

I. 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?

Geïstitutionaliseerde orkesten staan mondiaal onder druk. Besparings- en herstructureringsgolven in Nederland en Duitsland hebben de kwetsbaarheid van door de overheid structureel gefinancierde orkesten aangetoond. Buitenlandse orkesten gaan met die uitdaging om door een mix van strategieën: verscherping en duidelijke communicatie van hun missie naar financierders, sterkere inbedding in de lokale gemeenschap, verhoging van eigen inkomsten, afslanking van de vaste kern en grotere inbreng van freelance musici. Een 'silver bullet' is er niet. Daarom bevelen we aan dat Vlaamse orkesten de komende jaren een grondig en breed innovatieproces doorvoeren op het vlak van publiekswerving, programmering, organisatie, nieuwe technologie.

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?

Het Nederlandse model hebben we aangehaald als voorbeeld van een transparante en realistische regeling waarin ons vooral de keuze voor een 'persoonlijke portefeuille' is opgevallen, maar ook de heldere bepaling van collectieve en andere uren. De cao werd ondertekend door Het Gelders Orkest, Nederlands Philharmonisch Orkest, Nederlands Symfonie Orkest, Noord Nederlands Orkest, Philharmoniezuidnederland, Residentie Orkest, Rotterdams Philharmonisch Orkest. Het lijkt ons heel plausibel dat dit model ook toepasbaar is op Vlaanderen, of toch minstens waardevolle inspiratie kan bieden.

Of een aparte orkest-cao duurder is, hangt uiteraard af van de afspraken die daarin gemaakt worden.

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

Niets lijkt ons in de weg te staan om dat te realiseren. De voorgestelde profilering ligt volledig in lijn met het DNA van de respectieve orkesten. Het ambitieniveau mag wat ons betreft bijzonder hoog liggen, maar zal ruimer moeten geformuleerd worden dan 'topkwaliteit'.

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

Die vaststelling werd inderdaad herhaaldelijk bevestigd tijdens het onderzoek. We hebben niet onderzocht wat de redenen hiervoor zijn en of dat ook objectief zo is. We vermoeden echter dat die beperkte doorstroming te maken heeft met:

- het beperkte aantal beschikbare (vaste) plaatsen in een orkest, en het beperkte aantal plaatsen dat jaarlijks vrijkomt. Veel orkestmusici hebben een loopbaan van 30 jaar of meer bij hetzelfde orkest.
- De mondialisering en de vanzelfsprekendheid waarmee musici auditioneren over de hele wereld. Dat werkt in twee richtingen. Het zou dus interessant zijn om te weten hoeveel afgestudeerden van onze conservatoria een plaats vinden in buitenlandse orkesten.
- Er werd ons herhaaldelijk gezegd dat het niveau van de afgestudeerde musici aan onze conservatoria en het gebrek aan (jeugd)orkestervaring hen zwakker maakt in de zware, internationale competitie. Niettemin lijkt het ons riskant om dat te veralgemenen. Afhankelijk van de hoofddocent bestaan er sterkere 'scholen' in het ene instrument dan in het andere.

II. Tussenkost van Yamila Idrissi

Yamila Idrissi heeft tijdens de vorige legislatuur de synergie-oefening 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?

Ook ten tijden van minister Schauvliege was de nood aan een betere samenwerking tussen de orkesten actueel. Door oa de acute crisissituatie bij het Ballet, werd echter prioriteit gegeven aan de uitvoering van de fusie tussen opera en ballet. Onder minister Gatz werd de draad echter terug opgepikt en dit was de directe aanleiding van dit rapport.

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 symfonie-orkesten en een opera-orkest met andere finaliteiten. Verschillende entiteiten hebben misschien verscheiden invalshoeken nodig. Wat zijn de referentie-orkesten? Wat is voor de onderzoekers een goed voorbeeld van een symfonie-orkest in buitenland?

