

MAGERE HEIN CREËERT MOGELIJKHEDEN

*De invloed van overheidsbeleid op identiteitsverandering bij
Nederlandse rijks gesubsidieerde orkesten*



Dymphy Kiggen

Masteropleiding Kunst- en Cultuurwetenschappen

Docent voor wie dit document is bestemd: dr. Natascha Veldhorst en dr. Vincent Meelberg

Cursusnaam: Masterscriptie Kunstbeleid & Mecenaat

Titel van het document: Magere Hein creëert mogelijkheden. De invloed van overheidsbeleid op identiteitsverandering bij Nederlandse rijks gesubsidieerde orkesten.

Datum van indiening: 6-8-2015

Het hier ingediende werk is de verantwoordelijkheid van ondergetekende. Ondergetekende verklaart hierbij geen plagiaat te hebben gepleegd en niet ongeoorloofd met anderen te hebben samengewerkt.

Handtekening:

Naam student: _____
Dymphy Kiggen

Studentnummer: s4354788

Magere Hein creëert mogelijkheden

De invloed van overheidsbeleid op identiteitsverandering bij

Nederlandse rijksgesubsidieerde orkesten

Dymphy Kiggen

Begeleidend docent:
Dr. N.H.H. Veldhorst

Tweede lezer:
Dr. V. Meelberg

ID s4354788
06-08-2015
MA Kunstbeleid en Mecenaat
Aantal woorden 30765

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie *Magere Hein creëert mogelijkheden*. In dit onderzoek bestudeer ik welke identiteitsveranderingen Nederlandse rijksgesubsidieerde orkesten ondergaan door toedoen van overheidsbeleid. Deze scriptie heb ik geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Kunstbeleid en Mecenaat aan de Radboud Universiteit te Nijmegen.

De directe aanleiding voor dit onderzoek is de stage die ik liep van april tot en met juli 2014 bij Het Balletorkest. Tijdens mijn stage kon ik zien welke gevolgen de cultuurbezuinigingen hebben op het orkest en hoe het naar aanleiding daarvan bezig is met het vormgeven van een nieuwe identiteit. Een half jaar later verbaasde ik me over de resultaten van het onderzoek *Cultuur in Beeld 2014* dat huidig minister Jet Bussemaker op 1 december 2014 presenteerde. De resultaten van dit onderzoek lijken tegenstrijdig te zijn met de indrukken die ik opdeed tijdens mijn stage: de bezuinigingen zorgen namelijk wel degelijk voor de nodige uitdagingen.

Het schrijven van mijn scriptie heeft langer geduurd dan ik gedacht had, omdat ik het afgelopen studiejaar meer aandacht heb moeten besteden aan het afronden van mijn tweede opleiding, de opleiding Master Piano Klassiek, die ik gelijktijdig gevolgd heb. De vereiste repetitie hiervoor heeft mij gedwongen om soms weken geen aandacht aan mijn scriptie te geven. Het weggleggen van de scriptie heeft mij echter ook geholpen om vol goede moed weer verder te schrijven en met een frisse blik te kunnen herschrijven.

Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleidster dr. Natascha Veldhorst bedanken. Zonder haar geduld en steun had ik beide opleidingen niet kunnen afronden. Daarnaast wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun ondersteuning, adviezen en eindeloze geduld.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Dymphy Kiggen

Malden, 4 augustus 2015.

Abstract

This thesis discusses the influence of the Dutch government policy on the identity of Dutch symphony orchestras. Since the Second World War, the Dutch orchestras are financed by the Dutch government. Because of that, orchestras lost their connection with the public. In 2010, State Secretary for Education, Culture and Science Halbe Zijlstra wanted to change this reliance on governmental funds and cut the budget for culture with 125 million euros. This led to firm debates about the danger of losing funds and having to rely on the vision of the public or of private funders. Opponents of Zijlstra saw governmental funding as a premise for the preservation of their autonomy. However, the influence of governmental demands concerning the subsidies have impact on the identity of the orchestras. Therefore, this thesis examines the following research question: What are the consequences of government art policy on the identity of Dutch orchestras?

The impact of governmental requirements and collaborations will be discussed by analyzing the identity changes of two Dutch orchestras, *Het Balletorkest* and *philharmonie zuidnederland* by using the holistic AC3ID-model of John Balmer. Het Balletorkest is specialized in dance accompaniment, whereas philharmonie zuidnederland is primarily a regional orchestra for the south of the Netherlands. Both orchestras went through a merger and Het Balletorkest went also through a funding cut. Because of these changes, they needed to establish a new identity. This new identity was influenced by stakeholders, who had their own agenda. In the case of Het Balletorkest, the government decided that one of the two merging orchestras would be taken over by the other orchestra. This led to an extension of their activities. After the government reduced the subsidies of the orchestra, they also reduced its activities and now specializes on dance accompaniment.

Whereas Het Balletorkest primarily depends on the subsidies of the national government, philharmonie zuidnederland depends on government, province and local authorities. Especially the province and the local authorities set requirements by which philharmonie zuidnederland needs to keep in touch with the regional and local society. In both cases the requirements of the local, regional and national governments has influenced the activities of the orchestras.

The consequences of governmental policy on the identity of Dutch orchestras is that governments decide in various ways which activities the orchestras need to develop. These compulsory activities are the preconditions and the base for formulating the rest of their identity. Although orchestras can still influence their own identity, the requirements led to changes in the initial identity of the orchestras. Therefore, governmental funding cannot be seen as a sufficient precondition for autonomy.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	4
ABSTRACT	5
INHOUDSOPGAVE	6
LIJST MET AFKORTINGEN	8
1 INLEIDING	9
1.1 AANLEIDING	9
1.2 HOOFDVRAAG.....	10
1.3 STATUS QUAESTIONIS.....	11
1.4 CASESTUDIES	22
1.5 THEORETISCH KADER EN METHODE.....	23
1.6 OPBOUW VAN DE SCRIPTIE	25
2 IDENTITEIT EN SAMENWERKING	26
2.1 IDENTITEIT.....	26
2.2 SAMENWERKING	30
3 ONTWIKKELINGEN CULTUURBELEID	39
3.1 ACHTERGROND	39
3.2 ONTWIKKELING KUNST- EN CULTUURBELEID EN ORKESTENBESTEL	40
3.3 VOORWAARDEN OVERHEIDSSUBSIDIES	47
4 HET BALLETORKEST	50
4.1 ACHTERGROND	50
4.2 FUSIE	53
4.3 IDENTITEIT HOLLAND SYMFONIA.....	55
4.4 BEZUINIGINGEN.....	58
4.5 IDENTITEIT HET BALLETORKEST.....	60
5 PHILHARMONIE ZUIDNEDERLAND	64
5.1 ACHTERGROND	64
5.2 FUSIE	66
5.3 IDENTITEIT PHILHARMONIE ZUIDNEDERLAND	71
6 CONCLUSIE.....	77
6.1 HET BALLETORKEST.....	78
6.2 PHILHARMONIE ZUIDNEDERLAND	80
6.3 CONCLUSIES	80
6.4 DISCUSSIE	83

6.5	MAGERE HEIN BIEDT MOGELIJKHEDEN	85
7	LITERATUURLIJST	86
7.1	LITERATUUR	86
7.2	KRANTENARTIKELN	91
7.3	OVERIGE BRONNEN	95

Lijst met afkortingen

HBO	Het Brabants Orkest
HNB	Het Nationale Ballet
HOV	Haarlemse Orkest Vereeniging
HS	Holland Symfonia
LSO	Limburgs Symfonie Orkest
MSO	Maastrichts Symfonieorkest
NB	Nederlands Balletorkest
NDT	Nederlands Danstheater
NPO	Noordhollands Philharmonisch Orkest
RvC	Raad voor Cultuur

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

“Als de Raad voor Cultuur, of ik [Halbe Zijlstra], of wie dan ook zegt: fantastische kwaliteit, maar er komen vervolgens weinig of geen bezoekers, wat heb je er dan aan? Dat klinkt misschien extreem, maar er moet een relatie zijn tussen het aanbod en de samenleving [...]”, aldus toenmalig staatssecretaris Halbe Zijlstra van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) in een interview op 15 januari 2011 voor *Vrij Nederland* (Broer, Niemantsverdriet en Van der Brent, 2011). In 2010 kortte Zijlstra de cultuursector met 125 miljoen euro en scherpste de subsidie-eisen aan. Hij wilde culturele instellingen er op deze manier toe aanzetten om hun praktijk- en financieringsmodel te vernieuwen, zodat de financiële afhankelijkheid van de overheid zou afnemen en de instellingen zich meer op de particuliere markt gingen richten. Alleen dan zou de kloof tussen het publiek en de kunsten gedicht kunnen worden (Boomsma, 2010; Raad voor Cultuur, 2011b, p. 1; Zijlstra, 2010, p. 2). Zijlstra’s zienswijze leidde binnen de culturele sector tot grote ophef (Swaab en Weeda, 2010, p. 1). Tegenstanders verwachtten dat veel instellingen de bezuinigingen niet zouden overleven en dat de gerichtheid op het publiek of op particuliere gevers een aanslag zou zijn op de autonomie van de kunsten (*BN/De Stem*, 2012b).

Vier jaar later wilde huidig minister Jet Bussemaker inzicht krijgen in de daadwerkelijke gevolgen van deze bezuinigingen. Dit leidde tot de publicatie *Cultuur in Beeld 2014*. Dit onderzoek concludeert dat de bezuinigingen een positief effect hebben gehad op de kunst- en cultuursector. Culturele instellingen blijken ondanks de bezuinigingen in staat te zijn geweest om beter te presteren en om extra inkomsten te genereren (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2014a, pp. 10, 13; *De Telegraaf*, 2014). Anderen, zoals Wijbrand Schaap van het *Cultureel Persbureau*, vinden dat de resultaten van het onderzoek een verkeerde indruk van de realiteit geven en dat de bezuinigingen wel degelijk een grote impact op de culturele sector hebben en hebben gehad (Schaap, 2014).

Zowel in 2010 als in 2014 leidde de beleidsplannen en onderzoeken van deze twee bewindslieden tot discussie in de maatschappij. Vreemd genoeg werd daarbij in beide gevallen bijna uitsluitend gesproken over de invloed van het publiek en particuliere gevers, en niet over de invloed die de overheid al jarenlang uitoefent op culturele instellingen. Dit is opmerkelijk, omdat de subsidievoorwaarden van de overheid bij nadere beschouwing zeer sturend lijken te zijn. Zo legt de overheid bijvoorbeeld per orkest vast welke functie het binnen het orkestenbestel dient te vervullen en ziet ze erop toe dat het publieksbereik en de -inkomsten van orkesten aan haar maatstaven voldoen. Dergelijke voorwaarden zorgen ervoor dat culturele instellingen voortdurend artistieke en organisatorische keuzes moeten maken om hieraan te kunnen voldoen.

1.2 Hoofdvraag

Veel kunstinstellingen zien overheidsfinanciering als voorwaarde om autonome kunst te kunnen blijven maken. Zij kunnen geen waardering opbrengen voor Zijlstra's gerichtheid op het creëren van eigen inkomsten en zijn focus op het publiek en particuliere gevers (*BN/De Stem*, 2012b; Zijlstra, 2010, p. 4). Volgens hen zorgt deze gerichtheid ervoor dat instellingen in een spagaat komen, aangezien het publiek en de mecenasen tegengestelde belangen en verwachtingen van kunst hebben. Waar het grote publiek verlangt naar drempelverlaging in de vorm van nieuwe kunst, willen mecenasen dikwijls dat deze drempel juist blijft bestaan. Het elitaire en exclusieve karakter van de kunsten is juist datgene wat hen aan de kunsten bindt. Door de drempel te verlagen kunnen de grote gevers mogelijk afhaken (Bourdieu, 1986).

Nieuwe vormen van kunst voldoen in veel gevallen niet aan de wensen van de grote gevers. Toch is het presenteren van deze kunst in combinatie met 'traditionele' kunst belangrijk, omdat zo een groter publiek aangesproken wordt waardoor de herkenbaarheid, betrokkenheid en wellicht populariteit van de kunstvorm stijgt (Van Gennip, Streevelaar en Walinga, 2014, p. 21). De overheid verwacht dat een grotere binding met het publiek ervoor kan zorgen dat het aantal 'vrienden' en grote particuliere gevers toeneemt (Zijlstra, 2010, p. 4).

