delen van de wereld zijn deze zaken aan de orde. Algemeen is het discours ter zake niet erg positief. Op de Staten-Generaal van de Klassieke Muziek noemde Arthur Van Dijk het al een sterfhuispositie, met nadruk op het verouderende publiek. Die beeldvorming kan men niet zomaar van tafel vegen, maar men houdt er wel degelijk rekening mee dat de realiteit rond symfonieorkesten complexer en genuanceerder is dan vaak wordt voorgehouden.

De systeemkaart was een pragmatisch en belangrijk hulpmiddel. Het is een analytisch instrument dat kan helpen om de complexe realiteit in beeld te brengen. De basisarchitectuur is vrij eenvoudig. De spreker geeft weer welke vijf sleutelfactoren een rol spelen in het succesverhaal van een symfonieorkest: de artistieke kwaliteit, de kwaliteit van het artistieke en zakelijke management, de interesse in een concertbezoek, het maatschappelijke draagvlak voor klassieke muziek en de arbeidsvreugde van de musici.

Bijkomend wordt er in het rapport een diepere analyse gemaakt van vier sleuteldynamieken. Dit zijn terugkoppelingen die verbanden leggen tussen de sleutelfactoren. De sleuteldynamieken betreffen de inkomsten en de investeringen, het maatschappelijke draagvlak, de terugkoppeling tussen de artistieke kwaliteit en de arbeidsvreugde van de musici en tot slot de efficiëntie. Deze systeemkaart werd gehanteerd als filter om de Vlaamse orkesten onder de loep te nemen.

Koen Vandyck vat de bevindingen samen naar aanleiding van de lectuur en de gevoerde gesprekken. Deze reflecteren niet de eigen visie, maar wat er breed gecapteerd is. In een internationale context halen de Vlaamse orkesten een gemiddeld artistiek niveau. Dat begrip ligt gevaarlijk in de begripssfeer van 'middelmatig', wat het zeker niet betekent in deze context. De Vlaamse orkesten worden gewoon niet beschouwd als topklasse en worden voorafgegaan door tientallen andere. Dat impliceert niet dat ze niet goed zijn.

Het honorarium blijkt relatief laag, zeker in vergelijking met andere landen. De vaste Vlaamse orkesten bereiken hooguit 4 percent van de Vlaamse bevolking waarbinnen ze actief zijn. Ze beschikken niet over een groot vermogen om zichzelf strategisch en maatschappelijk in vraag te stellen. Er zijn weinig middelen voorhanden en er is geen infrastructuur voor strategische innovatie. Bovendien missen ze expertise en middelen voor onderzoek op het vlak van publiekswerving. De arbeidsvreugde van de musici staat onder druk ten gevolge van allerlei factoren. Het is onduidelijk hoe adequaat de sociale bescherming van de musici gecombineerd kan worden met de noodzaak van het orkest om strategisch wendbaarder te worden. Het zou ideaal zijn om de flexibiliteit van een projectorkest of freelanceorkest te combineren met de bescherming van de musici. Dat is niet eenvoudig realiseerbaar.

De drie orkesten zijn sterk geïnstitutionaliseerd en werken binnen een zeer complex, weinig transparant en rigide stelsel van arbeidsafspraken.

Philippe Vandenbroeck vult aan dat orkesten onderhevig zijn aan de cost disease, of de wet van Baumol, die elk orkest wereldwijd raakt. De loonkost stijgt voortdurend onder invloed van de inflatie, maar de arbeidsproductiviteit van een orkest kan door de aard van de activiteit niet stijgen. Een partituur schrijft immers voor welke musici aan een uitvoering moeten deelnemen. Er is zo continu erosie van de financiële basis.

De taak van het orkestmanagement wordt bemoeilijkt doordat de overheid geen duidelijke sturing biedt. De ondersteunende diensten zijn te krap bemand, de

raden van bestuur zijn te weinig dynamisch en bevatten te weinig leden die voldoende en intensief bekend zijn met de klassieke muziekwereld. Ook de veranderende rol van de chef-dirigent wordt aangehaald.

De spreker merkt op dat de Vlaamse orkesten niet de facto als ondergefinancierd kunnen worden beschouwd. In het buitenland zijn er vele orkesten die met vergelijkbare middelen moeten werken.

Orkesten functioneren in een veranderende wereld, zowel wat betreft de maatschappelijke inbedding als de aard van de cultuurconsumptie. Het gaat om belangrijke contextuele veranderingen en de Vlaamse orkesten blijken niet goed gewapend te zijn om ermee om te gaan. Dat heeft te maken met de organisatie, het management en de middelen voor ondersteuning. De onbalans is de leidraad geworden in de verdere diagnostiek en voor de oplossingsscenario's.

Vervolgens verdiepten de onderzoekers zich in het efficiëntieaspect, stelt *Koen Vandyck*. Ze wilden meer vat krijgen op de vragen hoe het orkestapparaat precies werkt en waar de bottleneck zit, en ontdekken waarom het zo ingewikkeld blijkt om de efficiëntiepuzzel te leggen. Alle cijfers verzamelen, bleek een moeizaam en tijdrovend gebeuren. De cijfers waren niet eenvoudig te verkrijgen, maar waren vooral ook niet gemakkelijk te vergelijken. Tot kort voor de inlevering van het rapport bleven de cijfers schuiven. Dit was zeker niet te wijten aan een slechte wil van de orkesten, maar wel aan afspraken en aan het feit dat het allemaal moeilijk te definiëren viel. Zo was er discussie over wat als een concert bestempeld kan worden. Is een educatieve voorstelling een concert of niet? Zijn tweemaal dertig minuten spelen één concert? Daarover ontbreken afspraken, net als over publieksaantallen. Men kon er tijdens het onderzoek wel afspraken over maken, maar als ze niet als dusdanig in de database waren opgenomen, konden de cijfers ook niet meer uit elkaar worden gehaald. Dat maakt vergelijking moeilijk.

Er zijn verschillende manieren om efficiëntie te benaderen, bijvoorbeeld aan de hand van arbeidsefficiëntie, het aantal podiumuren per productie, het aantal uren repetitie per productie, het aantal uren dat een musicus wordt ingezet per productie, het aantal concerten per productie, de subsidie per bezoeker enzovoort. Al die efficiëntiequota passeerden de revue.

Philippe Vandenbroeck stelt dat men dieper is ingegaan op de arbeidsefficiëntie. Een orkest is een organisme dat input vergt en output genereert. Een efficiëntieperspectief is derhalve niet ongewoon. Daarbij wil hij niet zeggen dat bij aansturing van een symfonieorkest alles afgewogen moet worden aan efficiëntieparameters. Dit perspectief is wel nuttig omdat het toelaat een aantal werkingsaspecten in beeld te brengen.

Uit de studie besluit hij dat de taak van het orkestmanagement erg complex is. Elk seizoen is anders, met andere stukken op andere locaties en ook de bezetting is variabel. Het is steevast evenwichten zoeken tussen een heleboel parameters: de beschikbare podia, het aantal concerten, programma's op verzoek van zaaluitbaters, de eigen artistieke visie en wat men wil spelen, de samenstelling van de portfolio van de podia, met name in functie van de afstand en de reistijden, zeker internationaal, de specifieke eisen van de subsidiegever enzovoort. Dat zijn vloeiende aspecten. Een aantal elementen zijn ook vast: de contractuele en arbeidstechnische afspraken met de musici, de afspraken met de vaste standplaats of met zalen, het beschikbare budget enzovoort. De exclusiviteit beperkt de vrijheid van het management verder.

Alle aspecten moeten met elkaar in overeenstemming worden gebracht. Vrijheidsgraden en flexibiliteit inbouwen, kan door freelancers in te huren, door

andere overeenkomsten met zalen te onderhandelen of door meer eigen inkomsten te creëren. De spreker ziet nog twee elementen die ook kunnen bijdragen tot meer flexibiliteit: flexibelere arbeidsvoorwaarden (aangezien een rigide arbeidsreglement beperkingen oplegt aan de manier waarop het management de werking kan organiseren) en de grootte van het vast effectief. Orkesten pleiten al lang voor de uitbreiding naar een quasi mythische norm van 97 musici. De vraag blijft of die redenering helemaal moet worden gevolgd.