De studie heeft geen wetenschappelijke ambitie. Er bestaat geen vastomlijnd protocol voor een cijfermatige analyse van efficiëntie en samenwerkingspotentieel. Cijfers werden gechekt met de directies. We willen ook aanstippen dat de doorlooptijd van de studie zeer beperkt was (5 maanden). De cijfers zijn een opstap geweest naar een conceptuele analyse. Ze hebben inzicht gegeven in de efficiëntiepuuzel die elk orkest moet leggen. De cijfers dienden m.a.w. om ons begrip te verdiepen. Daaruit hebben we geleerd dat elk orkest op een andere manier omgaat met de noodzakelijke vrijheidsgraden om die puuzel te leggen. Wij leggen die vrijheidsgraden bij (a) het arbeidsreglement en (b) het vormen van een grotere pool waarbinnen uitwisseling mogelijk is dankzij een homogeen kader. Dat kan met behoud van de identiteit. Referentieorkesten werden in onze studie besproken. Daarbij hebben we er op gedrukt dat geen van die formaties een sjabloon biedt dat kan gekopieerd worden. Belangrijk is de coherentie in het samenspel tussen de talrijke parameters die orkestsucces bepalen (cfr. systeemkaart). Historiek, beschikbare middelen en specifieke (institutionele, demografische, geografische) randvoorwaarden maken die uitdaging voor elk orkest verschillend.

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

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?

We kunnen absoluut begrip tonen voor het ongeloof dat dit teweegbrengt bij betrokkenen, maar kunnen alleen herhalen dat dit blijkbaar de perceptie is die breed leeft. Wie dat gezegd hebben, doet niet ter zake en kunnen we sowieso niet vrijgeven omdat alle gesprekken in vertrouwen zijn gevoerd. Het staat het Kunsthuis vrij om daar wel of niet geloof aan te hechten.

We willen toch ook aanstippen dat we even kritisch zijn geweest over de twee andere orkesten. Nu wordt soms de indruk gewekt dat we onze pijlen op het Kunsthuis hebben gericht, wat we ten stelligste willen ontkennen.

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

Er wordt in het dossier niet gesproken over irrelevant cijfermateriaal. Op bladzijde 31 wordt uitgelegd wat de oorzaak was van het moeilijk vergelijkbare materiaal. Wat ons niet verhinderd heeft om een aantal conclusies te trekken die wel pertinent zijn. Het feit dat die cijfers moeizaam te verzamelen en te vergelijken waren, is an sich een belangrijke vaststelling. Meer moet daar niet achter gezocht worden. Die vaststelling leidt tot het advies om in de toekomst te werken met een beter meetinstrumentarium en/of arbeidsafspraken die voor de drie orkesten meer gelijklopend zijn.

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?

Publieksbereik: cijfers uit de jaarlijkse rapporten van de administratie cultuur, gedubbeld met de orkesten zelf.

Podiumuren: uren die musici collectief besteden op het podium (repetities, concerten, opnamen).

Brutolonen: geen brutolonen, maar de totale loonkost voor de werkgever.

Er is een synergie-oefening 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 de cao 304 voor de podiumkunsten, waaronder het opera-orkest valt, tot de nieuwe cao die de onderzoekers voorstellen?

De CAO 304 voor de podiumkunsten geldt niet specifiek voor de orkesten. Wij stellen voor een aparte afspraak te maken voor de vaste orkesten. De inzichten en ervaring die andere oefeningen reeds hebben opgeleverd, kunnen o.i. meegenomen worden in een nieuwe CAO.

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.

Daar zijn we het helemaal mee eens. Wij hebben ons in onze studie proberen in te leven in de standpunten en uitdagingen van de verschillende betrokken partijen, met voorop de musici en daarnaast ook het management en de subsidiegever. Ons advies betreft een chirurgische ingreep die kansen moet bieden voor een leefbare langetermijntoekomst van de orkesten.

Arbeidstevredenheid van de musici is een sleutelfactor in zo'n toekomst (cfr. systeemkaart). Wij pleiten dus voor een transitie naar een context waarin musici veel actievere spelers worden in het vormgeven van dat succes. Bovendien hebben we in de studie nadrukkelijk gepleit voor het behoud van de bestaande arbeidsplaatsen. Tot slot hebben we mondeling geadviseerd om bij het voorgestelde transitieproces budget te voorzien voor persoonlijke begeleiding van de betrokken musici.