In deze scriptie wil ik onderzoeken welke invloed de overheid heeft op het orkestenbestel en welke gevolgen deze invloed heeft op hun identiteit. Mijn opvatting van identiteit sluit aan bij Brandt, Brian, Duijvestijn en Verburgt, die het begrip omschrijven als datgene wat de organisatie is en wil zijn en de boodschap die het naar publiek wil uitdragen (Brandt, Brian, Duijvestijn en Verburgt, 2005, p. 21). In mijn onderzoek bestudeer ik alle identiteitsonderdelen waar een organisatie zelf invloed op kan hebben. Ik richt me specifiek op de identiteit van orkesten, omdat binnen het orkestenbestel verschillende ontwikkelingen samenkomen. Ontwikkelingen zoals bezuinigingen, fusies, samenwerkingen, interdisciplinaire concerten en de terugloop van de traditionele concertbezoekers hebben ervoor gezorgd dat de identiteit van orkesten veranderd is. De eisen van de overheid lijken hier direct of indirect voor te hebben gezorgd en zijn dus deels verantwoordelijk voor de afname van de autonomie van orkesten. Door inzicht te krijgen in de overheidsinvloed kunnen kwesties bestudeerd worden die mogelijk ook spelen wanneer het publiek of de mecenas een grotere rol krijgt in de financiering van orkesten. Op welke vlakken de overheid Nederlandse orkesten beïnvloedt, zal ik bestuderen aan de hand van de volgende hoofdvraag:

Wat zijn de gevolgen van overheidsbemoeienis voor de identiteit van Nederlandse, rijksgesubsidieerde orkesten?

1.3 Status Quaestionis

1.3.1 Autonomie en de kunsten

Onderzoekers Van Klink, Van den Bron en Van Witteloostuijn constateren in *Subsidiëring van de podiumkunsten: beschaving of verslaving*, een studie naar de kunsteconomie en het kunstbeleid van Nederland en Vlaanderen, dat kunstenaars intrinsiek gedreven zijn tot productie, ongeacht achterblijvende inkomsten (Van Klink, Van den Born en Van Witteloostuijn, 2011, p. 13). De keuzes die kunstenaars moeten maken om te voldoen aan de verwachtingen van anderen, gaan in tegen hun natuur. Zij zijn niet geïnteresseerd in het genereren van inkomsten of publiek, maar willen autonome kunst voortbrengen (Stolwijk, 1998, pp. 44, 51). Autonome kunst is kunst die onafhankelijk van anderen gemaakt wordt, alleen haar eigen regels volgt en beoordeeld wordt volgens haar eigen normen. Daarnaast mijdt autonome kunst nabootsing en geëngageerde idealen (Dorleijn, Grüttemeier en Korthals, 2007, pp. x, xiii). Deze kunst bekommert zich niet om de smaak van het publiek. Financiële steun is slechts een voorwaarde voor autonomie, mits deze steun zonder verplichtingen wordt verleend.

Het ideaal van autonome kunst ontstond in de Romantiek, toen kunstenaars voor het eerst onafhankelijk kunst konden maken. Voorheen waren ze afhankelijk van opdrachtgevers, zoals de kerk, de hoven, de adel of de gegoede burgerij. Doordat de invloed van deze partijen in de Romantiek afnam, werden artistieke vrijheid en professionaliteit belangrijker en nam de concurrentie tussen kunstenaars toe (Van den Braber, 2014a). De kunstenaars gingen zichzelf zien als een genie en zij “zouden de diepere werkelijkheid kunnen peilen en in hun werk het verlangen naar eenwording tussen mens en wereld kunnen openbaren” (Stolwijk, 1998, p. 71). Zij beschouwden de kunstproductie als een intellectuele bezigheid waarvoor verheven, goddelijke en creatieve gaven nodig waren. Om achter de tastbare realiteit te komen en de mens naar een hogere beschaving te leiden, moesten zij afstand nemen van het publieke leven (Abbing, 2002, pp. 289, 290; Stolwijk, 1998, pp. 44, 51). Kunst om de kunst, oftewel *l’art pour l’art*, was het belangrijkste motto in hun bestaan (Abbing, 2002).

Overheden, kunstenaars en een selecte groep van de samenleving hadden er belang bij om het idee van de kunstenaar als genie in stand te houden en kunstenaars te zien als cultuurdragers die de algehele smaak van de maatschappij konden verbeteren (Stolwijk, 1998, pp. 44, 45, 47). De Franse socioloog Pierre Bourdieu geeft hiervoor in zijn werk *The field of cultural production* (1993) verschillende redenen. Hij koppelt kunst en cultuur aan leefstijlkenmerken die bepalend zijn voor de sociale positie van individuen in de samenleving. Deze sociale positie is afhankelijk van vier kapitaalsoorten.

De eerste kapitaalsoort is het *economische kapitaal*. Deze is uit te drukken in geldwaarden, kan geïnstitutionaliseerd worden in de vorm van eigendomsrechten en kan overdraagbaar zijn op andere individuen (Driessen, Doesborgh en Claassen, 1999, p. 7). De tweede kapitaalsoort, het *cultureel kapitaal*, kan voorkomen in geobjectiveerde staat (bijvoorbeeld kunstwerken, muziekinstrumenten of boeken), belichaamde staat (kennis en vaardigheden) en geïnstitutionaliseerde staat (diploma's en certificaten). Alleen in het eerste geval is het kapitaal overdraagbaar. Bij het cultureel kapitaal in belichaamde en in geïnstitutionaliseerde staat moeten individuen zelf tijd en energie investeren om de kapitaalsoort te bemachtigen (Bourdieu, 1986, pp. 243-245; Driessen, Doesborgh en Claassen, 1999, p. 8; Gabriëls, 2001). Het *sociaal kapitaal*, omvat het sociale netwerk van individuen. Dit netwerk kan in bepaalde omstandigheden zorgen voor economisch kapitaal en het kan geïnstitutionaliseerd zijn in titels. Deze kapitaalsoort is overdraagbaar en associaties met personen uit dat netwerk kunnen zorgen voor netwerkuitbreiding en nieuwe kansen (Bourdieu, 1986, pp. 247-248). Onder de laatste kapitaalsoort, het *symbolische kapitaal*, vallen termen als status, roem, aanzien en prestige. Deze soort kunnen individuen alleen verkrijgen binnen een sociale context en is daarnaast afhankelijk van maatschappelijke erkenning (Bourdieu, 1986; Gabriëls, 2001).

De verhouding tussen deze kapitaalsoorten is afhankelijk van de continu veranderende posities en relaties binnen maatschappelijke velden, "relatieve autonome ruimtes, gestructureerd rond bepaalde posities en instituties" (Driessen, Doesborgh en Claassen, 1999, p. 11). Binnen deze velden heerst een voortdurende spanning over de legitimiteit van de regels en de verdeling van het kapitaal (Driessen, Doesborgh en Claassen, 1999, p. 11; Gabriëls, 2001, p. 60; Jacobs, 1993, p. 5; Van den Braber, 2014b). Ook de kunstsector is een veld. Kunst en cultuur worden gezien als onderscheidende kenmerken van de sociale elite. Deze sociale elite bestaat uit een economische elite en een culturele elite. De economische elite bestaat uit mensen met hoge functies in het zaken- en bedrijfsleven. Deze elite bezit veel economisch en sociaal kapitaal en maar weinig cultureel en symbolisch kapitaal. Bij de culturele elite is de situatie omgekeerd. Ze bestaat uit individuen die werkzaam zijn binnen het onderwijs, de wetenschap en de kunsten.

Beide elites willen hun ontbrekende kapitaal aanvullen (Bourdieu, 1986; Van Berkel-Van Schaik, 2006). Binnen het culturele veld lijkt dit alleen mogelijk door het principe van de omgekeerde economie in stand te houden. Dit principe maakt een onderscheid tussen het veld van de uitgebreide productie en het veld van de beperkte productie. Tot het veld van de uitgebreide productie behoren populaire, commerciële kunstvormen die een groot publiek bereiken, maar niet hoog in aanzien staan. Het veld van de beperkte productie heeft daarentegen geen interesse in de populariteit van de kunstvorm. In dit veld staat autonome kunst centraal (Bourdieu, 1993; Van den Braber, 20014b). Kunstenaars binnen het veld van de beperkte economie bezitten weinig economisch en sociaal kapitaal, maar wel veel symbolisch en cultureel kapitaal. Vooral het symbolische kapitaal maakt de

kunsten interessant voor de economische elite. De associatie van de economische elite met kunst uit het veld van de beperkte economie zorgt ervoor dat ze 'deelt' in het symbolisch kapitaal. Hierdoor versterkt het profiel en stijgt de algehele positie van de elite. Volgens Bourdieu staat kunst daarom in een constante spanning met de samenleving waarvan ze zowel afhankelijk als onafhankelijk is (Bourdieu, 1993).

De Amerikaanse socioloog Howard Becker benadert autonomie en autonome kunst vanuit een ander perspectief. Hij zwakt het bijzondere karakter van kunst deels af. Volgens hem kan volledige autonomie niet bestaan, omdat de kunstenaar tijdens het productieproces afhankelijk is van anderen (Becker, 1982). Becker beschouwt zelfs de producent van muziekstandaarden als iemand die bij heeft gedragen aan het uiteindelijke concert. Samenwerking, in welke vorm dan ook, en wederzijdse afhankelijkheid tijdens het productieproces houden de kunstwereld draaiende. Kunsten, bedrijven en organisaties kunnen volgens Becker nooit helemaal zelf bepalen wie ze zijn en welke idealen ze willen uitdragen. Wanneer culturele organisaties vernieuwende producties met andere kunstdisciplines ontwikkelen, zal het aantal betrokken partijen stijgen, waardoor de autonomie verder afneemt (Becker, 1982, p.25).

Dorleijn, Grüttemeier en Korthals beschouwen de autonomie van de kunst(enaar) in *The autonomy of literature: to be handled with care* (2007) niet vanuit het productieproces, maar vanuit de afnemer. Zonder publiek kan autonomie niet bestaan, aangezien instellingen zonder publiek aangewezen zijn op overheidssteun of de steun van particulieren. Deze steun is dikwijls gebonden aan voorwaarden die afbreuk doen aan de autonomie van de instelling (Dorleijn, Grüttemeier en Korthals, 2007). Vanuit dit perspectief kan (overheids)steun gezien worden als een belemmering voor de autonomie.

Hoewel de drie theorieën elk een andere visie op autonomie hebben, kan volledige autonomie volgens geen van deze theorieën bestaan. Kunstenaars zijn hoe dan ook afhankelijk van anderen. Toch blijven tegenstanders van de bezuinigingsmaatregelen de overheid zien als een belangrijke voorwaarde voor autonomie. Volgens deze tegenstanders, zoals Maaïke Lauwaert van De Stroom, weegt de belemmering van de subsidievoorwaarden niet op tegen de vrijheid die de overheid aan de kunsten geeft. In tegenstelling tot de markt is de overheid veel minder geïnteresseerd in de populariteit van de kunst. Hierdoor is het mogelijk kunst te produceren waar slechts een klein deel van de bevolking interesse in heeft, zoals experimentele kunst. Deze ondersteuning is volgens Lauwaert noodzakelijk voor de verdere ontwikkeling en vernieuwing van kunst (Lauwaert, 2011).

1.3.2 Publiek

Ook de 'klassieke' podiumkunsten zoals klassieke muziek, ballet en opera hebben moeite om voldoende publiek te trekken. De traditionele bezoekers van deze podiumkunsten zijn voornamelijk

hoger opgeleiden. Deze doelgroep vergrijsst en wordt dikwijls niet meer aangevuld door een jongere generatie met dezelfde interesse (Abbing, 2009, p. 11; Van der Hoeven, 2012, p. 116; Van den Broek, 2013, p. 126). Zo is het aantal bezoekers van klassieke concerten in de leeftijdscategorie 35 tot 50 jaar in de periode 1983-1995 gehalveerd (Van der Hoeven, 2012, p. 116). In dezelfde periode verdubbelde de aandacht voor de popmuziek, terwijl het publiek voor andere disciplines gelijk bleef of zelfs afnam (Van der Hoeven, 2012, p. 116). Tussen 1995 en 2007 zette de daling in het aantal bezoekers voor klassieke muziek licht door, terwijl het publiek voor andere disciplines nagenoeg gelijk bleef (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2014a, p. 34; Van den Broek, 2011, p. 119).

De overheid vond deze afname lange tijd onwenselijk. Kunst is volgens haar een cultuurdrager die de samenleving bindt en de creativiteit van de burgers bevordert. Het moet beschikbaar zijn voor alle Nederlanders en daarom ging zij actief beleid voeren om burgers voor de kunsten te enthousiasmeren (Bussemaker, 2013, p. 1; Stolwijk, 1998, pp. 44, 45, 47; Plasterk, 2007, p. 3). In haar beleid tussen 1999 en 2009 ondersteunde de overheid daarom “de emancipatie en cultuurspreiding door ondersteuning van sociaal-cultureel werk, de uitbouw van een goed gespreide en laagdrempelige culturele infrastructuur, de vernieuwing van het cultuuraanbod en het slechten van de drempels voor participatie door de culturele competenties te verhogen en de prijs van cultuur te verlagen” (Van der Hoeven, 2012, omslag). Niet alleen de overheid, maar ook de kunsten moeten zorgen voor cultuurspreiding, aldus de Raad voor Cultuur (RvC), het belangrijkste adviesorgaan voor het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De kunsten staan volgens de RvC voor de uitdaging om zowel het trouwe publiek als een jonger en cultureel divers publiek aan te spreken (Raad voor Cultuur, 2010, p. 3).