Een geïnstitutionaliseerd orkest met een groot aantal vaste musici kan niet anders dan een grote inefficiëntie vertonen. Dit behelst een te dragen kost. Het rapport maakt gewag van een mogelijke theoretische maximale efficiëntie, mits aan een aantal randvoorwaarden wordt voldaan. Dat is in het kader van Vlaamse orkesten niet het geval. De inefficiëntie wordt nog versterkt door de kost. De subsidiegever moet vaststellen dat belastinggelden niet optimaal worden ingezet. De vraag rijst dan wat hij terugkrijgt voor die noodzakelijke inefficiëntie. Er is een rist aan mogelijke antwoorden. Vanuit een geïnstitutionaliseerd orkest kan men aan maatschappelijke dienstverlening doen, meer artistieke risico's nemen dan een orkest dat aan de directe marktvraag moet voldoen en men kan de musici in dienst een adequate sociale bescherming garanderen. Een projectorkest kan daarmee anders omspringen omdat het werkaanbod, het effectief en het arbeidsreglement vrijer in te vullen zijn. Dit maakt de theoretische efficiëntie groter.

Koen Vandyck bespreekt de efficiëntiecijfers van de drie orkesten. De maximale contractcapaciteit bij de orkesten is verschillend in uren. Dit behelst het maximaal aantal uren dat een voltijds musicus moet presteren. De podiumcapaciteit betreft dan weer de uren die dezelfde musicus op het podium kan doorbrengen tijdens repetities, concerten of opnames. Die capaciteit ligt veel lager dan de contractcapaciteit. Er wordt heel wat studie- en oefenwerk thuis verricht. De grens van de podiumcapaciteit wordt bij de drie orkesten heel anders benoemd. Zo houdt die bij het Brussels Philharmonic 1204 uur in per jaar, bij deFilharmonie 1080 uur en bij het Kunsthuis 1310 uur.

Bij onderzoek naar wat een muzikant dan effectief presteert, komen er vreemde cijfers aan het licht. Er werden twee seizoenen opgevraagd van individuele cijfers per musicus. Er werd een gemiddelde genomen over de twee seizoenen en het resultaat werd afgezet tegenover de capaciteitsquota per jaar. Voor alle musici van de drie orkesten ligt het gemiddelde danig onder het maximum. De eerste reflex is dan vast te stellen dat er fenomenaal ondergepresteerd wordt. Meteen wordt dit genuanceerd: het betekent niet dat de muzikanten niet hard werken. De orkesten hanteren een hoge norm en dat schept een vals beeld. Ze maken het zichzelf bijzonder moeilijk en geen enkele muzikant haalt zelfs maar 1000 uur per jaar.

Gemiddeld bedraagt de prestatie tussen 600 en 800 uur per jaar, afhankelijk van het instrument en het seizoen. Als 750 uur dan als gemiddeld kan worden beschouwd, noemt de heer Vandyck dat niet abnormaal. Internationaal is 800 tot 900 uur de norm voor een voltijds orkestlid. Met een baseline gestoeld op die norm, 840 uur, krijgt men al een heel ander beeld. Daarop kunnen de overheid en het management meer sturen en bijvoorbeeld afwijkingen tot 5 à 10 percent beperken.

Heel wat sleutels liggen in de perceptie. In Nederland kiest men heldere en haalbare criteria die voor de orkesten gelijk en bekend zijn. Dat is dan ook algemeen aanvaard, net zoals aanvaard wordt en bekend is dat in het onderwijs een voltijdse baan geen 38 uur per week behelst. In 2013-2014 is een nieuwe collectieve arbeidsovereenkomst (cao) onderhandeld die ook uitgaat van 38 uur per week of 1680 uur per jaar. Daar trekt men al meteen 152 uur compensatie af

voor onregelmatig werk. Dat brengt het totaal op 1520 inzetbare uren. Die worden nog eens opgesplitst in collectieve uren en een persoonlijke portefeuille. De eerste behelzen collectieve podiumuren, de reistijd, de studietijd enzovoort. De persoonlijke portefeuille is een contingent aan uren dat elke musicus toegewezen krijgt en dat in samenspraak met de personeelsdienst ingevuld wordt. Dit vertrekt van competenties en de passie van de musici. Ze kunnen extra kamermuziek gaan spelen of educatieve opdrachten vervullen. Ze kunnen werken aan een blog of een website, ingezet worden in de bibliotheek enzovoort. Het vergt meer werk op het gebied van human resources. Voor het Nederlands Philharmonisch Orkest in Amsterdam is de indeling zeer helder: 840 podiumuren. Voor elke twee podiumuren krijgen de musici standaard en forfaitair één studie-uur. Zo staan 840 podiumuren voor 420 forfaitaire uren en dan is er nog de persoonlijke portefeuille. Er is een strikte monitoring. Verschillende van de dertien vaste orkesten in Nederland halen tot 2 percent efficiëntie. Het mag geen fetisj zijn, want het blijft onmogelijk om alle musici evenveel in te zetten. Er is wel winst en dus verbetering te behalen, mits betere afspraken.

Ter kennisgeving kan de spreker nog meegeven dat er grote verschillen te noteren zijn tussen de drie orkesten in de subsidie van de Vlaamse Gemeenschap per bezoeker. Ze kunnen geduid worden. Bij deFilharmonie komt men uit op het laagste bedrag met iets meer dan 70 euro per bezoeker. Dat blijkt ook internationaal een correcte norm. Het Kunsthuis zit in vergelijking met andere operahuizen laag, met 232 euro per bezoeker voor het hele Kunsthuis. De subsidie kan niet worden opgesplitst en komt het hele Kunsthuis toe, exclusief het ballet. Het Brussels Philharmonic is in vergelijking een duur orkest voor de Vlaamse Gemeenschap.

Voor het efficiëntiebeeld is de derde lijn van belang. Het Kunsthuis haalt een hoog rendement inzake producties, wat de heer Vandyck logisch noemt. Elke productie wordt tot tien keer opgevoerd. Over vijf jaar komt men zo aan meer dan vijf concerten per productie. Dat is bijzonder efficiënt. Voor het Brussels Philharmonic ligt dat cijfer op minder dan twee. Dit is bitter weinig, zeker naar internationale normen.

Het aantal podiumuren per concert ligt bij het Brussels Philharmonic beduidend hoger dan bij de andere twee. Men leidt daaruit af dat daar veel meer gerepeteerd wordt.

Samengevat stelt de spreker dat het Brussels Philharmonic de laagste output van de drie orkesten heeft. Het orkest kan wel bogen op een redelijke arbeidsefficiëntie, maar kampt met een lage podiumefficiëntie. deFilharmonie heeft een hoge output, maar de laagste arbeidsefficiëntie. Er wordt minder gepresteerd dan bij de andere orkesten terwijl er toch een hoge output is. Dat impliceert derhalve een hoge podiumefficiëntie. Het orkest van het Kunsthuis kan rekenen op een behoorlijke output, zeker met het ballet erbij, een redelijke arbeidsefficiëntie en een hoge podiumefficiëntie.

Philippe Vandenbroeck legt uit dat de onderzoekers van de resultaten een extrapolatie maakten naar de toekomst. Men houdt daarbij de efficiëntiecijfers voor ogen. Belangrijk is de vraag in hoeverre men bereid is de kost en het nut – dat is gebleken uit de maatschappelijke bevraging – te blijven dragen, in een tijd van krimpende middelen en waarin klassieke muziek niet langer een prominente rol speelt. Dirigent Ivan Fischer laat de boude uitspraak noteren dat symfonieorkesten nog slechts luttele decennia tegoed hebben. Dat vindt de spreker al te kras, maar toch erkent hij een kern van waarheid erachter.