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

III. Tussenkomsst 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?

Dat zou best gevraagd worden aan de betrokkenen. Wellicht is daar een heel plausibel antwoord op. Kunsthuis vertelde ons dat die hoge norm geïntroduceerd werd om meer vrijheden te creëren in de planning.

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

Dat is een goeie vraag. Het antwoord daarop zou een gedegen analyse vragen van de resultatenrekeningen van de orkesten. De lagere verloning en krapte van de ondersteunende diensten is relatief. Er is geen enorme kloof met traditionele orkesten in landen zoals Duitsland of Scandinavië. Over het algemeen investeren landen waar orkesten eerder in een ondernemersmodel functioneren (met name UK, in toenemende mate ook NL) meer in ondersteunende diensten op het vlak van publiekswerving, publiekswerking en financiering. Die cultuur hebben we in Vlaanderen niet. We kunnen ook opmerken dat de Filharmonie in de loop van de jaren een significant eigen vermogen heeft opgebouwd dat echter door de 'cost disease' (cfr. studie, Wet van Baumol) zwaar aan erosie onderhevig is. Vandaar ook de wervingsstop die door dit orkest wordt gehanteerd.

Het verhogen van eigen inkomsten is een lastige opgave die van de orkesten een consequente en volgehouden inspanning vraagt. Dat vereist mankracht, werkingsbudget en specifieke kennis. Hoe groter de naamsbekendheid en maatschappelijke relevantie van de organisatie, hoe meer kans op verhoging van de eigen inkomsten.

Onze orkesten zijn niet aantoonbaar ondergefinancierd, maar ook zeker niet overgefinancierd. Om de eigen inkomsten te verhogen, moet eerst geïnvesteerd worden. Misschien moet overwogen worden om die vicieuze cirkel te doorbreken via financiële incentives.

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

Het hebben van meer orkestervaring is een belangrijke troef bij het auditioneren. Dus ja, de jeugdorkesten kunnen daarin zeker een rol spelen. Ook een orkestacademie kan hierin een meerwaarde betekenen.

IV. Tussenkost 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.

Het probleem van te weinig ondersteunend personeel wordt waarschijnlijk niet opgelost door een fusie. Alle diensten zijn vandaag al krap bezet. Bij behoud van het aantal musici en het aantal concerten/voorstellingen blijft de werklast voor de meeste diensten dezelfde. Theoretisch zou er personeelswinst kunnen gerealiseerd worden bij marketing en communicatie, artistieke directie en algemeen directeur. Maar in ons voorstel wordt daar niets mee gewonnen, want elk van de huizen behoudt zijn directie en zijn afdeling M&C.

De samenwerking zoals door ons voorgesteld kan wel leiden tot kennisuitwisseling, hogere efficiëntie, en tot het aanscherpen van de profielen.

In elk scenario mag/moet een stevig, maar realistisch ambitieniveau geformuleerd worden.

V. Tussenkost van Bart Caron

Bart Caron vindt het een verdienstelijk onderzoek.

Hij onderstreept de noodzaak aan een muzikleven en een orkestlandschap. Er is toch nood aan een 200-tal 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-profit sector.

Er is weinig aandacht voor de koren binnen de studie.

Terechte opmerking, maar het lag buiten de scope van het onderzoek.

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

Twee orkesten onder één dak kan mettertijd op verschillende manieren artistieke dividenden opleveren (mits arbeidsvoorwaarden geharmoniseerd worden): een ruimer palet van uitvoeringsmogelijkheden voor musici, en projecten die kapitaliseren op de artistieke kruisbestuiving tussen het symfonische en het lyrische repertoire.

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.

Ballet en opera zijn twee scenische kunstuitingen. Er zijn veel kansen voor een productieve synergie als ze in hetzelfde huis worden ondergebracht.

Een orkest heeft een meer ondersteunende functie. Er zijn internationale voorbeelden die aantonen dat een operahuis succesvol zonder eigen orkest kan functioneren (vb. De Nederlandse Opera). We willen er bovendien op wijzen dat ons advies geen 'outsourcing' betekent. Het orkest komt technisch onder een nieuwe entiteit terecht, maar kan zijn identiteit en taakstelling behouden.

(einde verslag)