Acties om de daling tegen te gaan zorgden slechts voor vernieuwing in het aanbod, maar lijken niet te hebben geleid tot de gehoopte publieksstijging (Van der Hoeven, 2012, pp. 115, 116). Anne van Berkel-Van Schaik onderzocht de achtergrond hiervan in haar proefschrift *Een klassiek concert als belevenis; Een onderzoek naar concertbeleving en de rol van sponsoring* (2006) voor de klassieke concerten. Zij bestudeerde daarbij de persoonlijke en de sociale beleving van bezoekers. De persoonlijke beleving bestaat volgens haar uit de affectief-emotionele, de cognitieve en de sociale beleving. De affectief-emotionele beleving heeft betrekking op de gevoelsmatige beleving van klank en ruimte en de cognitieve beleving gaat in op het bewust herkennen van structuren in de muziek (Van Berkel-Van Schaik, 2006, p. 16). De sociale beleving bestaat tot slot uit culturele en sociale elementen tijdens concertbezoek.

Welke beleving het belangrijkst voor de bezoeker is, is afhankelijk van het gespeelde repertoire. Van Berkel-Van Schaik haalt in dit verband Webers *Die rationalen und soziologischen Grundlagen der Musik* (1921) en Adorno's *Einleitung in die Musiksoziologie. Zwölf theoretische Vorlesungen* (1962)

aan. Weber en Adorno delen muziek op in serieuze muziek en amusementsmuziek. Weber beschouwt serieuze muziek als een relatief autonome kunstvorm en amusementsmuziek als een afspiegeling van de samenleving. Adorno stelt daarentegen dat beide muziekvormen een afspiegeling van de samenleving zijn. Volgens hem is serieuze muziek vooral een elitaire aangelegenheid en interesseert 'het gewone volk' zich vooral voor amusementsmuziek (Van Berkel-Van Schaik, 2006, p. 129).

Van Berkel-Van Schaik onderschrijft Webers en Adorno's onderverdeling met eigen kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Zij hield in 1996 tijdens de serie Zomerconcerten van Het Concertgebouw een schriftelijke enquête en twaalf willekeurige open interviews onder concertbezoekers (Van Berkel-Van Schaik, 2006, p. 127). Hieruit bleek dat de ondervraagde bezoekers klassieke muziek als elitair ervaren en ervan verwachten dat ze tijdens een concert meegenomen worden naar 'een andere wereld'. Volgens hen heeft populaire muziek dit effect veel minder, omdat het een uitdrukking is van het dagelijkse leven. Popgenres werden door de ondervraagden dan ook gezien als muziek van 'het volk' (Van Berkel-Van Schaik, 2006, p. 129).

De bevindingen van Van Berkel-Van Schaik worden ook ondersteund door hoogleraar marketing Philip Kotler en hoogleraar kunstmanagement Joanne Scheff in hun boek *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*. Zij spreken over twee publieksgroepen waarop de marketing in de podiumkunsten moet inspelen, namelijk de *Cultural Lifestyle Group* en de *Socially Active Group*. Voor de *Cultural Lifestyle Group* vormt het concertprogramma de belangrijkste reden om naar de concertzaal te komen. De sfeer, de prijs en de sociale ervaring zijn voor hen van secundair belang. Dit in tegenstelling tot de *Socially Active Group* die een concertbezoek ervaart als een uitje ter ontspanning (Kotler en Scheff, 1997, p. 41).

Twaalf jaar later vindt ook Hans Abbing in zijn boek *Van hoge naar nieuwe kunst* (2009) dat de kunsten meer moeten inspelen op de verschillende publieksgroepen. Alleen zo kan de daling in de bezoekersaantallen voor *hoge kunst*, waartoe klassieke concerten, opera-, dans-, toneelvoorstellingen en sommige jazzconcerten behoren, worden tegengegaan (Abbing, 2009, p. 11). Omdat vooral klassieke concerten hier onder te lijden hebben, neemt Abbing deze kunstvorm als model voor alle hoge kunst (Abbing, 2009, p. 15). Net als Bourdieu bevestigt Abbing dat klassieke concerten vooral geliefd zijn bij hoger opgeleiden, omdat zij zich hiermee kunnen onderscheiden van de rest van de samenleving. Het 'niet-traditionele' concertpubliek is niet gecharmeerd van de traditionele concertsetting waarbij de muziek centraal staat en het publiek weinig visuele prikkels krijgt. Daarnaast wordt er geen zelf-gecomponeerde muziek gespeeld, is het stemgebruik veel minder persoonlijk en is er weinig tot geen communicatie tussen de uitvoerenden en het publiek (Abbing, 2009, p. 85). Het 'niet-traditionele' publiek verlangt volgens Abbing naar een informele setting, waarbij de (sociale) ervaring een grote rol inneemt (Abbing, 2009, p. 78). Orkesten zouden

daarom op zoek moeten gaan naar nieuwe formats in de vorm van *nieuwe kunst*. Nieuwe kunst heeft een informeel karakter en biedt voor het publiek mogelijkheden om te participeren. Bovendien richt deze kunst zich op de markt. Deze kunst is daardoor eerder bijzonder dan verheven en speelt in op de beleving van het publiek (Abbing, 2009, pp. 121, 122).

Sandra Kooke is in haar artikel 'Nederlandse orkesten proberen een breder publiek te bereiken door concerten aan te kleden met pop, film, dans en diashows. Is dat wel de goede manier om klassieke muziek aan te prijzen?' echter niet te spreken over nieuwe kunst (Kooke, 2007, p. 89). Pogingen om het 'niet-traditionele publiek' aan te spreken hebben er volgens haar toe geleid dat "er tegenwoordig film- en popmuziek in de concertzaal [klinkt], [dat er] dansers en acteurs over het podium buitelen en [dat] orkesten hun tijd besteden aan het aller toegankelijkste en vaak middelmatigste wat de klassieke muziek te bieden heeft" (Kooke, 2007, p. 89). Volgens haar zullen deze interdisciplinaire concerten niet voor een stijging in het bezoekersaantal zorgen. Wanneer orkesten niet-klassieke werken spelen, zal het publiek alsnog geen kennis maken met klassieke muziek, hier niet aan wennen en zodoende ook niet naar klassieke concerten komen (Kooke, 2007).

1.3.3 Cultureel ondernemerschap

De overheidsvisie stimuleert vernieuwingen binnen de subsidievoorwaarde cultureel ondernemerschap, en sluit daarmee grotendeels aan bij het betoog van Abbing. De masterscriptie *Cultureel ondernemerschap bij de Nederlandse rijksgesubsidieerde orkesten* (2008) van Miranda van Drie beschrijft cultureel ondernemerschap als volgt:

Cultureel ondernemerschap is een houding die erop gericht is zoveel mogelijke artistiek, zakelijk en maatschappelijk rendement te halen uit culturele voorzieningen; waarbij de artistieke integriteit van het kunstproduct als uitgangspunt dient; waarbij de culturele ondernemer met alle middelen probeert een zo groot mogelijk publiek – hoe specifiek ook – voor zijn kunstuiting te interesseren; en er daarbij voor zorgt dat het draagvlak voor de onderneming zo optimaal mogelijk is (Van Drie, 2008, p. 8).

Ondanks de stimulans van de overheid, blijven orkesten zich volgens Van Drie anno 2006 nog altijd vooral plaatsen in het segment van de bestaande producten ('het ijzeren repertoire') en bestaande markten (traditioneel concertpubliek) (Van Drie, 2008, p. 79). Ze concludeert dat "een aantal orkesten continu bezig [is] met verbreding van het repertoire, bijvoorbeeld door uitstapjes naar pop- of wereldmuziek, terwijl een aantal andere orkesten expliciet kiest voor het oorspronkelijke repertoire, waarbij men overigens binnen dat repertoire over het algemeen wel voortdurend op zoek is naar vernieuwing" (Van Drie, 2008, p. 52).

Vooraf Randstedelijke orkesten ervaren problemen bij het afwijken van het principe van *l'art pour l'art*. Zij concurreren namelijk met kwalitatief zeer goede (inter)nationale orkesten die concerten geven in traditionele concertsetting. Om hun concurrentiepositie te behouden moeten

Randstedelijke orkesten de artistieke kwaliteit vooropstellen (Van Drie, 2008, p. 86). Ook andere orkesten hebben moeite met nieuwe kunst. Sommige orkestdirecteuren zijn zelfs van mening dat “het spelen van cross-overs of andersoortige programma’s van negatieve invloed is op de fijngevoeligheid van het orkest” (Van Drie, 2008, p. 86). Zij willen zulke concerten alleen ontwikkelen als het een meerwaarde oplevert voor zowel het orkest als de samenwerkingspartner. “Het orkest moet niet gedegradeerd worden tot puur begeleidingsorkest” (Van Drie, 2008, p. 52).

Toch zien orkesten ook voordelen in het brengen van nieuwe kunst. De meerwaarde van deze concerten zit volgens het Noord Nederlands Orkest vooral in de media-aandacht. Daarmee kan het orkest aan de inwoners van de noordelijke provincies laten zien dat het “uit het beperkte kringetje van oud en verouderd publiek [probeert] te komen en nieuw publiek [probeert] aan te boren” (Van Drie, 2008, p. 53). Jan Raes van Het Gergiev Festival voegt daaraan toe dat een partnerschap tussen verschillende genres ervoor kan zorgen dat het publiek in aanraking komt met een andere kunstvorm (Van Drie, 2008, p. 56).

1.3.4 Identiteit

Mede door de ontwikkelingen op het gebied van cultureel ondernemerschap staat de culturele sector steeds meer open voor strategische, zakelijke en commerciële overwegingen (De Jong, 2006). Het begrip bedrijfsidentiteit neemt daarbij een prominente rol in. De bedrijfsidentiteit beschrijft datgene wat de organisatie is, wil zijn en de boodschap die het naar publiek wil uitdragen. Keuzes die de instelling maakt met betrekking tot de identiteit hebben invloed op alle andere activiteiten van de instelling en vormt zodoende de basis van een onderneming (Brandt, Brian, Duijvestijn en Verburgt, 2005, p. 21).

Voor zover ik heb kunnen nagaan, zijn er weinig publicaties die ingaan op bedrijfsidentiteit bij culturele organisaties. Een daarvan is Cashmans *Thinking Big*. Hij onderzoekt slechts één element van bedrijfsidentiteit, namelijk de marketing (Cashman, 2006, p. 3). De basis voor een marketingstrategie is de strategische doelstelling van de organisatie. Deze bestaat volgens Cashman uit de missie (M), de doelstellingen (O), de strategieën (S) en de tactieken of werkwijzen (T). Tezamen vormt de *MOST-checklist* het uitgangspunt voor alle andere elementen van de bedrijfsidentiteit.

De overige elementen van bedrijfsidentiteit kunnen goed bestudeerd worden aan de hand van literatuur die bedoeld is voor de commerciële sector. Hoewel commerciële en culturele bedrijven een ander uitgangspunt hebben, kunnen commerciële inzichten over bedrijfsidentiteit toch toegepast worden op de culturele sector. Bedrijven binnen beide sectoren moeten concurreren en zich onderscheiden. Daarbij is een duidelijke bedrijfsidentiteit essentieel. De elementen waaruit een bedrijfsidentiteit bestaat zijn daarnaast hetzelfde, terwijl de invulling ervan door het verschil in oogmerk kan verschillen.

Literatuur over bedrijfsidentiteit in de commerciële sector is pas de laatste twintig jaar opgekomen. Dit komt volgens Brandt, Brian, Duijvestijn en Verburgt in *De expressieve organisatie; werken met identiteit* (2005) door maatschappelijke ontwikkelingen die ervoor hebben gezorgd dat klanten, burgers en het publiek geen genoegen meer nemen met alleen het eindproduct of een merknaam. De samenleving wil steeds meer weten over hoe het product geproduceerd is, waarom het geproduceerd is en wie erbij betrokken zijn (Brandt, Brian, Duijvestijn en Verburgt, 2005; Moingeon en Soenen, 2002, p. 1). De toenemende aandacht voor bedrijfsidentiteit heeft tot verschillende publicaties geleid, zoals *Organisational Identity in Practice* (2007) van Lin Lerpold, Davide Ravasi, Johan van Rekom en Guillaume Soenen (red.), *Corporate and Organizational Identity* (2002) van Bertrend Moingeon en Guillaume Soenen (red.), *Exploring Identity. Concepts and Methods* (2007) van Alison Pullen, Nic Beech en David Sims en *De zes kernen van een organisatie* (2011) van Michel Kok en Huug Barendrecht.