De manifestaties van een symfonieorkest zoals ze voorliggen, zouden in de toekomst hun legitimiteit kunnen behouden omdat ze met de toegekende

middelen op een efficiënte wijze zullen kunnen omgaan. Zuivere begeleidingsorkesten, zoals dat van het Kunsthuis, hebben een heel duidelijke taakstelling en scoren dan ook goed op efficiëntie. Voor grote multifunctionele formaties met een dubbele taak – in hoofdzaak als begeleidingsorkest en bijkomend als symfonisch orkest – en voor grote symfonische orkesten met negentig musici of meer – bijvoorbeeld concertgebouworkesten – die in de topklasse spelen, wordt er vaak gezegd dat er zoveel musici nodig zijn om topkwaliteit te halen. De onderzoekers draaien dat graag om. De topkwaliteit laat toe om op legitieme wijze de middelen te eisen die nodig zijn om negentig musici of meer te betalen. De redenering moet worden omgedraaid.

Hybride symfonische orkesten met een kleine vaste kern en een variabele schil van freelancers (zoals het Budapest Festival Orchestra), kleinere symfonische orkesten met een beperkte concertkalender en een flexibel arbeidsreglement (zoals het Lahti Symphony Orchestra uit Finland) en projectorkesten met variabele bezetting vinden hun plek. Moeilijker wordt het voor relatief grote formaties met negentig of meer musici die een gemiddeld artistiek niveau halen, die altijd moeten vechten voor een adequaat werkaanbod en gebonden zijn aan een star arbeidsreglement. De puzzel efficiënt leggen wordt voor hen een heikele zaak. Dat komt dan ook in toenemende mate onder de maatschappelijke bevraging terecht.

Koen Vandyck gaat in op de bouwstenen voor mogelijke toekomstscenario's. Elk scenario moet een antwoord bieden op de structurele uitdagingen en moet rekening houden met de inzichten uit de efficiëntieanalyse. Elk scenario moet tevens garant staan voor het behoud van het globale aantal arbeidsplaatsen. Voor de drie orkesten betekent dit 220 muzikanten in vast dienstverband. De onderzoekers gaan ervan uit dat dit aantal een ondergrens is voor Vlaanderen om het muzikale ecosysteem te handhaven. Dit geldt zowel voor de opleidingen als voor de freelancers, die bij Oxalys of bij het Symfonieorkest Vlaanderen spelen en daarnaast bij vaste orkesten waar ze enige veiligheid vinden.

Elk scenario moet zo budgetneutraal mogelijk zijn. De aanname daarbij is dat aan de onderzoekers geen besparingsonderzoek werd gevraagd, noch dat de indruk werd gegeven dat er geld bij zou komen.

Welke hefbomen zijn er voor de toekomst van de orkesten? In eerste instantie is er een heldere profilering per orkest nodig. De orkesten moeten elk hun focus hebben. De sterktes van elk orkest moeten voluit worden uitgespeeld. Ze zijn zichtbaar en duidelijk te benoemen. De strategische wendbaarheid en het aanpassingsvermogen moeten worden verhoogd. De spreker wijst er nogmaals op dat een deel van de problemen van orkesten mondiaal is. De druk op orkesten neemt alsmaar toe, door diverse factoren. Hij is ervan overtuigd dat orkesten de problematieken niet individueel moeten aanpakken, maar voor een gezamenlijke aanpak moeten kiezen. De onderzoekers stellen een innovatieplatform of een metaniveau voor waar men kan nadenken en waar de directies uitgedaagd worden. Er moet gereflecteerd worden over organisatievormen en -structuren, ontwikkelingen in de maatschappij, repertoire en technologische ontwikkelingen.

Belangrijk is het cultiveren van de waardeketen van excellentie. Het wordt als een enorm gemis ervaren dat er niet echt een goed onderbouwd jeugdorkestenbeleid is met als kers op de taart een nationaal jeugdorkest, dat vroeger wel bestond. Het is een ontbrekende schakel in het ecosysteem van de orkesten.

Het rapport stelt voor om op drie niveaus samenwerking te beogen en te bewerkstelligen: op het niveau van het hele orkestenlandschap, op het niveau van de drie vaste orkesten en op het niveau van de twee Antwerpse orkesten.

Op het niveau van het hele orkestenlandschap wil men, inclusief projectorkesten en jeugdorkesten, een innovatieplatform oprichten waar iedereen bij betrokken is. Het wordt een denktank over de diverse problemen en uitdagingen. Op het niveau van de vaste orkesten moet men absoluut een transparant meet- en monitoringinstrument ontwikkelen. Dat maakt het mogelijk om op een eenvoudige wijze correct en concreet cijfermateriaal te verkrijgen. Het zou de orkesten helpen, alsook de perceptie. Dit lijkt de spreker een quick win.

Ook de ontwikkeling van een transparante cao of andere afspraken kunnen, maar de onderzoekers zouden ervoor opteren om de 220 muzikanten te betrekken bij het nadenken over meer flexibele arbeidsvoorwaarden en -normen.

De spreker houdt een warm pleidooi voor een andere ontbrekende schakel, met name de orkestacademie, die door de drie orkesten samen zou kunnen worden gerealiseerd. Bovendien speelt de herprofilering van elk orkest een grote rol.

Op het niveau van de Antwerpse orkesten ziet hij beide orkesten liefst onder één structuur samengebracht. Dat impliceert geen opheffing van de orkesten, maar wel het samenbrengen van alle musici onder één noemer.

De conclusies van het rapport behelzen een set van maatregelen. Alleen maar sleutelen aan de subsidies of de kwaliteit gaat niet op. Men moet zo veel mogelijk zaken tegelijk aanpakken. De eerste aanbeveling is een scherp en onderscheidend profiel voor elk orkest met dito verwachtingen. Dat kan opgenomen worden in een beheersovereenkomst en daaraan kunnen respectieve middelen worden gekoppeld.

Vervolgens wil men het Brussels Philharmonic in zijn bestaande rol bevestigd zien. Expliciteer de sterktes en bouw ze uit. Het moet een orkest zijn dat zich richt op innovatie en zoekt naar andere concertformats, vanuit meer ondernemerschap. Dat past volgens de onderzoekers ook heel erg bij Flagey. Het orkest van het Kunsthuis wil de spreker dan weer graag ondergebracht zien in de structuur van deFilharmonie. Het is ook mogelijk om ze samen te brengen onder een nieuwe structuur. Het moet een nieuwe formatie worden met een dubbele opdracht – begeleiding en symfonie – maar niet simultaan. Er zouden dus twee speelkernen blijven. De directie moet beslissen hoe ze omgaat met de integratie.

Een herziening van de arbeidsvoorwaarden moet gebeuren in samenspraak met alle 220 muzikanten. Alle orkesten moeten volgens de onderzoekers werken op grond van dezelfde basisafspraken. Het zal wat kosten, maar het is zinvol voor de toekomst.

Voorts zouden er transparante prestatienormen moeten worden vastgelegd over het aantal activiteiten en het publieksbereik. Harde afspraken daarover zijn aan de orde. Een platform voor de hele Vlaamse orkestwereld is nodig om de blik te focussen op gedeelde uitdagingen en belangen. Het viel de onderzoekers op dat de orkesten veelal op zichzelf gericht zijn. De studie doorbrak dat. Samenwerking wordt een cruciaal element in de toekomst.

Philippe Vandenbroeck belicht kort de profilering van de orkesten. Er zijn vijf basisfuncties geïdentificeerd voor een symfonieorkest: een erfgoed-, talentontwikkelings-, voorzienings-, ambassadeurschaps- en innovatiefunctie. Voor Brussel sluit die laatste categorie zeer goed aan bij het orkest. Het vertoont opnieuw die dynamiek en dat is nodig in het ecosysteem van de klassieke muziek in Vlaanderen. Er doen zich allerlei ontwikkelingen voor waarop orkesten moeten inspelen, maar het ontbreekt de orkesten aan de middelen en de juiste mindset.

Over de vijf sleutelelementen, met name het repertoire, de presentatie- en programmatiewijze, de interne organisatie, de publiekswerking en de concertbeleving, moet er innovatief worden nagedacht. Brussel kan voor dit traject een wegbereider zijn. Dit kan het hele veld uiteindelijk dynamiseren.

Er zijn ook uitdagingen aan gekoppeld. Met betrekking tot de bezetting wil men de bestaande aantallen behouden en ze maximaal benutten. Dat kan gepaard gaan met een beperktere concertkalender. Het arbeidsreglement is beperkend voor de werking vanwege de rigiditeit. De beperkte concertkalender is een feit en het minimum zou zijn om meer concerten in Flagey te spelen. Het Brussels Philharmonic heeft geen goed zicht op het publiek. De ticketing wordt overgelaten aan Flagey en ze kunnen de database van bezoekers niet raadplegen. Het repertoire moet zich meer onderscheiden van wat deFilharmonie brengt. Er is geen outreachproject in Brussel zelf, of in elk geval niks van enig kaliber. Een louter internationale uitstraling beogen en de lokale basis niet bedienen, kan volgens de onderzoekers niet. De grootte van de omkadering verdient herziening en is vooralsnog krap. Extra middelen lijken aan de orde.

De casestudy's die zijn aangehaald in het rapport hoeven niet gekopieerd te worden, maar moeten aantonen dat in deze voorbeelden grondig werd nagedacht over hoe alle elementen en werkingscomponenten samen met de positionering coherent kunnen zijn. Dat moet voor Brussel de toekomst zijn.

Voor de Antwerpse orkesten luidt het pleidooi zeker geen fusie, maar wel cohabitatie. Het betreft een technische ingreep waarbij beide formaties onder een managementstructuur terechtkomen, terwijl ze hun eigen identiteit behouden. Het wordt zo mogelijk om qua management en infrastructuur het orkest van het Kunsthuis beter te omkaderen en voor deFilharmonie creëert het meer vrijheidsgraden om de werking ook bezettingsmatig te optimaliseren. Het kan een zeer goede impuls blijken naar harmonisering van de arbeidsvoorwaarden over de drie orkesten heen en het kan de aanzet zijn om de standplaats van het orkest te verplaatsen van Gent naar Antwerpen. Dat biedt efficiëntiewinst inzake kost, reistijden en logistiek.

Het management moet zelf de modaliteiten van samenwerking uitwerken. Het Kunsthuis kan zijn profiel als begeleidingsorkest behouden en deFilharmonie kan zich blijven richten op het grote repertoire. In functie van de typologie staat de erfgoedfunctie voorop en ook de expliciete nadruk op het sociale project. Die exemplarische werking van deFilharmonie in Vlaanderen kan zo nog versterkt worden. Als rolmodel schrijft men het London Symphony Orchestra voor, al gaat de vergelijking slechts ten dele op. Het orkest heeft evenwel een grote traditie met de focus op het symfonische repertoire en een performant outreach-educatieprogramma. Het zet unieke maatstaven en men beschouwt het als een mooie ambitie. Ook de innovatieve manier van programmeren, biedt leerelementen voor Vlaanderen.

2. Toelichting door minister Sven Gatz

Sven Gatz, Vlaams minister van Cultuur, Media, Jeugd en Brussel, feliciteert de onderzoekers met het inzichtrijke rapport en het warme hart dat ze de sector toedragen.

In de volgende maanden zal hij, samen met de administratie, in dialoog treden met de betrokken kunstinstellingen om na te gaan hoe een verregaande samenwerking tussen de orkesten vorm kan krijgen. Twee elementen zijn daartoe nog nodig. Zo zou er een beperkte studieopdracht volgen, om voor het hele orkestenlandschap de keten van het jeugdorkest naar de orkestacademie en het orkestenplatform in kaart te brengen, zowel bottom-up als top-down.

Hij wil ook meer zicht krijgen op het afstemmen van de arbeidsvoorwaarden via een cao. De minister beseft dat dit een zware dobber wordt. Voor de respectieve orkesten wordt binnen het kader van die beperkte opdracht ook de juridische begeleiding onder de loep genomen, net als eventuele berekeningen in het licht van de arbeidsrechtelijke aspecten. Hij denkt daarbij onder meer aan de verandering van standplaats.

Men kan al een testplanning opmaken en er wordt onderzocht hoe muzikanten in de evolutie gecoacht kunnen worden. Meer specifiek moet worden nagedacht wat dat betekent voor het organogram van Antwerpen, met het oog op de uitdaging van de overhead, en voor de timing.

De minister voorziet in een looptijd van de paasvakantie 2016 tot het einde van de zomer 2016. Hij stelt dat men ook niet blind mag zijn voor gebouwendossiers die eraan gekoppeld kunnen zijn. Hij vermeldt in dat verband een repetitieruimte voor operamuzikanten en de bestemming van de bibliotheek van het orkest van de opera. Ook de problematiek van de operagebouwen in het algemeen steekt in het dossier de kop op.

Voorts lopen nog de gewone evaluaties in het kader van het Kunstendecreet onder leiding van de visitatiecommissies van de kunstinstellingen. Aangezien die procedure loopt, wil de minister daarover geen verdere uitspraken doen. Er is ook geen interactie mogelijk tussen de normale beoordeling en de bespreking die voorligt inzake het subsidiebedrag dat finaal aan kunstinstellingen wordt toegekend. Het streefdoel is wel om de afspraken inzake de samenwerking, die door de bijkomende opdracht verhelderd moeten worden, in het najaar 2016 te verankeren in de beheersovereenkomsten met de kunstinstellingen voor de periode 2017-2021.

3. Tussenkomst van Manuela Van Werde

Manuela Van Werde merkt op dat de institutionalisering van het orkestenbestel werd aangehaald als een pijnpunt. Het zijn vaste formaties en logge, weinig wendbare instituten. Deze problematiek is niet uniek voor Vlaanderen. Hoe gaan buitenlandse orkesten om met de vraag naar meer flexibiliteit?

De starre en rigide arbeidsreglementering werd opgemerkt door de sprekers. In hoeverre is het Nederlandse model van een cao toepasbaar op Vlaanderen? Zijn er kosten verbonden aan de aanpassing van de cao's bij de orkesten?

Er wordt duidelijk een lans gebroken voor een duidelijke profilering en positionering van de verschillende orkesten, en voor een afstemming tussen het Brussels Philharmonic en deFilharmonie. Duidelijke ambitieniveaus en doelstellingen zijn belangrijk. In welke mate is dit haalbaar?

Aan de koninklijke conservatoria studeren jaarlijks heel wat talentvolle musici af. Wat zijn de redenen voor de beperkte doorstroming naar de kunstinstellingen?

4. Tussenkomst van Yamila Idrissi

Yamila Idrissi heeft tijdens de vorige legislatuur de synergieoefening mee gesteund. De uitgangspunten die mevrouw Dominique Savelkoul in het onderzoek daarbij hanteerde, waren zeer pertinent. Hoe verhoudt deze nieuwe studie zich tot de voorgaande?

De presentatie van het onderzoek was zakelijk en werd gestoffeerd met cijfermateriaal. Er werd vertrokken van een wit blad. Welke parameters en methodieken werden er gebruikt voor de wetenschappelijke onderbouw? Het

betreft twee symfonieorkesten en een operaorkest met een andere finaliteit. Verschillende entiteiten hebben misschien verscheiden invalshoeken nodig. Wat zijn de referentieorkesten? Wat is voor de onderzoekers een goed voorbeeld van een symfonieorkest in het buitenland?

De samenstelling van de raden van bestuur werd aangeduid als een pijnpunt.

Het gros van de ondervraagden uit de studie was categoriek over het lage niveau van het orkest van het Kunsthuis. Ze vindt dit een krasse uitspraak en vraagt meer uitleg over wie dit zegt. Zijn de dirigenten van de drie orkesten bevraagd? Wat zijn de resultaten? Is er in de studie rekening gehouden met de internationale erkenning die de drie orkesten ontvangen?

Hebben de onderzoekers de gevraagde relevante informatie en het nodige cijfermateriaal verkregen om deze oefening te kunnen maken? Wat wordt bedoeld met 'irrelevant cijfermateriaal'?