Van de vier genoemde publicaties vertoont de omschrijving van identiteit door Lerpold, Ravasi, Van Rekom en Soenen in *Organizational Identity in Practice* de meeste overeenkomsten met de MOST-checklist van Cashman. Zij spreken echter niet over missie, doelstellingen, strategieën en tactieken, maar over de interactie van een organisatie tussen verschillende *claims, beliefs, and aspirations* (Lerpold et al, 2007, pp. 6-8, 10). Onder *claims* vallen de missie en de waarden van een organisatie, terwijl de *beliefs* betrekking hebben op de karakteristieken die alle werknemers aan een organisatie toekennen. De *aspirations* gaan over de gewenste richting die een organisatie op wil (Lerpold et al, 2007, pp. 6-8, 10).

Moingeon en Soenen (2002) bestuderen identiteit niet alleen intern, maar ook extern. Identiteit zorgt er volgens hen voor dat alle partijen, intern en extern, weten wie de organisatie is en welke boodschap een organisatie wil overbrengen. Vele verschillende elementen van identiteit kunnen tegelijkertijd aanwezig zijn. Moingeons en Soenens integrale model beschrijft elementen die ingaan op hoe een organisatie zichzelf ziet (*the professed identity*), zichzelf presenteert ten opzichte van een specifiek publiek (*the projected identity*), hoe de werknemers het bedrijf ervaren (*the experienced identity*), hoe een organisatie gekarakteriseerd wordt over een langere periode (*the manifested identity*) en hoe andere externen, zoals het publiek en de stakeholders, een organisatie ervaren (*the attributed identity*). Moingeon en Soenen onderzoeken de toepassing en invloed van deze vijf facetten voor advocatenkantoren.

In tegenstelling tot de twee voorgenoemde werken, onderzoeken Pullen, Beech en Sims in *Exploring Identity. Concepts and Methods* identiteit niet met casestudies, maar gebruiken ze verschillende concepten en methoden om identiteit te beschrijven (Pullen, Beech en Sims, 2007, pp. 2, 26-28, 44-47). In dit boek staat de identiteit van de consument in relatie tot consumptie, de constructie van bedrijfsidentiteit en *personal branding* centraal. Deze onderwerpen koppelen de auteurs aan de

thema's identiteit en leiderschap, identiteit en politiek, en verbale en non-verbale identiteit (Pullen, Beech en Sims, 2007, pp. 3-7).

Pullen, Beech en Sims beschrijven identiteit vanuit zes invalshoeken. De eerste is afkomstig uit de bedrijfscommunicatie. De bedrijfscommunicatie vat bedrijfsidentiteit op als datgene wat gecommuniceerd wordt door middel van taal. De tweede invalshoek bekijkt het organisatiegedrag binnen de bedrijfsidentiteit. Het organisatiegedrag is een fysiek systeem met unieke en onderscheidende karakteristieken, zoals competenties, producten en vaardigheden (Pullen, Beech en Sims, 2007, p. 47). De derde benadering, de *cognitive framing*, omschrijft identiteit als "sense-making or framing process of 'who one is'" (Pullen, Beech en Sims, 2007, p. 47). De ervaring van de werknemers met betrekking tot het bedrijf is hierbij bepalend. De vierde invalshoek is afkomstig uit de beschrijvende psychologie en beschrijft de communicatie van de werknemers in een sociale context. Ook de vijfde invalshoek, institutionele theorie, spreekt over een sociale context (Pullen, Beech en Sims, 2007, p. 48). Deze theorie besteedt net als Bourdieu aandacht aan de positie die de organisatie inneemt in het veld en kapitaalsoorten die binnen de velden aanwezig zijn. De institutionele theorie ziet bedrijfsidentiteit als de symbolische projectie van het bedrijf in het handelen en in de dagelijkse communicatie binnen een veld (Pullen, Beech en Sims, 2007, p. 53). Tot slot kan bedrijfsidentiteit gezien worden als een sociale identiteit. In dit geval vormen de werknemers een collectieve groep die beschikt over dezelfde normen, waarden en gedrag.

AC3ID-model van John Balmer

Een model dat alle benaderingen van Pullen, Beech en Sims' samenvoegt, is het AC3ID-model van John Balmer. Dit model heeft Balmer met Soenen in 1999 ontwikkeld aan de hand van een kwalitatieve literatuurstudie en de beschrijving van bedrijfsidentiteiten van twintig Britse ondernemingen (Balmer en Soenen, 1999; Fox, Balmer en Wilson, 2001, p. 6). Het doel van het model was om aan de hand van zes identiteiten de zwaktes van de bedrijfsidentiteit te kunnen duiden (Fox, Balmer en Wilson, 2001, p. 5).

De eerste identiteit is de *actuele identiteit*. Volgens Balmer omvat deze identiteit alle formele zaken, zoals het geleverde product of dienst, de omvang van een onderneming en de organisatiestructuur. De tweede identiteit, de *gecommuniceerde identiteit*, gaat in op de communicatie van een organisatie naar de buitenwereld. De *gepercipieerde identiteit*, de derde identiteit, beschrijft de mening en de indruk die buitenstaanders van een organisatie hebben. De vierde, vijfde en zesde identiteit, oftewel het *organisatiemerk*, de *ideale identiteit* en de *gewenste identiteit*, gaan in op de stappen die aan de actuele en gecommuniceerde identiteit vooraf gaan. Het organisatiemerk is de belofte die een organisatie aan haar stakeholders wil overbrengen en beschrijft de marktpositie van de organisatie. De belofte en de marktpositie zijn het resultaat van de ideale identiteit waarbinnen een organisatie de strategie, de kernwaarden en het doel van de organisatie vaststelt. Tot slot

beschrijft de gewenste identiteit de richting die de organisatie op wil (Fox, Balmer en Wilson, 2001; Kok en Barendrecht, 2005, p. 15).

In *De zes kernen van een organisatie* bespreken Kok en Barendrecht Balmers model en passen deze toe op energiebedrijf Eneco, financial ING en woningcorporatie Woonbron (Kok en Barendrecht, 2011, p. 10). Zij gebruiken dit model als leidraad voor de geanalyseerde casestudies. Kok en Barendrecht profileren zich niet als wetenschappers maar als professionals die willen onderzoeken hoe identiteit in de praktijk werkt en hoe communicatieprofessionals, zoals adviseurs en managers, het beste kunnen bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie (Kok en Barendrecht, 2011, pp. 7, 9). Zij zijn van mening dat het holistische model van Balmer ervoor kan zorgen dat organisaties intern beter samenwerken bij het ontwikkelen van de bedrijfsidentiteit. Ook beweren Kok en Barendrecht dat een bestaande identiteit alleen beïnvloed kan worden door inzicht te verkrijgen in de verschillende identiteiten (Kok en Barendrecht, 2011, pp. 9, 10).

1.3.5 Samenwerking

De bewustwording van de bedrijfsidentiteit wordt onder invloed van nieuwe kunst steeds belangrijker. Nieuwe kunst zorgt voor een toename in het aantal partijen waarmee instellingen rekening moeten houden. Hierdoor kan de autonomie onder druk komen te staan. Brandt, Duijvestijn en Verburgt (2005) beschrijven de interactie tussen samenwerkende partijen als volgt:

De afhankelijkheid van anderen stelt de onderneming voortdurend voor de vraag welke rol zij in feite speelt. De meeste kansrijke benadering bij de vastlegging van de identiteit begint dan ook bij het in kaart brengen van deze rol. Vervolgens vormen de waarnemingen hieromtrent het uitgangspunt voor de formulering van de identiteit (Brandt, Brian, Duijvestijn en Verburgt, 2005, p. 5).

De mate waarin samenwerking invloed heeft op de identiteit is afhankelijk van het samenwerkingsverband dat partners aangaan. In *Stappen in samenwerking* (1994) van Peter van der Vange, Bob Pluyter en Hans Bos en in *Identiteit en fusie: De spanning tussen overheidsbeleid en het behoud van sociale banden* (1997) door Jan Willem Sap, Arend Soeteman en Wino van Veen (red.) worden de verschillende samenwerkingsverbanden in relatie tot verzorgingshuizen en het onderwijs beschreven. Net als de culturele sector hebben ook deze sectoren te maken met overheidsinvloed, omdat ook zij in hun financiering voornamelijk afhankelijk zijn van subsidie (Sap, Soeteman en Veen, 1997). Omdat de ontwikkelingen binnen verzorgingshuizen en onderwijsinstellingen overeenkomen met die van de culturele sector, is literatuur over deze organisaties gedeeltelijk toepasbaar op de culturele sector.

Van oorsprong zijn verzorgingshuizen taakgerichte en intern-georiënteerde organisaties. Door maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de modernisering van het zorgstelsel, de herordening van de ouderenzorg, de veranderingen in de zorgvraag en de toenemende invloed van ouderenplatforms,

moesten verzorgingshuizen zich steeds meer gaan richten op de klant en de markt. Dit leidde tot een “uiteenlopend assortiment van diensten”, waarbij samenwerkingen een centrale rol innemen (Van der Vange, Pluyter en Bos, 1994, p. 15). Van der Vange, Pluyter en Bos zien samenwerking als “een instrument voor het realiseren van doelstellingen van de organisatie. Samenwerking opent deuren naar zorgvernieuwing, verhoging van de kwaliteit van dienstverlening en verhoging van de doelmatigheid van de bedrijfsvoering” (Van der Vange, Pluyter en Bos, 1994, p. 17). Het zorgt niet alleen voor nieuwe mogelijkheden, maar kan ook de afhankelijkheid vergroten en de autonomie verkleinen.

Identiteit en fusie (1997) bevestigt deze veronderstelling. Sap, Soeteman en Van Veen constateren dat veel scholen door samenwerking met andere onderwijsorganisaties hun (levensbeschouwelijke) grondslag verliezen. Dit komt onder andere doordat de overheid invloed uitoefent op de keuze van de samenwerkingsvorm of -partner en op de invulling van het onderwijs (Sap, Soeteman en Van Veen, 1997, pp. 6, 75, 79, 80). Net als in de culturele sector zorgt de intrekking van subsidietitels er in veel gevallen voor dat instellingen moeten fuseren; er zijn immers minder subsidietitels voor dezelfde hoeveelheid instellingen (Sap, Soeteman en Van Veen, 1997, p. 80). Daarnaast hebben instanties die jarenlang afhankelijk zijn geweest van overheidssubsidiëring zich steeds meer geconformeerd aan de eisen van de overheid (Sap, Soeteman en Van Veen, 1997, p. 75). Zo wordt volgens hen in het onderwijs “de schoolwerkelijkheid zo gepresenteerd dat de overheidsbijdrage wordt gemaximaliseerd, ook al zouden onderwijskundige inzichten tot ander gedrag leiden” (Sap, Soeteman en Van Veen, 1997, p. 75).

1.3.6 Overheidsinvloed

De ontwikkelingen die Sap, Soeteman en Van Veen beschrijven voor het onderwijs, zijn ook van toepassing op culturele instellingen (Boomsma, 2010; Zijlstra, 2010). Dat de overheid een grote invloed heeft op de financiën en inhoud van culturele instellingen bevestigen de Nederlandse rijksgesubsidieerde orkesten in *Orkesten van nu, van waarde voor de toekomst* (Van Gennip, Streevelaar en Walinga, 2014, 21). Zij stellen dat vraag en aanbod in de culturele sector zich veelal afspeelt buiten de vrije markt en dat de overheid daarom medeverantwoordelijk is voor de instandhouding van de kunstvorm (Van Gennip, Streevelaar en Walinga, 2014, p. 21). Volgens de orkesten worden “zowel de aanbodzijde (het programma van de orkesten) als de vraagzijde (het publiek, het potentiële publiek, de jeugd en kinderen op scholen) in hoge mate beïnvloed door overheidshandelen. Dat is een kracht om duurzaam cultuurbeleid mogelijk te maken” (Van Gennip, Streevelaar en Walinga, 2014, p. 21). De gevolgen van overheidsbemoeienis zijn het meest zichtbaar bij orkesten die de overheid subsidieert binnen het orkestenbestel. De overheid voelt zich verantwoordelijk voor de instandhouding van deze orkesten omdat met deze orkesten de geografische spreiding van het symfonische aanbod wordt gegarandeerd.

De culturele sector verwachtte dat door de bezuinigingen van Zijlstra veel instellingen failliet zouden gaan (Van Kampen, 2014). Dit is volgens Bussemaker echter niet gebeurd. Uit *Cultuur in Beeld 2014* blijkt dat van de 589 culturele instellingen die in 2012 structurele of projectmatige subsidie van het Rijk kregen, er in 2014 nog 416 rijkssubsidie ontvangen. Van de instellingen die geen of minder subsidie meer van het Rijk krijgen, hebben er 41 hun deuren moeten sluiten (Abels, 2014; Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2014a). Volgens Bussemaker toont dit (deels) aan dat de meeste culturele instellingen de bezuinigingen hebben overleefd, maar er kunnen naar aanleiding van dit onderzoek geen uitspraken gedaan kunnen worden over een toe- of afname van de hoeveelheid aangeboden kunst. Dit betekent volgens Romana Abels in haar artikel 'Cultuur redt zich met minder' (2014) niet dat de sector geen diepgaande gevolgen heeft ondervonden. Zo is volgens haar het aantal voorstellingen afgenomen en namen instellingen producties in reprise (Abels, 2014).