Er werd in de presentaties gesproken over de verhouding tussen de subsidies van de Vlaamse Gemeenschap en het publieksbereik, de podiumuren en de brutolonen. Welke parameters en definities werden gehanteerd?

Er is een synergieoefening in gang gezet tussen Opera en Ballet, met de modernisering van de arbeidsreglementen. Hoe verhoudt deze oefening zich tot de voorstellen van de onderzoekers? Hoe verhoudt zich cao 304 voor de podiumkunsten, waaronder het operaorkest valt, tot de nieuwe cao die de onderzoekers voorstellen?

Ze eindigt met twee bemerkingen. De studie poogt een zicht te geven op het Vlaamse orkestenlandschap. Doordacht bestuur en een degelijk financieel management zijn essentieel, maar deze herstructurering heeft ook een directe impact op mensen. Bij het verdere verloop en het trekken van conclusies dient men hiermee rekening te houden.

Het Kunsthuis heeft bloed, zweet en tranen gekost en kan nu succesvol genoemd worden. Men moet opletten met te veel verandering.

5. Tussenkomst van Caroline Bastiaens

Caroline Bastiaens wil toekomstgericht bekijken wat de studie kan betekenen voor het Vlaamse orkestenlandschap. Het is een complexe oefening met harde feitelijke gegevens, maar ook de musici staan hierin centraal.

Uit de presentatie blijkt dat de orkesten een onrealistische prestatienorm hanteren. Hoe is deze ontstaan?

Een andere vaststelling is dat de Vlaamse orkesten niet ondergefinancierd zijn. Toch zijn de ondersteunende diensten krap bemand en ontvangen de musici een lage verloning. Hoe kan deze discrepantie worden begrepen? Op welke manieren kunnen de orkesten voor eigen inkomsten zorgen, en wat is de relatie met publiekswerking, het publieksbereik en de maatschappelijke relevantie?

Jonge afgestudeerden stromen niet altijd door naar de orkesten. Is hierin een rol weggelegd voor een jeugdorkest?

6. Tussenkomst van Jean-Jacques De Gucht

Volgens *Jean-Jacques De Gucht* is een nauwere samenwerking tussen de orkesten aangewezen en kan een fusie een logische evolutie zijn. Het probleem

van te weinig personeel voor het ondersteunende kader kan hiermee opgelost worden. Bij een fusie kan het ambitieniveau hoger worden gelegd. Het is belangrijk om van een wit blad te vertrekken en te analyseren hoe Vlaanderen zich binnen het huidige orkestenlandschap internationaal kan positioneren.

7. Tussenkomst van Bart Caron

Bart Caron vindt het een verdienstelijk onderzoek.

Hij onderstreept de noodzaak aan een muziekleven en een orkestlandschap. Er is toch nood aan een tweehonderdtal muzikanten met een vast contract in de orkesten. Er studeren ook heel wat muzikanten af aan de Vlaamse conservatoria.

Hij noteert het gemiddelde niveau van de orkesten. Er is geen causale relatie tussen de schaal en de kwaliteit van een orkest. Hij geeft het Budapest Festival Orchestra als voorbeeld.

Andere discussiepunten die belangrijk zijn, zijn de orkestzalen, het problematische publieksbereik, het gebrek aan spreiding en exclusiviteitscontracten die uit den boze zijn in een non-profitsector.

Er is weinig aandacht voor de koren binnen de studie.

Het onderzoek geeft geen informatie over de artistieke meerwaarde van twee orkesten onder één dak.

Nog geen jaar geleden werd er een autonoom balletgezelschap ingevoegd in een opera, en nu zou er outsourcing komen van een orkest. Hij vindt dit niet logisch.

8. Antwoorden van Koen Vandyck en Philippe Vandenbroeck

De antwoorden van de onderzoekers zijn terug te vinden als bijlage op de dossierpagina van dit document op www.vlaamsparlement.be.

II. Bespreking van het rapport op 21 april 2016

1. Voorzetting van de toelichting door minister Sven Gatz

Minister *Sven Gatz* heeft in de strategische visienota Kunsten van april 2015 gepleit voor meer samenwerking en afstemming. Daarbij heeft hij het expliciet gehad over de krachtenbundeling bij de drie kunstinstellingen met een orkest, namelijk deFilharmonie, het Brussels Philharmonic en het orkest van het Kunsthuis. Er is al langer sprake van nood aan een betere samenwerking, maar tot nog toe heeft dat geen concrete gevolgen gehad. Het gepresenteerde onderzoek is een belangrijke stap naar een duurzaam voorstel. Daarbij is er nauw overleg geweest met de betrokken kunstinstellingen. Het eindrapport maakt een grondige analyse van de werking van een symfonisch orkest, van de maatschappelijke context waarin een dergelijk orkest opereert en van de uitdagingen waarmee het geconfronteerd wordt. De onderzoekers hebben getracht om een positief en toekomstgericht perspectief te schetsen en om een aantal nuttige hefbomen voor samenwerkingsscenario's aan te reiken. Er ligt nu een duurzaam voorstel voor. Dit is een masterplan. De details werden dus nog niet ingevuld. Deze orkesten bieden vandaag al kwaliteit, maar in de toekomst zou men de lat nog hoger kunnen leggen. Op basis van het gevoerde onderzoek wil hij, in de loop van de komende maanden, samen met de kunstinstellingen en met de administratie, onderzoeken hoe een verregaande samenwerking tussen de verschillende orkesten het best vorm kan krijgen. Deze afspraken zullen worden

verankerd in de beheersovereenkomsten voor de periode 2017-2021, die in het najaar met deze kunstinstellingen zullen worden afgesloten. De dossierbeoordeling is volop aan de gang. Wellicht zal men nog niet alles kunnen regelen in de beheersovereenkomsten.

De studie concludeert dat de orkesten goed werk leveren, maar dat er ook een aantal gevaren zijn, bijvoorbeeld een zekere logheid, die samenhangt met de omvang van de orkesten. De minister vindt het logisch dat het onderzoek rekening houdt met een vorm van zelfkritiek. Hijzelf denkt dat de Vlaamse orkesten goed zijn. Hun uitstraling en succes zijn daarvan het bewijs. Hij zal zich niet uitspreken over de vraag hoe men die kwaliteit internationaal kan benchmarken. Het is wel de bedoeling om het nog beter te doen. Hij hoopt dat de samenwerking daarbij een positieve rol zal spelen. De onderzoekers zijn van oordeel dat de toekomst er goed uitziet. De orkesten moeten meer samenwerken, maar tegelijkertijd kunnen ze het best een scherp onderscheiden profiel behouden. De meerwaarde van een grotere samenwerking zit volgens de onderzoekers in het principe van de conculega.

Die samenwerking zal wellicht niet het resultaat zijn van een enkele ingreep. De onderzoekers denken dat vooral de samenwerking tussen het Kunsthuis en deFilharmonie beter kan. Ze suggereren zelfs om het orkest van het Kunsthuis onder te brengen in de structuur van deFilharmonie. Hij sluit zich niet zomaar aan bij deze suggestie die een hiërarchie impliceert. Men kan op verschillende manieren samenwerken. Het voordeel van die uitspraak is dat ze de basis vormt voor een scherpe discussie. Het is aan de directie van de grote orkesten om te beslissen hoe ze omgaan met die integratie. Het moet mogelijk zijn om de 220 spelers van de drie orkesten naar dezelfde arbeidsvoorwaarden te laten toegroeien. Daarvoor zou men een platform kunnen oprichten waarin de hele Vlaamse orkestwereld vertegenwoordigd is. Dit zal niet van vandaag op morgen in de beheersovereenkomsten kunnen worden verankerd. Aan die arbeidsvoorwaarden kan de keten van excellentie worden gekoppeld. De orkesten hanteren nu al bepaalde prestatienormen en criteria. Wellicht is het zinvol om deze transparanter en uniformer te maken voor de verschillende orkesten. Dat kan bijdragen aan de kwaliteit van jeugdorkesten en de professionaliteit van jonge musici. De onderzoekers suggereren ook om een orkestacademie op te richten.