1.4 Casestudies

Voor de beantwoording van mijn hoofdvraag heb ik gekeken naar orkesten die een door de overheid opgelegde fusie hebben ondergaan en hierdoor een geheel nieuwe identiteit hebben moeten samenstellen. Tijdens een fusieproces komt duidelijk naar voren welke partijen invloed en belangen hebben bij de totstandkoming van een nieuw orkest en bij de identiteit die het aanneemt. Hoe groot de invloed van de overheid is, zal ik bestuderen aan de hand van de casestudies Het Balletorkest en philharmonie zuidnederland.

Het Balletorkest is gevestigd in Amsterdam en heeft in de afgelopen tien jaar twee grote veranderingen doorgemaakt. Het orkest is ontstaan na het samengaan van het Noordhollands Philharmonische Orkest (NPO) en Het Nederlands Balletorkest (NB), waarna het de naam Holland Symfonia kreeg. In 2012 veranderde de taakbeschrijving van de orkest, waardoor de naam Holland Symfonia niet meer de identiteit en profilering van het orkest weerspiegelde. Als gevolg daarvan werd de naam Holland Symfonia in augustus 2014 vervangen door Het Balletorkest.

Het tweede orkest dat ik ga bestuderen is philharmonie zuidnederland. Philharmonie zuidnederland is in 2013 ontstaan na een fusie van het Limburgs Symfonie Orkest (LSO) en Het Brabants Orkest (HBO) en is gevestigd in Maastricht en Eindhoven. Deze fusie is het gevolg van de bezuinigingsmaatregelen van Zijlstra, waarbij slechts ruimte was voor één orkest dat heel Zuid-Nederland, inclusief Zeeland, voorziet van symfonische muziek.

Ik heb voor deze orkesten gekozen omdat zowel Het Balletorkest als philharmonie zuidnederland door de gedwongen fusie hun originele identiteit niet konden behouden. Een andere reden om juist voor deze twee orkesten te kiezen is dat ze vrij recent een fusie hebben doorgemaakt. Bovendien is over deze twee fusies en over hun identiteitsverandering redelijk veel geschreven in de kranten,

waardoor ik mijn analyse kan ondersteunen met een reconstructie van het fusieproces. Ook speelt mijn affiniteit met de orkesten een rol. Bij Het Balletorkest heb ik in 2014 stage gelopen, waardoor ik inzicht heb gekregen in de keuzes en uitdagingen die het orkest heeft moeten doorstaan na de fusie en tijdens de laatste identiteitsverandering. Philharmonie zuidnederland is bijzonder voor mij omdat ik als orkestlid in 2012 met het voormalige LSO in samenwerking met Opera Zuid de productie *Die Zauberflöte* van Mozart heb mogen spelen.

1.5 Theoretisch kader en methode

De identiteit(sverandering) van de twee gekozen orkesten zal ik bestuderen aan de hand van het AC3ID-model van Balmer. Door toepassing van Balmers holistische model ontstaat een totaalbeeld van bedrijfsidentiteit, waardoor ik kan aangegeven op welke identiteit de overheid invloed heeft gehad en hoe deze invloed mogelijk doorwerkt op andere identiteiten.

Omdat de overheid geen invloed heeft op de perceptie of de communicatie van de instellingen, zal ik me in mijn onderzoek richten op de interne keuzes en strategieën die geleid hebben tot bepaalde activiteiten en diensten. De gecommuniceerde en de gepercipieerde identiteit zal ik daarom niet behandelen in de analyse van de casestudies. Het organisatiemerk, de actuele, de ideale en de gewenste identiteit beschrijven wel de interne keuzes en strategieën. Hierbij laat ik zaken als bedrijfscultuur, de wijze waarop het topmanagement met haar werknemers omgaat en de leiderschapsstijl van het topmanagement buiten beschouwing. Deze zaken hebben weinig invloed op het artistieke product en bovendien moet hiervoor de opinie van werknemers bekeken worden. Ook de overheid heeft hier weinig tot geen invloed op.

De andere genoemde modellen in de paragraaf 'Identiteit' gaan slechts in op één of enkele aspecten van de zes identiteitsaspecten die Balmer bespreekt. Moingeon en Soenen richten zich vooral op het beeld dat werknemers en derden van de organisatie hebben. De ervaring met en het imago van de organisatie staan in deze benadering centraal en zijn het gevolg van besluiten die de organisatie neemt omtrent de missie, visie en strategie. De missie, visie en strategie worden niet uitgebreid besproken, maar vormen daarentegen wel een belangrijk onderdeel van mijn scriptie. Daarom zal ik Moingeon en Soenens model niet gebruiken.

Ook Lerpold, Ravasi, Van Rekom en Soenen hebben voor mijn onderzoek een te beperkte opvatting van identiteit. Zij gaan wel in op strategische keuzes, maar bespreken nauwelijks de uitwerking van de missie, visie en strategie op de activiteiten van de organisatie. Omdat bij orkesten de activiteiten de voornaamste afspiegeling zijn van hun identiteit, is het voor dit onderzoek belangrijk om de activiteiten apart en expliciet te bespreken.

Pullen, Beech en Sims bespreken ook alle identiteitsonderdelen die Balmer aanhaalt, maar ze benaderen deze niet holistisch. Daardoor worden de gevolgen van overheidsbemoeienis niet duidelijk over de gehele linie. De overheidsbemoeienis kan namelijk directe invloed op een identiteit hebben die indirect kan zorgen voor veranderingen bij andere identiteiten. Zo heeft de overheid bijvoorbeeld indirect invloed op de bedrijfscommunicatie. De instelling bepaalt zelf wat ze naar haar publiek communiceert, maar de boodschap is afhankelijk van keuzes die ze maakt bij de andere identiteiten. De andere identiteiten kunnen beïnvloed zijn door de overheid. Daarnaast is identiteit belicht vanuit de bedrijfscommunicatie te veel naar buiten gericht, waardoor interne keuzes met betrekking tot de invulling van de visie en missie onderbelicht blijven. Dit is ook het geval bij de tweede benadering die uitsluitend ingaat op het organisatiegedrag. Het beschrijft wel de competenties, de producten en de vaardigheden, maar het belicht minder de strategische keuzes en de visie. De *cognitive framing* bespreekt uitsluitend de ervaring van de werknemers en de vierde benadering afkomstig uit de beschrijvende psychologie bespreekt de externe communicatie en hoe de buitenwereld deze ervaart. Op de ervaring van werknemers, de externe communicatie en de ervaring van de buitenwereld heeft de overheid geen directe invloed en ze vallen daarom buiten mijn onderzoeksgebied. De institutionele theorie bestudeert identiteit ook in relatie tot de buitenwereld, maar kijkt tevens de interactie tussen een organisatie en andere spelers, zoals de overheid, binnen het veld. Hoewel bij deze benadering wel de relatie tussen de overheid en de orkesten bestudeerd kan worden, gaat ook deze theorie niet specifiek in op de totstandkoming van een bedrijfsidentiteit. Ditzelfde is het geval bij de sociale identiteit, waardoor deze theorie ook niet bruikbaar is voor mijn scriptie.

Om het model van Balmer te kunnen toepassen, beschrijf ik allereerst de situatie vóór en na de fusie. De documenten die ik hiervoor gebruik zijn voornamelijk krantenartikelen en jubileumwerken van de orkesten. Dit geeft een beeld van de geschiedenis van het orkest en van de mogelijke problemen en frustraties tijdens het fusieproces. De reconstructie van het fusieproces laat ook zien wie de stakeholders zijn en welke invloed zij hadden op het fusieproces en op de uiteindelijke identiteit.

Hoe de identiteit er ná de fusie uit ziet, zal ik beschrijven aan de hand van Balmers het organisatiemerk, actuele, ideale en gewenste identiteit. De beschrijving van deze identiteiten dient als leidraad voor de situatiebeschrijving. Bij Het Balletorkest zal ik zowel ingaan op de situatie na de fusie als op de situatie na Zijlstra's bezuinigingen. Na deze bezuinigingen ontving het orkest nog uitsluitend subsidie voor balletbegeleidingen, waardoor de activiteiten sterker dan voorheen gericht werden op deze begeleidingstaak. De samenwerking tussen Het Balletorkest en Het Nationale Ballet (HNB) zal binnen de beschrijving extra aandacht krijgen. Deze samenwerking zal ik bestuderen aan de hand van het boek *Nederlands Balletorkest: 25 jaar muziek van de dans 1965-1990* van Maarten de Kroon (1990). Hoewel dit boek vijftientwintig jaar oud is en daardoor niet meer één op één van

toepassing is op de huidige situatie, gaat het werk wel algemeen in op kwesties die kunnen spelen bij een samenwerking tussen twee disciplines. De artistieke keuzes van beide partijen hebben immers invloed op het uiteindelijke artistieke product. De samenwerking tussen deze twee disciplines kan door haar jarenlange geschiedenis gezien worden als een voorbeeld van interdisciplinaire kunst.

Philharmonie zuidnederland is pas in 2013 ontstaan en is vooral bezig met het implementeren van de nieuwe identiteit. Daarom zal ik bij dit orkest alleen de situatie vóór en na het fusieproces beschrijven. In deze beschrijving zullen ook de posities van de lagere overheden (provincies en gemeenten) besproken worden, aangezien het regionale karakter van het orkest zorgt voor (financiële) betrokkenheid en invloed van alle overheden.

Het beschrijven van het fusieproces, de identiteiten en de vergelijking tussen de situatie vóór en ná de fusie heeft tot doel om inzicht te geven in de keuzes die de orkesten maken met betrekking tot de identiteiten en in hoeverre zij gericht zijn op de door de overheid gestelde subsidievoorwaarden. Heeft de overheidsinvloed alleen invloed op de grote lijnen van de identiteit van het orkest of raakt het ook de kern?

1.6 Opbouw van de scriptie

Om de gevolgen van overheidsbemoeienis op identiteit te kunnen onderzoeken, bespreek in hoofdstuk 2 het AC3ID-model van Balmer. Vervolgens zal ik de verschillende samenwerkingsvormen zoals beschreven door Brandt, Brian, Duijvestijn en Verburgt (2005) en Van der Vange, Pluyter en Bos (1994) koppelen aan Balmers model. Deze paragraaf gaat niet alleen in op de samenwerkingsvorm fusie, maar hier zullen alle samenwerkingsvormen toegelicht worden. Nieuwe kunst en nieuwe financiers vragen namelijk om samenwerking met verschillende partners, waarbij de invloed van de partners afhankelijk is van de gekozen samenwerkingsvormen. Bovendien is de relatie met de overheid ook een samenwerkingsverband.

De invloed van de overheid op de identiteit en op de keuze van samenwerkingspartners is afhankelijk van het beleid dat de overheid sinds 1945 heeft ontwikkeld. In hoofdstuk 3 besteed ik daarom aandacht aan de ontwikkeling van het cultuurbeleid, de legitimatie van het cultuurbeleid, de subsidievoorwaarden en de gevolgen van het beleid op het orkestenbestel.

Hoofdstuk 4 Het Balletorkest en hoofdstuk 5 philharmonie zuidnederland beschrijven de situatie vóór en na het fusieproces, geven de identiteiten aan de hand van Balmers model weer en tot slot beschrijven ze de overheidsinvloed binnen de identiteiten.

2 Identiteit en samenwerking

2.1 Identiteit

De bezuinigingen op de culturele sector en de verlaging of intrekking van subsidies hebben er de afgelopen jaren voor gezorgd dat culturele organisaties een nieuwe financiële en organisatorische aanpak moesten ontwikkelen. Daarmee probeerden ze de inkomsten uit de markt en particuliere gevers te laten stijgen. De basis voor deze strategieën is de bedrijfsidentiteit (Van Rekom, 1998, p. 2). Bedrijfsidentiteit is volgens Brandt, Brian, Duijvestijn en Verburgt “de geaccepteerde afstand tot het optimale (het collectief gewenste, maar veelal onhaalbare)” (Brandt, Brian, Duijvestijn en Verburgt, 2005, p. 21). De gewenste visie komt tot uitdrukking in het gedrag, de symboliek en de communicatie van een organisatie. Dit handelen leidt tot het beeld dat het publiek van een organisatie heeft, oftewel het imago (Brandt, Brian, Duijvestijn en Verburgt, 2005, p. 21; Van Rekom, 1998, p. 2). Het gedrag, de symboliek, de communicatie en het imago tezamen vormen de identiteit van een organisatie. Een duidelijk beeld van de identiteit kan een organisatie helpen om deze strategisch in te zetten, opdat de concurrentiepositie verbetert (Van Rekom, 1998, p. 2; Balmer, 1998, p. 979).