Het Brussels Philharmonic, dat een unieke rol speelt als innovatielaboratorium, wordt door de onderzoekers aangemoedigd om op de ingeslagen weg verder te gaan. De minister gaat niet akkoord met de opmerking dat Brussel met rust gelaten wordt. De onderzoekers zeggen duidelijk dat de basisbezetting niet significant groter moet worden. Ze zeggen ook dat het Brussels Philharmonic een sterker sociaal Brussels project zou moeten opstellen om meer draagvlak te verwerven binnen de lokale gemeenschap.

De orkesten in Antwerpen hebben een andere ontstaansgeschiedenis en een andere doelstelling. Daar pleiten de onderzoekers voor een verregaande samenwerking. Dat zou kunnen leiden tot een betere omkadering. Dit hoeft niet te gebeuren binnen een hiërarchische constellatie. Het kan ook gaan over een cohabitatie, met twee speelkernen. De directie moet in samenspraak met de musici de competentieprofielen bepalen. Er zou ook een natuurlijke uitwisseling kunnen ontstaan. Tegelijk moet men de taken en de bestaansidentiteit van de verschillende orkesten bewaken. Op termijn kan dat uitgroeien tot één multifunctionele formatie, maar daar wil hij nog niet op vooruitlopen. Hij wil de beslissingen niet van bovenaf doordrukken. Hij wil een kader schetsen en voldoende draagvlak creëren om significante stappen te zetten. De keuze zal hoe dan ook bij de directie liggen. De formulering in de beheersovereenkomst zal het resultaat zijn van een onderhandeling. Dan kan er een realistisch tijdpad uitgetekend worden voor de harmonisering van de arbeidsvoorwaarden.

2. Tussenkomst van Manuela Van Werde

Manuela Van Werde brengt in herinnering dat de N-VA gelooft in de kracht van verandering. Ook in dit dossier is verandering belangrijk. Men moet durven nadenken over de toekomst van de orkesten. Het wordt steeds moeilijker om mensen te mobiliseren voor klassieke muziek. Daarom zal de publiekswerking in de toekomst wellicht nog belangrijker worden.

Ze gaat in op een aantal bezorgdheden die leven bij de Antwerpse orkesten. Op dit ogenblik is er nog een fusieoperatie aan de gang, met ingrijpende gevolgen op artistiek en menselijk vlak. Het nieuwe arbeidsreglement zit nu pas in de goedkeuringsfase. Daarom vindt ze het geen goed idee om meteen nieuwe fundamentele structuurwijzigingen door te voeren. Het gevoel leeft dat de opera daarvan op termijn het slachtoffer zal worden. Sommigen zouden liever deFilharmonie zien inkantelen in het operaorkest dan omgekeerd. Het onderzoek spreekt over de symfonische en de lyrische muziek, maar niet over het ballet dat nochtans ook tot de opdracht van het Kunsthuis behoort. De recente voorstelling van De Notenkraker werd live begeleid door deFilharmonie. Op het terrein is er dus al een kruisbestuiving. Het zal echter niet evident zijn om de drie agenda's op elkaar af te stemmen als het gaat om repetities, concerten op verplaatsing en reisvoorstellingen.

Haar fractie is ervan overtuigd dat flexibiliteit cruciaal is voor de toekomst van de orkesten. Het komt erop aan kleinere vaste kernen per project aan te vullen met musici. Zo kunnen ook jongere mensen aan bod komen. De meeste vaste musici in de opera hebben echter al een zekere leeftijd. Dit proces zal zich dus op een natuurlijke wijze voltrekken, zonder ontslagen. Daarom is ze blij met de verzekering van de minister dat het niet zo snel hoeft te gaan. Op het einde van het onderzoek is er echter weer sprake van een fusie. Als de grote kunstinstellingen de ambassadeurs van Vlaanderen moeten worden, dan lijkt het haar geen goed idee om het aantal ambassadeurs te verminderen.

3. Tussenkomst van Ann Soete

Ann Soete beseft dat er al jaren discussie is over de evolutie van het orkestenlandschap. Het onderzoeksrapport focust vooral op de orkesten van de Vlaamse kunstinstellingen, maar daarnaast zijn er nog andere orkesten zoals het Symfonieorkest Vlaanderen, Anima Eterna, het Nationaal Orkest van België en het Orkest van de Munt. De minister benadrukte in zijn presentatie dat hij geen voorstander is van een fusie. Dat geldt zeker voor de orkesten van deFilharmonie en het Kunsthuis. Het Kunsthuis komt pas uit een transitieperiode. Het onderzoek oordeelt dat er een integrale transitie nodig is. De overdracht van de onderneming zou onder de toepassing vallen van cao 32bis. De bestaande arbeidsovereenkomsten van het Kunsthuis zouden dus automatisch worden overgedragen. Sommigen menen dat die cohabitatie sterk lijkt op een fusie. Voor de toekomst is er ook sprake van een eventuele fusie van de twee kernen tot een multifunctionele formatie. In die zin is het onderzoek wel dubbelzinnig. De minister vond dat de directies uiteindelijk zullen moeten beslissen. Normalerwijs zullen die opkomen voor hun eigen instelling. Ze vraagt aan de minister of dit proces uiteindelijk toch niet zal leiden tot een fusie.

Met dit raamakkoord wil men de kunstinstellingen versterken. Toch vraagt ze zich af of die samenwerking wel wenselijk is. Dit zal zeker leiden tot efficiëntiewinsten, al stellen de onderzoekers dat men de ondersteunende diensten en het aantal musici zal moeten behouden. Het is echter onduidelijk of dit ook zal leiden tot een nog betere artistieke kwaliteit. Volgens verschillende experten zal een multifunctioneel orkest wellicht een aantal artistieke beperkingen hebben. De begeleiding van opera is bijvoorbeeld een echte specialisatie.

Een van de uitgangspunten is dat het cultureel aanbod in Gent zeker niet mag verschralen. Ze betwijfelt of dat haalbaar is. Als de standplaats verandert van Gent naar Antwerpen, dan zal Gent wellicht toch een kleiner aantal concerten en opera's toebedeeld krijgen.

Haar fractie staat wel open voor de argumenten rond de samenstelling en de afstemming. Het resultaat moet bevredigend zijn voor alle orkesten. In de vorige regeerperiode zijn er daartoe al aanzetten gebeurd, maar die hebben nooit tot een oplossing geleid. Ze suggereert om in de samenwerkingsovereenkomsten afspraken te maken rond de wederzijdse inzetbaarheid van de musici van het orkest van het Kunsthuis in deFilharmonie en omgekeerd. Ze veronderstelt dat de arbeidsreglementering moet worden gemoderniseerd in de richting van meer transparante en flexibele arbeidsvoorwaarden. Ze vraagt naar de visie van de orkesten en de kunstinstellingen in dit verband. Ze veronderstelt dat er nog meer winsten kunnen worden geboekt als het Brussels Philharmonic en deFilharmonie hun repertoire en agenda nog beter op elkaar afstemmen.

Er zijn ook uitdagingen inzake het artistieke en zakelijke management. Volgens de studie zijn de orkesten voldoende gefinancierd, maar zijn er wel meer middelen nodig voor de ondersteunende diensten. Acht de minister een verhoging van het budget mogelijk? Ze vindt het belangrijk om zo snel mogelijk duidelijkheid te brengen over de dirigent, want die is het uithangbord van het orkest.

Ze ziet ook uitdagingen voor het personeelsbeleid. Artistieke excellentie vergt een personeelsbeleid dat daarop gericht is. Dit impliceert een betere monitoring en een geregelde evaluatie van de prestaties en de ontwikkelingen van het personeel. Ook een goede leeftijdsmix moet een streefdoel zijn. Op dit ogenblik zijn er nog heel wat vaste musici. Men moet de organisatie dynamiseren en nadenken over een nieuw businessmodel. In Duitsland, Nederland en Groot-Brittannië worden er andere businessmodellen gehanteerd voor de orkesten.