2.1.1 Bedrijfsidentiteit en maatschappij

Pas vanaf 1950 werd het denken over bedrijfsidentiteit belangrijk, omdat in die tijd het publiek explicieter werd in haar verwachtingen. De maatschappij stond toentertijd in het teken van de wederopbouw, de bezinning, de ontzuiling en het individualisme (Brandt, Brian, Duijvestijn en Verburgt, 2005, p. 15). Mensen wilden zelf keuzes maken. In deze periode ging de economie bloeien en werd de massamedia gemeengoed (Brandt, Brian, Duijvestijn en Verburgt, 2005, p. 18). Hierdoor betraden steeds meer bedrijven de markt en nam de concurrentie toe. Om de concurrentiepositie te verbeteren en de herkenbaarheid van het product te waarborgen, gingen bedrijven de nadruk leggen op de *corporate personality* (bedrijfspersoonlijkheid) en de *corporate identity* (bedrijfsidentiteit) (Kok en Barendrecht, 2005, p. 13; Van Rekom, 1998, p. 6). De bedrijfspersoonlijkheid en -identiteit vormen een afspiegeling van de interne processen binnen het bedrijf. Denk bijvoorbeeld aan de activiteiten, de producten van het bedrijf en de uitstraling van de medewerkers. Alle interne processen tezamen bepalen de uitstraling van het bedrijf.

De gerichtheid op de uitstraling van het bedrijf werd in de jaren zeventig en tachtig vervangen door de gerichtheid op het gedrag van bedrijven (Balmer, 1998, p. 965). De samenleving was destijds verontwaardigd over besluiten van supermachten. Supermachten zijn bedrijven die een zeer grote invloed hebben op de (wereld)economie. Zij namen zonder inspraak van de samenleving besluiten, die onder andere leidden tot een oliecrisis. De oliecrisis zorgde voor een bijzonder slecht economisch klimaat. Om dergelijke omstandigheden in de toekomst te voorkomen, legde de Nederlandse

overheid de ondernemingsvrijheid aan banden en verplichtte zij bedrijven om verantwoording af te leggen aan de overheid (Brandt, Brian, Duijvestijn en Verburgt, 2005, p. 18). Hierdoor vervlakte het aanbod en vervaagde het onderscheid tussen bedrijven. Bedrijven moesten op zoek naar nieuwe vormen van toegevoegde waarde (Brandt, Brian, Duijvestijn en Verburgt, 2005, p. 18). Het onderscheidende karakter van bedrijven werd gevonden in het merk. Het merk diende nu niet meer alleen als kwaliteitsgarantie maar ook als identificatie- en differentiatiemiddel (Brandt, Brian, Duijvestijn en Verburgt, 2005, p. 19).

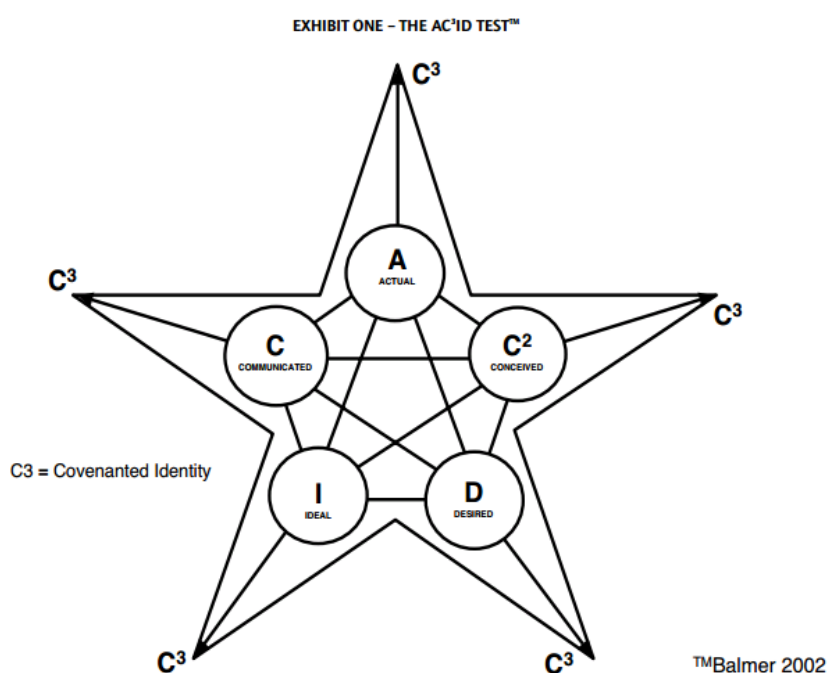
Alleen het merk was in de jaren negentig voor consumenten niet meer voldoende. De opkomst van de globalisering zorgde ervoor dat de focus verschoof van het dorp of de stad naar de wereld. Hierdoor werden sociale verhoudingen tussen mensen anoniemer en verminderde de sociale controle. Daarnaast betraden onbekende internationale bedrijven de Nederlandse markt. De afstand tussen consument en producent werd groter. Consumenten kregen steeds meer behoefte aan controle op welk gebied dan ook. Ze wilden daarom informatie over het *corporate brand* (bedrijfsmerk), waar naast de identiteit ook het imago en de reputatie deel van uit maken (Brandt, Brian, Duijvestijn en Verburgt, 2005, p. 19; Kok en Barendrecht, 2005, p. 13; Van Rekom, 1998, p. 6).

De aandacht voor identiteit werd in het begin van de 21^e eeuw geïntensiveerd (Brandt, Brian, Duijvestijn en Verburgt, 2005, p. 10). De samenleving had in tijden van crisis, fraude en schandalen behoefte aan authenticiteit, transparantie, legitimatie, integriteit en dialoog (Kok en Barendrecht, 2011, p. 101). Burgers verbonden zich slechts met bedrijven en producten die pasten bij hun persoonlijke identiteit (Brandt, Brian, Duijvestijn en Verburgt, 2005, pp. 9, 15). Om de consument aan zich te binden moesten bedrijven hun identiteit integreren in alle elementen van het bedrijf. Identiteit werd het vertrekpunt voor alle communicatie, symboliek en gedrag (Brandt, Brian, Duijvestijn en Verburgt, 2005, p. 10; Van Rekom, 1998, p. 2). De *corporate identity* en het bedrijfsmerk raakten hierdoor steeds meer met elkaar verweven (Brandt, Brian, Duijvestijn en Verburgt, 2005, p. 10).

2.1.2 Bedrijfsidentiteit

Het begrip bedrijfsidentiteit kent vele facetten en invalshoeken. Kok en Barendrecht omschrijven bedrijfsidentiteit in hun werk *De zes kernen van een organisatie* als een 'veelkoppig monster' met vele theoretische invalshoeken (Kok en Barendrecht, 2011, p. 9). Ze onderscheiden er zestien: *actual identity* (actuele identiteit), *applied identity* (toegepaste identiteit), *attributed identity* (toegeschreven identiteit), *brand identity* (merk identiteit), *communicated identity* (gecommuniceerde identiteit), *corporate identity* (bedrijfsidentiteit), *covenanted identity* (organisatiemerk), *desired identity* (gewenste identiteit), *experienced identity* (ervaren identiteit), *ideal identity* (ideale identiteit), *manifested identity* (gemanifesteerde identiteit), *organizational identity* (organisatorische identiteit), *perceived identity* (waargenomen identiteit), *professed identity*

(verklaarde), *projected identity* (geprojecteerde identiteit) en *visual identity* (visuele identiteit) (Kok en Barendrecht, 2005, p. 14). Iedere invalshoek belicht een ander aspect van identiteit (Moingeon en Soenen, 2002). Hoogleraar Corporate Marketing John Balmer ontwikkelde een model dat de veelheid en de samenhang tussen de identiteiten binnen een organisatie duidelijk maakt, het AC3ID-model. Volgens dit model zijn er zes identiteiten die samen een holistisch geheel vormen, namelijk *the actual identity* (de actuele identiteit), *the communicated identity* (de gecommuniceerde identiteit), *the conceived identity* (de gepercipieerde identiteit), *the covenanted identity* (het organisatiemerk), *the ideal identity* (de ideale identiteit) en *the desired identity* (de gewenste identiteit) (zie onderstaand figuur) (Fox, Balmer en Wilson, 2001; Kok en Barendrecht, 2005, pp. 15, 17).



Figuur 1 Het AC3ID-model van John Balmer (Kok en Barendrecht, 2005, p. 17)

De eerste identiteit, de actuele identiteit (A), is “de identiteit zoals deze tot uitdrukking komt in de waarden van medewerkers en management, de producten en diensten en de structuur van de organisatie” (Kok en Barendrecht, 2005, p. 16). De actuele identiteit bespreekt de huidige eigenschappen van een organisatie, zoals de aangeboden producten en diensten, de aangesproken markten, de organisatiestructuur en de omvang van de organisatie. Daarnaast wordt binnen deze identiteit ook het gedrag en de waarden van het management geanalyseerd (Fox, Balmer en Wilson, 2001, p. 8; Kok en Barendrecht, 2005, pp. 16, 23). Deze identiteit gaat in op zowel de objectieve als de subjectieve eigenschappen van een organisatie waardoor een actueel beeld over de dagelijkse gang van zaken, de gerichtheid en het onderscheidende vermogen van een organisatie ontstaat (Balmer en Soenen, 1999, p. 83; Kok en Barendrecht, 2005, pp. 25, 54).

De tweede identiteit, de gecommuniceerde identiteit (C), besteedt aandacht aan de verbale en visuele boodschap die het bedrijf wil overbrengen via gecontroleerde kanalen, zoals de website, sociale media en brochures (Balmer en Soenen, 1999, p. 83). Een bedrijf probeert een bepaalde boodschap of sfeer op te roepen bij consumenten, door middel van bewuste keuzes in taalgebruik, het logo, het kleurgebruik, de typografie en de fotografie. Alle communicatie is in handen van de organisatie zelf en wordt door haarzelf gecontroleerd. Inzicht in de gecommuniceerde identiteit kan zorgen voor één duidelijke boodschap die een reflectie vormt van de waarden van een organisatie. Een duidelijke boodschap draagt bij aan de herkenbaarheid en kan zorgen voor een sterkere positionering in de markt (Kok en Barendrecht, 2005, p. 28).

De boodschap die een organisatie wil overbrengen heeft invloed op de derde identiteit, de gepercipieerde identiteit (C2) (Balmer en Soenen, 1999, p. 82). De gepercipieerde identiteit is “de identiteit zoals deze wordt gezien en geïnterpreteerd door alle stakeholders van een organisatie. Het betreft hier imago en reputatie” (Kok en Barendrecht, 2005, p. 16). Waar organisaties hun gecommuniceerde identiteit kunnen controleren, is dit niet of slechts gedeeltelijk het geval bij het beeld dat het publiek en de stakeholders van een organisatie hebben. Dit beeld bestaat uit het imago en de reputatie. Het imago is het beeld dat het publiek en de stakeholders van een organisatie hebben, terwijl de reputatie het totaalbeeld is van alle imago's (Kok en Barendrecht, 2005, p. 29). Beiden zijn van groot belang voor de hoogte van waardering en de verkoop. Ook is het beeld dat stakeholders van een organisatie hebben bepalend voor hun (financiële) betrokkenheid (Kok en Barendrecht, 2005, p. 29; Van Rekom, 1998, p. 2).

Het imago en de reputatie staan in relatie tot de belofte die een organisatie naar haar stakeholders toe maakt. Deze belofte verwoorden organisaties in de vierde identiteit, het organisatiemerk (C3). “Het organisatiemerk is de overeenkomst tussen een organisatie en haar stakeholders over wie de organisatie is en wat ze doet en levert” (Kok en Barendrecht, 2005, p. 35). Het organisatiemerk vormt de basis voor de andere identiteiten die in het teken staan van de verwezenlijking van deze belofte (Kok en Barendrecht, 2005, p. 16). Met deze belofte kan het bedrijf zich onderscheiden van anderen (Kok en Barendrecht, 2005, p. 35). Het organisatiemerk verschilt van het productmerk. Waar het productmerk zich voornamelijk richt op het product en haar consumenten, wordt er bij het organisatiemerk gelet op alle associaties die het bedrijf oproept. Hierbij kan gedacht worden aan de producten, diensten en uitstraling van de onderneming (Kok en Barendrecht, 2005, pp. 36, 40).

De ideale identiteit (I) stellen organisaties vast op grond van de kennis die voorhanden is over de eigen organisatie en het veld waarbinnen de organisatie opereert. Het topmanagement bepaalt de ideale identiteit en legt daarbinnen het doel, de strategie, de normen en waarden vast (Balmer en Soenen, 1999, pp. 82, 84; Kok en Barendrecht, 2005, p. 41). De kernwaarden die het topmanagement vastlegt, vormen de leidraad voor het handelen van de medewerkers en de basis voor de uitvoering

en inrichting van alle andere identiteiten (Kok en Barendrecht, 2005, pp. 40, 41). De ideale identiteit is geen belofte, maar een bewust gekozen strategie en positionering.