Vlaanderen spendeert veel geld aan het opleiden van jonge musici. Toch hoort men geregeld de opmerking dat de Vlaamse afgestudeerden niet hetzelfde niveau halen als de buitenlandse. Daarom vindt ze het goed dat er sprake is van een orkestacademie. Daar kunnen talentvolle jonge musici begeleid worden naar verdere opleidingen. Ze vindt het belangrijk om kansen te geven aan jong talent en aan eigen Vlaams talent. Jongeren die een opleiding hebben gekregen in het buitenland, moeten in de Vlaamse kunstinstellingen een podium kunnen krijgen.

4. Tussenkomst van Caroline Bastiaens

Caroline Bastiaens vindt dat de studie naar waarde moet worden geschat. Men mag ze niet herleiden tot een pleidooi voor samenwerking tussen de orkesten of voor een reorganisatie van de arbeidsvoorwaarden. Ze bevat veel meer elementen die aandacht vragen. Deze studie is gemaakt met liefde voor de orkesten en met een brede kijk op de sector. Ze vermeldt vijf sleutelfactoren voor het verdere succes van de symfonische orkesten: de artistieke kwaliteit, de kwaliteit van het zakelijke en artistieke management, het concertbezoek, het maatschappelijke draagvlak en de arbeidsvreugde van de musici. Het ene kan niet zonder het andere. De minister moet daar beleidsmatig verder mee omgaan. De studie suggereert dat er zou worden onderzocht wat er kan verbeteren op het vlak van publiekswerking. De minister sprak in dit kader over een beperkte studieopdracht rond de keten van jeugdorkest naar orkestacademie en orkestplatform. Dit is een belangrijk element. Ze vindt dat men de komende weken en maanden op een verantwoorde manier aan de slag moet gaan met de suggesties van deze studie. Dit moet zichtbaar worden in de beheersovereen-komsten.

De CD&V-fractie steunt de minister in zijn visie op de samenwerking tussen de orkesten. Ze hoopt dat men de komende maanden de kans grijpt om de doelstellingen te verduidelijken en ook de opportuniteiten die men met een versterkte samenwerking wil realiseren. Dit dient te gebeuren in samenwerking met de directies en met de musici zelf. Het gaat zeker niet om een besparingsoperatie. Ze is blij dat de minister duidelijk zei dat er verschillende vormen van samenwerking mogelijk zijn. Men dient wel te beseffen dat heel wat organisaties, in het bijzonder het Kunsthuis, een moeilijke periode achter de rug hebben. De nieuwe infrastructuur in Antwerpen, namelijk de Koningin Elisabethzaal, is een bijzondere opportuniteit voor de orkesten.

5. Tussenkomst van Jean-Jacques De Gucht

Jean-Jacques De Gucht denkt dat iedereen beseft dat men moet streven naar een optimale uitstraling van de symfonische orkesten. Het gaat niet om een besparing, maar om efficiëntiewinsten.

Hij stelt voor om vertegenwoordigers van de orkesten uit te nodigen voor een hoorzitting in de commissie. Hij bedoelt daarmee niet enkel de directies, maar ook vertegenwoordigers van de musici.

6. Tussenkomst van Yamila Idrissi

Yamila Idrissi sluit zich aan bij het voorstel van Jean-Jacques De Gucht om een hoorzitting te laten plaatsvinden.

Ze had de indruk dat de zaken na het onderzoek erg snel evolueerden. Nu heeft de minister meer duidelijkheid gebracht. Ze is blij dat de minister een aantal van haar bedenkingen deelt. Zo nuanceert hij de opmerkingen van de onderzoekers over de kwaliteit van de orkesten. De antwoorden van de onderzoekers staafden de opmerkingen niet. Er stond alleen dat het gaat om een perceptie die breed leeft. Ze heeft ook geen antwoord gekregen op haar vraag wat de onderzoekers zien als een goed buitenlands voorbeeld van een symfonieorkest. De onderzoekers geven zelf toe dat de doorlooptijd van de studie heel beperkt is. De studie legt wel een aantal pijnpunten bloot waar de minister en de betrokken orkesten mee aan de slag kunnen, bijvoorbeeld het humanresourcesbeleid, de ondersteunende diensten en de samenstelling van de raad van bestuur. Men moet echter ook zorgen voor de nodige financiële middelen.

Ze veronderstelt dat de beheersovereenkomsten uitgevoerd worden. Het tegendeel zou betekenen dat ze in gebreke blijven. Dan vraagt ze zich af waarom men na afloop toch zegt dat het resultaat onvoldoende is. Waarom heeft men dan niet van meet af aan meer gevraagd?

Als men ervoor wil zorgen dat de orkesten morgen nog beter zijn dan vandaag, dan is een haalbare en gedragen visie nodig. De minister zei zelf dat er verschillende vormen van samenwerking mogelijk zijn, die moeten worden besproken samen met de directies en de orkesten. Men moet ook rekening houden met de specificiteit van de orkesten. Anders zal men evolueren naar een krakkemikkige samenwerking, waarbij de doelstellingen uiteindelijk niet meer gehaald worden.

Ze acht een professionalisering van het personeelsbeleid wenselijk. Het menselijke kapitaal is van essentieel belang voor de orkesten. Bij de belasting van de musici moet men streven naar een goede balans. Als er specifiek menselijk kapitaal ontbreekt binnen een orkest, dan moet dat worden aangevuld. Ook een uitbreiding moet dus mogelijk zijn.

Ze vindt het belangrijk om de Opera Gent bij deze oefening te betrekken. De minister sprak over het gevaar van logheid binnen grote instellingen. De beoogde samenwerking kan die logheid echter nog vergroten. Men moet voorkomen dat de beoogde transitie, na de fusie van het Ballet en de Opera, niet de transitie te veel wordt.

7. Tussenkomst van Bart Caron

Bart Caron vindt dat de publiekskant nog niet veel aan bod gekomen is in deze discussie. De Participatiesurvey en de voorliggende studie over de orkesten merken op dat de grote Vlaamse orkesten eigenlijk relatief weinig publiek bereiken, minder dan de Nederlandse en veel minder dan sommige Scandinavische orkesten. Nochtans moet er binnen elk orkestmodel aandacht zijn voor de rol van de orkesten in de samenleving, op het vlak van participatie, educatie en het bereik van doelgroepen. De Vlaamse orkesten halen misschien geen topniveau, maar ze halen een goed niveau. De uitdaging bestaat erin om het publiek hiervoor warm te maken. Voor de kleinere orkesten kan dat aan bod komen binnen het Kunstendecreet. Instellingen die een subsidie vragen, kunnen kiezen uit de functies. De grotere Vlaamse instellingen zouden echter alle functies moeten invullen. Hij vindt dat de beheersovereenkomsten veel te open zijn en dat er te weinig sturing is vanuit de overheid.

Verder vindt hij dat er dringend overleg nodig is met de conservatoria. Het opleidingsniveau van de Vlaamse muzikanten is niet slecht. Het lijkt er echter op dat het deeltijds kunstonderwijs en het conservatorium alleen solisten opleiden. In verschillende andere landen zijn er afstudeerrichtingen voor orkestmuzikanten. Op dat terrein kan men nog veel winst boeken.

Momenteel worden de muzikanten ingezet als topambachtslui. Men kan ze vergelijken met hoogopgeleide bandwerkers die auto's mogen assembleren, maar die niets mogen zeggen over de modellen en de verkoopstrategie. Hij denkt dat dergelijke mensen ook op andere terreinen, zoals de publieksparticipatie of de artistieke strategie, een rol kunnen spelen. Dat kan een motiverende factor zijn om de job van orkestmuzikant nog aantrekkelijker te maken. Het is ook een manier om het orkest zelf beter maken. Hij beseft wel dat dit niet gemakkelijk in te vullen is.

De studie geeft een gedeeltelijk antwoord op de vraag naar het wenselijke orkestenlandschap voor Vlaanderen. Ze legt verschillende modellen en schalen naast de artistieke ambities. Er is het kleine orkest van het type Budapest Festival Orchestra, dat geen volledige basisbezetting kent. Dan zijn er de middelgrote orkesten, zoals men die kent in Vlaanderen. Tot slot zijn er de grote orkesten, zoals de Berliner Philharmoniker en het Vienna Philharmonic Orchestra, die nagenoeg een dubbele bezetting hebben. De studie vindt de middengroep het minst interessante model voor de toekomst. Ze durft te stellen dat het causale verband tussen de kwaliteit en de bezetting niet noodzakelijk klopt. Deze visie biedt artistieke groeimogelijkheden. Daarvoor is men niet altijd afhankelijk van de subsidieverstrekker. In de volheid van het orkestenlandschap kan men op een aantal vlakken naar artistieke excellentie blijven streven. Een aantal Vlaamse orkesten maakt wereldwijde tournees, maar meestal zijn het niet de grotere instellingen.

De studie van Koen Vandyck is eerlijk over het aantal musici in de Vlaamse orkesten. De onderzoekers pleiten voor het behoud van minstens 200 beroepsmusici in Vlaanderen als een absoluut minimum. Als er geen muzikanten nodig zijn om in de orkesten te spelen, dan moet men ook de conservatoria hervormen. Men kan niet werken met los-vaste orkesten zoals Anima Eterna als er geen professionele muzikanten zijn met een hoofdberoep in een orkest. Niet alle

muzikanten kunnen terecht in het muziekonderwijs. Het rapport-Blanchard over de federale orkesten stelt echter voor om het Nationaal Orkest van België en het Muntorkest op termijn te fuseren. Er zou een vaste kern blijven bestaan, maar er zou wel een afslankingsoperatie gebeuren. Daarbij komt hij uit op 130 musici, ongeveer hetzelfde cijfer als in het rapport van Koen Vandyck, waarin de spreker leest over de cohabitatie tussen het orkest van het Kunsthuis en deFilharmonie. Hij vraagt dat de minister uitdrukkelijk zou bevestigen dat het niet gaat om een besparingsoperatie.

Wat hem betreft, is een cohabitatie mogelijk. Het kan een organisatorisch en een zakelijk profijt opleveren, maar het zal niet noodzakelijk leiden tot een artistieke meerwaarde. Hij deelt de analyse van de voorliggende studie, maar niet de voorgestelde oplossingen. Men zou evengoed een andere structuur kunnen bedenken. Het Brussels Philharmonic zou bijvoorbeeld kunnen samengaan met het operaorkest. Men zou ook de twee grote orkesten kunnen samenbrengen tot een groot filharmonisch orkest dat de andere Europese orkesten naar de kroon steekt. Ook een samenwerking tussen het Nationaal Orkest van België en het Muntorkest is te overwegen. Vlaanderen heeft belang bij het behoud van de eigenheid van die orkesten na een eventuele zakelijke integratie. In het andere geval zal er op termijn aan kwaliteit worden ingeboet. Er zijn verschillende modellen mogelijk. Er is een zekere specialisatie, maar er zijn ook orkesten die het begeleiden van opera of ballet combineren met eigen concerten. Hij pleit dus niet voor een scheiding. Ook vanuit geografisch perspectief kan men andere invalshoeken hanteren. Dit impliceert dat het nodig is om een antwoord te vinden op een aantal andere vragen. Blijft er al dan niet een operahuis in Gent, voor alle producties of voor een aantal producties? Men zou ook de symfonische muziek in Gent kunnen versterken met het operaorkest als kern. Naast het operahuis is er immers ook De Bijloke. Er zijn verschillende pistes mogelijk en hij hoopt dat ze allemaal onderzocht worden. De uiteindelijke keuze moet wel gedragen worden door de steden, door de besturen van de orkesten en van het Kunsthuis en door de uitvoerende artiesten.

Hij steunt de minister in zijn ideeën rond de jeugdorkesten, de orkestacademie en de stages. Dit lijkt hem een topprioriteit. De grote orkesten hoeven daartoe niet zelf het initiatief te nemen, al kan men wel verwachten dat ze meewerken aan de orkestacademie en aan de stages. Een jeugdorkest veronderstelt misschien ook een semiprofessionele onderbouw en een cohabitatie.

Hij staat achter het idee van een onderlinge afstemming van de arbeidsreglementen en van de podiumuren. Men moet ook nadenken over de rol van de muziekdirectie bij de Opera. Op dit moment is er geen muziekdirecteur bij de Opera. Kan deFilharmonie die taak overnemen? Hij denkt dat het niet dezelfde soort van muziekdirectie is.

Hij vraagt zich wel af wat men in Antwerpen denkt over de voorgestelde cohabitatie. In die zin sluit hij zich aan bij het voorstel van Jean-Jacques De Gucht om een hoorzitting te houden met de orkesten. Het kan de discussie over de richting die het beleid moet uitgaan, verder voeden.

8. Antwoorden van minister Sven Gatz

Minister *Sven Gatz* wil de onderzoekers uit de wind zetten. Men kan altijd opmerkingen maken bij de uitgangspunten, de methodes en de conclusies van het onderzoek. Over het algemeen twijfelt hij echter niet aan de kwaliteit van het onderzoek.

Hij erkent dat er geen duidelijk antwoord geformuleerd is op de vraag wat de toporkesten zijn en hoe de Vlaamse orkesten zich daartegenover verhouden.

Blijkbaar durft niemand dat zwart op wit op papier te zetten. De minister, het Vlaams Parlement en de stakeholders zijn nu aan zet.

De minister geeft mevrouw Soete gelijk als ze zegt dat het eigenlijk de bedoeling is om afspraken te maken over de wederzijdse inzetbaarheid van muzikanten. Hij zou het jammer vinden als zelfs dat niet mogelijk zou zijn. Hij wil graag een open debat met de voorzitters en de directieleden over de noodzakelijke randvoorwaarden, in het bijzonder over de arbeidsvoorwaarden. Daarvoor zijn er diverse formules denkbaar. De voorzitters en de directieleden hebben echter geen veto. Hij benadrukt dat dit onderzoek geen verborgen agenda heeft: het is niet de bedoeling om na de fusie tussen het Ballet en de Opera nog een volgende fusie te realiseren. Als men spreekt over cohabitatie met twee speelkernen, dan denkt hij aan een soort van confederale structuur, op basis van gelijkheid en op basis van een specialisatie van muzikanten. Iedereen zal daarin zijn rol kunnen spelen. De vakbonden hebben hem hierover al aangeschreven. Hij vindt het goed dat Caroline Bastiaens gefocust heeft op een aantal iets scherper geformuleerde doelstellingen.

Het agendabeheer zal door de wederzijdse inzetbaarheid wellicht niet gemakkelijker worden. Hij vermoedt echter dat dit probleem niet onoverkomelijk is. De komende weken en maanden moet men daar dieper op ingaan.

Hij heeft de oefening uiteraard alleen voor de Vlaamse instellingen gedaan. Voor de gesubsidieerde instellingen en voor de federale instellingen is hij niet bevoegd.

Het betreft geen besparingsoperatie. De efficiëntiewinsten zijn voor hem slechts een middel om een grotere kwaliteit te realiseren. Deze instellingen zullen meer middelen krijgen, zoals aangekondigd in het regeerakkoord. In de loop van de komende maanden zal de Vlaamse Regering beslissen over hoeveel middelen het gaat. De instellingen moeten de bijkomende middelen oordeelkundig aanwenden. Ze hebben een aantal artistieke ambities. Bovendien gebeurt het gelijkschakelen van de arbeidsvoorwaarden meestal naar boven. Hierbij moeten de instellingen zich houden aan de beheersovereenkomst.

Het betrekken van de muzikanten bij het beheer van het orkest en bij het realiseren van een groter publieksbereik kan de arbeidsvreugde alleen ten goede komen. Hij hecht veel belang aan de gedragenheid. Sommigen merken op dat er meer aansturing moet zijn, in dialoog met de stakeholders.

Bart Caron vindt het belangrijk om te wachten op het advies van de internationale beoordelingscommissie over de grote instellingen. Dat kan de kwaliteitsuitspraken in deze studie verder verfijnen en kan zorgen voor een meer objectieve sfeer in de discussie.

Bart CARON,
voorzitter

Caroline BASTIAENS
Yamila IDRISSI,
verslaggevers