Deze strategie en positionering komen voort uit rationele keuzes die gemaakt worden naar aanleiding van de gewenste identiteit (D). De gewenste identiteit geeft de persoonlijke visie of het wensbeeld van het topmanagement weer met betrekking tot de richting die de onderneming uitgaat (Balmer en Soenen, 1999, pp. 82, 84; Kok en Barendrecht, 2005, p. 45). De gewenste identiteit wordt meestal geformuleerd bij grote veranderingen zoals de toetreding van nieuwe concurrenten of fusies en vormt het uitgangspunt voor datgene wat een organisatie wil uitdragen en bereiken (Kok en Barendrecht, 2005, pp. 16, 45, 46). Binnen deze identiteit wordt daarom aangegeven welke motieven en ideeën geleid hebben tot het droombeeld. Tevens gaat deze identiteit in op de leiderschapstijl van het topmanagement (Kok en Barendrecht, 2005, p. 46).

2.2 Samenwerking

Identiteiten komen binnen de culturele sector steeds meer onder druk te staan door de toename van samenwerkingsverbanden. Zo ontwikkelen organisaties de actuele en de gecommuniceerde identiteit dikwijls in samenwerking met andere partijen. Denk bijvoorbeeld aan grondstoffen voor producten of aan de financiële steun die non-profit organisaties ontvangen in de vorm van subsidie of particuliere steun (Sap en Soeteman, 1997, p. 79). Samenwerkingen worden om verschillende redenen geïnitieerd. Zo kunnen organisaties volgens Langeveld, Belme en Koppenberg in hun onderzoek *Collaboration and integration in performing arts. Enlarging financial, artistic and social value by doing it collectively: a qualitative study in the Netherlands* artistieke (A), financiële (F) of sociale (S) waarde uit een samenwerking halen. De onderzoekers onderscheiden drie soorten samenwerking: *informal alliance* (informele alliantie), *strategic alliance* (strategische alliantie) en *joint venture*. Een informele alliantie wordt opgericht om kennis en ideeën uit te wisselen om sterker te staan ten opzichte van bijvoorbeeld de overheid. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen Nederlandse orkestdirecteuren die hun visie over de toekomst van Nederlandse rijksgesubsidieerde orkesten bundelen in het werk *Orkesten van nu, van waarde voor de toekomst* (Van Gennip, Streevelaar en Walinga, 2014). Strategische allianties zijn samenwerkingen waarbij op basis van contract wordt samengewerkt. De categorie *joint venture* bevat alle samenwerkingsvormen die een nauwe samenwerkingsvormen vereisen. In het uiterste geval wordt het onderscheid tussen de samenwerkingspartners helemaal opgeheven en richten zij een nieuwe, gezamenlijke onderneming op. Onderstaande tabel laat zien dat een *joint venture* eigenlijk alleen maar interessant is om kennis te delen en het facilitair management bij één organisatie onder te brengen om kosten te besparen. De strategische allianties zijn voornamelijk interessant vanwege de artistieke mogelijkheden (Langeveld, Belme en Koppenberg, 2014, p. 67).

Activity		Informal Alliance	Strategic Alliance	Joint Venture	Value
Coproductions					A
Back office	Knowledge exchange				A + F + S
	Facility management				F
	Marketing and communication				A + F
	Financial administration				F
Internal collaboration					A
Artist exchange					A
Location exchange					A
Alliances					A + F + S

Tabel 1 Schema samenwerkingen tussen organisaties (Langeveld, Belme en Koppenberg, 2014, p. 67)

Culturele instellingen gaan dikwijls vooral samenwerken om financiële voordelen te behalen. De artistieke en sociale motieven worden dikwijls buiten beschouwing gelaten (Langeveld, Belme en Koppenberg, 2014, p. 48). Hierdoor komt de identiteit van de culturele instellingen onder druk te staan.

2.2.1 Samenwerkingsvormen

	Samen doen				Samen gaan		
Samenwerkings- verband	Klant- leveranciers relatie	Partnership	Joint venture	Federatie	Conglome- raat	Concern	Fusie
Typering	Inkoop respectievelijk toelevering van producten/diensten en management	Gezamenlijke activiteiten met gezamenlijk bestuur aparte organisatie	Gezamenlijke, vaak nieuwe activiteiten ondergebracht in of beleidsgebieden	Afstemming en uitvoering van een aantal activiteiten	Heterogeen pakket activiteiten Meerdere rechtspersonen uit één centraal punt geleid en samen één economische eenheid vormend	Homogeen pakket activiteiten	Één organisatie
Zelfstandigheid partners	Volledige autonomie	Relatieve autonomie	Gebondenheid op een deelgebied	Gecoördineer de autonomie	Vrijheid in gebondenheid		Deel uitmaken van
Eerste gerichtheid van de partners	Op zichzelf	Vanuit zichzelf	Op gezamenlijk deel van totaal	Vanuit zichzelf op totaal	Vanuit totaal op zichzelf		Op totaal
Besluitvorming	Vrijblijvend overleg	Rekening houden met	Samen besluiten over een deel	Afstemmen met elkaar	Samen besluiten, apart doen		Samen besluiten, samen doen
Juridische vorm	Dienstverlening overeenkomst	Samenwerking overeenkomst	Gezamenlijke stichting, [vereniging] of B.V.	Federatieve vereniging	Holdingconstructie		Een rechtspersoon door juridische fusie

Tabel 2 Verschillende samenwerkingsvormen (Van der Vange, Pluyter en Bos, 1994, pp. 22, 23)

In welke mate de identiteit onder druk komt te staan, is afhankelijk van de samenwerkingsvorm. De strategische alliantie en *joint venture* kunnen nog verder onderverdeeld worden. Van der Vange, Pluyter en Bos definiëren in hun werk *Stappen in samenwerking: Handleiding samenwerking en fusie*

voor verzorgingshuizen zes samenwerkingsvormen: de klant-leveranciersrelatie, de *joint venture*, de federatie, het concern, het conglomeraat en de fusie (Van der Vange, Pluyter en Bos, 1994, p. 21).

De samenwerkingsvormen delen ze op in 'samen doen' en 'samengaan'. Onder eerste categorie vallen de klant-leveranciersrelatie, het partnership, de *joint venture* en de federatie. Binnen deze categorie gaan twee of meerdere partijen een samenwerkingsverband aan met als doel het behalen van wederzijds voordeel in de vorm van het behoud of de verbetering van de concurrentiepositie. De partners blijven zelfstandig en behouden hun eigen identiteit. Hoewel de ondernemingen hun eigen identiteit behouden kunnen de samenwerkingspartners toch invloed op elkaar uitoefenen, bijvoorbeeld door de werkwijze of de communicatie licht aan te passen (Van der Vange, Pluyter en Bos, 1994, p. 21).

De categorie 'samengaan' bevat de samenwerkingsvormen het concern, het conglomeraat en de fusie. Bij 'samengaan' gaan de partners een intensieve samenwerking aan en brengen twee of meerdere organisaties onder bij één organisatie. Bij 'samengaan' is het samengaan op zichzelf het strategische doel waarbij één, meerdere of alle partners hun zelfstandigheid en identiteit verliezen (Van der Vange, Pluyter en Bos, 1994, p. 21). Hoeveel invloed de samenwerkingspartners op elkaar hebben, verschilt per categorie en per samenwerkingsvorm.

2.2.2 Klant-leveranciersrelatie

De minst ingrijpende samenwerkingsvorm is de klant-leveranciersrelatie. Een klant-leveranciersrelatie is een samenwerking waarbij een partner producten of diensten levert aan de andere partij. Deze relatie geschiedt op contractuele basis, waarbij de verantwoordelijkheid, de prijs en de prestatie vooraf worden vastgelegd (Van der Vange, Pluyter en Bos, 1994, pp. 24, 25). Een goede klant-leveranciersrelatie maakt het mogelijk om goedkoper in te kopen of te kunnen leveren, om te beschikken over gerichte kennis en ervaring of om een "groter draagvlak voor efficiëntie- en kwaliteitsverbetering" te creëren (Van der Vange, Pluyter en Bos, 1994, p. 25).

Er bestaan drie bijzondere werkvormen binnen de klant-leveranciersrelatie. De eerste werkvorm is de *detaching*. Hierbij plaatst de leverancier een medewerker vanwege zijn specifieke kennis en ervaring gedurende een vastgestelde periode binnen de klantorganisatie. Bij de tweede werkvorm, *uitbesteding*, verkrijgen instellingen hun kennis en ervaring via derden. Ten derde kunnen samenwerkingspartners ervoor kiezen om hun krachten te bundelen en in gezamenlijkheid een dienst of product tot stand te brengen. Deze werkvorm wordt *co-makership* genoemd. Bij *co-makership* zijn de leverancier en de klant verwickeld in een langdurige relatie, waarbij beide partijen nauw betrokken zijn bij het ontwerp, de voorbereiding en de uitvoering van de productie (Van der Vange, Pluyter en Bos, 1994, p. 25).

Voorbeelden van een klant-leveranciersrelatie bij culturele instellingen zijn de samenwerking tussen philharmonie zuidnederland en Opera Zuid en de samenwerking tussen HNB en Het Balletorkest. In beide gevallen leveren de orkesten (de leveranciers) muzikale begeleiding aan opera en ballet (de klant). Opera en ballet hebben deze dienst nodig om een voorstelling tot stand te kunnen brengen en zijn verantwoordelijk voor het eindproduct. De samenwerkingsvorm is in beide gevallen *co-makership*.

Ook de relatie tussen de overheid en culturele instellingen vertoont kenmerken van de klant-leveranciersrelatie. De overheid fungeert binnen deze relatie als een klant die culturele producten en diensten wil 'aankopen' voor haar burgers. Omdat de overheid de grootste afnemer van kunst is, kan ze voorwaarden stellen aan de subsidieverstrekking. Deze samenwerkingsvorm lijkt het meeste op een uitbesteding.

2.2.3 Partnership

De tweede samenwerkingsvorm is het *partnership*. Net als bij het *co-makership* ligt hierbij de verantwoordelijkheid bij alle betrokken partners. De totstandkoming, besluitvorming en verantwoordelijkheid over de kwaliteit is bij het *partnership* gelijkwaardiger dan bij het *co-makership*. Zo kunnen beide partners de activiteiten uitvoeren en moeten de partijen tijdens het productieproces constant rekening met elkaar houden. Om de samenwerking te kanaliseren, leggen de partners afspraken over de verdeling van de activiteiten en het (financierings)risico vast in een samenwerkingsovereenkomst (Van der Vange, Pluyter en Bos, 1994, p. 26).

Hoewel de *partnership* uitgaat van gelijkwaardigheid, is dit vaak niet het geval. Vaak heeft één van de partijen de activiteit in beheer, wat kan leiden tot frictie. Daarnaast kan de samenwerking ook problemen ondervinden van cultuurverschillen binnen de bedrijven. Hierdoor kan de communicatie en besluitvorming tussen de partijen stroef verlopen (Van der Vange, Pluyter en Bos, 1994, p. 28).

Het begrip *partnership* wordt mijns inziens niet altijd correct toegepast. Zo omschrijft Het Koninklijk Concertgebouw Orkest de sponsorrelatie die het aangaat met bedrijven als een *partnership*, terwijl de sponsor niet verantwoordelijk is voor het productieproces en geen verantwoordelijkheid draagt voor het eindproduct (Het Koninklijk Concertgebouw Orkest, 2015). De relatie vertoont eerder kenmerken van een klant-leveranciersrelatie, waarbij de sponsor de financiële steun 'levert' aan het orkest (de klant).

Een voorbeeld van een samenwerking die wel aangemerkt kan worden als een *partnership*, is de relatie tussen theatergroep Het Filaal en verschillende museums en theaters in Utrecht. Samen bieden zij aan scholen educatieve programma's aan (Langeveld, Belme en Koppenberg, 2014, p. 72).

2.2.4 Klant-leveranciersrelatie, partnership en identiteit

Bij zowel de klant-leveranciersrelatie als het *partnership* blijven de identiteiten van de betrokken partijen onaangetast, omdat deze vormen “op zichzelf niet [leiden] tot een wijziging in de statuten of organisatiestructuur van de partijen bij het contract” (Sap, Soeteman en Van Veen, 1997, p. 88). Deze vormen van samenwerking zijn vooral geschikt wanneer de identiteiten van de verschillende organisaties ver uit elkaar liggen en de partijen met elkaar moeten of willen samenwerken. Doordat de identiteit van de verschillende organisaties gewaarborgd blijft, blijven de organisaties herkenbaar voor hun achterban (Sap, Soeteman en Van Veen, 1997, p. 91).

Veranderingen in de identiteit vinden slechts plaats binnen de actuele identiteit. Zo kan het aantal werknemers in het geval van detachering of uitbesteding toe- of afnemen. Daarnaast kunnen de organisaties producten of diensten aanbieden die ze zonder de samenwerking niet zouden kunnen ontwikkelen. Wie de leiding tijdens het productieproces heeft, is afhankelijk van de mate “waarin ‘centraal’ leiding kan en wordt gegeven aan het samenwerkingsverband” en afhankelijk van afspraken die gemaakt zijn over de arbeidsorganisatie en de financiële organisatie (Sap, Soeteman en Van Veen, 1997, p. 92). Deze afspraken hebben uitsluitend betrekking op de punten waar de partijen met elkaar samenwerken. De partners hebben geen invloed op activiteiten die buiten het samenwerkingsverband vallen, waardoor de autonomie van de deelnemende partijen onder andere op het gebied van hun voortbestaan, de bevoegdheden en de verplichtingen blijft bestaan (Sap, Soeteman en Van Veen, 1997, pp. 91,92).

2.2.5 *Joint venture*

Aantasting van de ideale identiteit vindt wel plaats bij de *joint venture*. Binnen de *joint venture* richten de partners een nieuwe zelfstandige organisatie op in de vorm van een vereniging, stichting of B.V. om een gezamenlijke, soms nieuwe activiteit te ontwikkelen. De samenwerkingspartners leggen de afspraken over de nieuwe organisatie vast in een ‘gemeenschappelijke eigenaarovereenkomst’ (Van der Vange, Pluyter en Bos, 1994, p. 28; Langeveld, Belme en Koppenberg, 2014). De invloed en financiële inbreng van beide partijen zijn vastgelegd in de statuten. Door de gezamenlijke activiteit niet bij de zelfstandige organisaties, maar in een aparte organisatie onder te brengen, lopen de andere activiteiten van de partners geen (financieel) gevaar. Bovendien kan een *joint venture* zich als een eenheid aan het publiek presenteren, kan zij zelf personeel aantrekken en kan ze zelfstandig rechten en plichten aangaan. Hierdoor ontstaan mogelijkheden om de activiteiten te richten op doelgroepen buiten de bestaande doelgroepen van de samenwerkingspartners (Van der Vange, Pluyter en Bos, 1994, pp. 26, 27).

De nieuwe organisatie heeft op verschillende manieren invloed op de identiteit van haar partners. Ten eerste kan ze werknemers van de partners verplaatsen naar de nieuwe organisatie en kan ze verschillende activiteiten onderbrengen bij de *joint venture*. Doordat de *joint venture* als een nieuwe

organisatie optreedt naar de buitenwereld, kan ze haar eigen doel, strategie en richting vastleggen. Dit tast de gewenste en ideale identiteit van de samenwerkingspartners niet per se aan.

Een voorbeeld van een *joint venture* in de culturele sector is de samenwerking tussen De Melkweg, Toneelgroep Amsterdam en Stadsschouwburg Amsterdam. Deze drie instellingen geven alle drie voorstellingen in de Rabozaal in Amsterdam en hebben hier gezamenlijk in geïnvesteerd (Langeveld, Belme en Koppenberh, 2014, p. 74).

2.2.6 Federatie

De onderlinge betrokkenheid neemt verder toe bij een samenwerking in de vorm van een federatie. Waar samenwerkingspartners de *joint venture* inzetten om een gezamenlijke, vaak nieuwe activiteit te ontwikkelen, zetten ze een federatie in om vaak bestaande activiteiten te bundelen en eventueel gezamenlijk uit te voeren. Zo hopen de samenwerkingspartners een sterkere concurrentiepositie te kunnen innemen (Van der Vange, Pluyter en Bos, 1994, p. 29).

De federatie komt tot stand in de oprichting van een nieuwe gezamenlijke rechtspersoon (bijvoorbeeld in de vorm van een vereniging of stichting). Het bestuur van deze nieuwe rechtspersoon bestaat uit vertegenwoordigers van de deelnemende instellingen (Van der Vange, Pluyter en Bos, 1994, p. 29). “In het samenwerkingsverband heeft iedere instelling zijn eigen directie. De federatie kent geen centrale leiding voor het geheel” (Van der Vange, Pluyter en Bos, 1994, p. 30). In de statuten of in een aanvullende overeenkomst tussen deelnemende partijen staat aangegeven welke bevoegdheden ze aan de federatie overdragen. Het aantal overgedragen activiteiten bepaalt of het om een lichte of zware federatie gaat (Van der Vange, Pluyter en Bos, 1994, p. 30). De deelnemende partijen werken samen op basis van gelijkwaardigheid. In principe maakt het niet uit welke statutaire identiteit en doelstelling de verschillende deelnemende partijen hebben, omdat de samenwerkingsconstructie geen invloed heeft op de statutaire grondslag van de leden of op de statutaire en feitelijke organisatiestructuur en -cultuur (Sap, Soeteman en Van Veen, 1997, pp. 98, 102). “Weliswaar behouden de aangesloten leden-rechtspersonen hun eigen identiteit in de brede zin van het woord, maar sturing binnen de grenzen van de in de statuten omschreven doelstelling is mogelijk op grond van de lidmaatschapsverhouding” (Sap, Soeteman en Van Veen, 1997, p. 104). De partners zijn dus ondergeschikt aan de federatie waarin zij participeren en zijn gebonden aan de statuten, reglementen en besluiten van de federatie. Deze gebondenheid kan gevolgen hebben voor de eigen organisatie van de leden. Individuele leden kunnen namelijk niet geheel zelfstandig opereren en optreden (Sap, Soeteman en Van Veen, 1997, p. 104).

Een voorbeeld van een federatie in de culturele sector is de Federatie van Werkgeversverenigingen in de Cultuur waartoe onder andere de overheden, vakbonden, het kunstvakonderwijs en Kunsten '92 behoren. “De Federatie Cultuur bundelt de branche- en werkgeversverenigingen in onder meer

de podiumkunsten, musea, bibliotheken, centra voor de kunsten, podia en beeldende kunst. De Federatie behartigt de gemeenschappelijke belangen van deze branches” (Federatie van Werkgeversverenigingen in de Cultuur, 2015).

2.2.7 Concern en conglomeraat

Het concern en het conglomeraat hebben in tegenstelling tot de federatie, wel een centrale leiding en vormen een economische eenheid. De activiteiten die de economische eenheid uitvoert kunnen homogeen of heterogeen zijn. In het eerste geval is er sprake van een concern en in het tweede geval van een conglomeraat. Het doel van deze samenwerkingsvormen is om producten en/of diensten naar buiten te brengen onder één naam en één organisatie (Van der Vange, Pluyter en Bos, 1994, p. 31).

Wanneer de samenwerkingspartners het concern of het conglomeraat vormgeven als een vereniging met afdelingen (de *holding* of de moeder-dochterrelatie) voegen de partners hun besturen samen in de nieuwe organisatie en verdelen zij de afdelingen op basis van hun functioneren en hun specialisatie. Elke afdeling kan haar eigen doelstelling hebben. Deze kan in lijn liggen met de doelstelling van de moederorganisatie (de functionele indeling), of de afdeling kan een decentralisatie van de activiteiten nastreven (territoriale indeling) (Sap, Soeteman en Van Veen, 1997, p. 105). Het overgrote deel van de besluitvorming ligt bij de afdeling zelf. Zij heeft haar eigen bestuurlijke taak- en bestuursmandaat en benoemingen en ontslagen kunnen alleen door haar eigen ledenvergadering worden doorgevoerd (Sap, Soeteman en Van Veen, 1997, p. 110). Dit betekent echter niet dat de moederorganisatie geen invloed heeft. De grootte van de invloed is afhankelijk van de mate waarin de afdeling opgaat in de hoofdvereniging. Wanneer de afdeling slechts enkele activiteiten en taken onderbrengt bij het concern, “worden alleen die taken door de moeder[organisatie] ten behoeve van het gehele concern uitgeoefend en behouden de deelnemers voor het overige hun zelfstandigheid” (Van der Vange, Pluyter en Bos, 1994, p. 31). In dit geval blijft de afdeling, die geleid wordt door één van de samenwerkingspartners, haar eigen rechtsvorm en rechtspersoonlijkheid behouden en zijn de gevolgen voor de identiteit beduidend minder dan wanneer de afdeling nauw verbonden is met de moederorganisatie (Sap, Soeteman en Van Veen, 1997, p. 108). Bij de instandhouding van de samenwerkingspartner als rechtspersoon zal de originele organisatiestructuur en -cultuur behouden blijven en zal de organisatie, wanneer de eigen naam blijft bestaan, herkenbaar blijven voor het publiek (Sap, Soeteman en Van Veen, 1997, p. 109).

Een voorbeeld van een conglomeraat is de samenwerking tussen Het Nationale Ballet en de Nationale Opera. Deze heterogene organisaties hebben als overkoepelende organisatie Nationale Opera & Ballet en produceren onder hun eigen naam opera- of balletvoorstellingen. De belangrijkste overeenkomsten tussen beide partners is de afhankelijkheid van derden in de vorm van muzikale begeleiding en hun standplaats, het Nationale Opera & Ballet te Amsterdam.

2.2.8 Fusie

Waar bij het concern en het conglomeraat de samenwerkende organisaties in meer of mindere mate zelfstandig besluiten kunnen nemen, is dit niet het geval bij een fusie. Bij een fusie gaan de individuele organisaties op in één nieuwe rechtspersoon. Deze samenwerkingsvorm kent twee varianten, namelijk *de bedrijfsfusie* en *de juridische fusie*. “Onder bedrijfsfusie wordt verstaan het samenvoegen van de activiteiten van twee of meer organisaties door overdracht van activa/passiva naar een andere rechtspersoon. De overdragende rechtspersoon blijft voortbestaan” (Van der Vange, Pluyter en Bos, 1994, p. 34). Bij een bedrijfsfusie kan het gezonde deel van het overgenomen bedrijf worden overgenomen en het ongezonde deel blijven voortbestaan in een ‘lege’ organisatie, die in vele gevallen daarna wordt opgeheven. De identiteit van de overgenomen organisatie komt in het teken te staan van de overnemende instelling. De overgenomen rechtspersoon kan wel proberen om zijn identiteit nog enigszins te waarborgen, maar juridisch gezien zijn de mogelijkheden daartoe beperkt (Sap, Soeteman en Van Veen, 1997, pp. 110-113). Een voorbeeld van een bedrijfsfusie is de fusie tussen het NPO en het NB. Deze zal ik in hoofdstuk 4 uitgebreid toelichten.

Wanneer de samenwerkingspartners alle deelnemende rechtspersonen onderbrengen in één volledig nieuwe rechtspersoon en de bestaande rechtspersonen opheffen, is er sprake van een juridische fusie. In tegenstelling tot de bedrijfsfusie, worden bij een juridische fusie alle bedrijfsonderdelen van de deelnemende partijen ondergebracht in de nieuwe rechtspersoon. Hierdoor is de gelijkwaardigheid van de partners groter en hebben alle partijen inspraak in de totstandkoming van de organisatie. Bij de totstandkoming van de nieuwe organisatie schrijven alle betrokken partijen een fusievoorstel. Ze gaan in dit voorstel in op de eventuele grondslag en doen voorstellen voor nieuwe bestuurders. Wanneer de deelnemende partijen tot een overeenkomst komen, leggen ze de uiteindelijke identiteit vast in de statuten van de nieuwe rechtspersoon. Hierin worden onder andere de grondslag, de doelstelling en de verdeling van de bevoegdheden vastgelegd (Sap, Soeteman en Van Veen, 1997, p. 81). Binnen de identiteit blijft, mits opgenomen in de statuten, differentiatie mogelijk. Deze differentiatie is in sommige gevallen wenselijk, bijvoorbeeld als een deelnemende organisatie deels haar oude identiteit wil behouden (Sap, Soeteman en Van Veen, 1997, pp. 79, 116-118).

Het voordeel van een fusie is dat er een heldere, eenduidige samenwerkingsstructuur ontstaat. Een nadeel van de fusie is dat het, in tegenstelling tot de andere samenwerkingsvormen, een onomkeerbaar proces is waarbij de deelnemende organisaties niet meer terug kunnen keren naar hun oorspronkelijke rechtspersoon. Bovendien hebben slechte prestaties van één onderdeel binnen de gefuseerde onderneming invloed op alle onderdelen, hetgeen bijvoorbeeld niet het geval is bij een federatie. Een mogelijk derde nadeel is dat de opgebouwde achterban van de oude organisaties verloren kan gaan. De achterban krijgt immers te maken met een geheel nieuwe bedrijf (Sap,

Soeteman en Van Veen, 1997, p. 81; Van der Vange, Pluyter en Bos, 1994, p. 36). Dit kan bijvoorbeeld problematisch zijn voor culturele instellingen, omdat herkenbaarheid en maatschappelijke binding een steeds grotere rol speelt bij de toekenning van overheidssubsidies.

Een voorbeeld van een juridische fusie binnen de culturele sector is de fusie tussen het LSO en HBO. Deze twee organisaties hebben een nieuwe organisatie opgericht onder de naam philharmonie zuidnederland. Hoe dit fusieproces is verlopen en welke invloed de fusie op de identiteit van het orkest heeft gehad, ga ik bespreken in hoofdstuk 5.

2.2.9 Samenwerkingen en overheid

Binnen de culturele sector worden samenwerkingsverbanden steeds belangrijker. De ontwikkeling van nieuwe kunst en de kortingen op subsidies werken samenwerking in de hand (Steenbergen, 2012; Langeveld, Belme en Koppenberg, 2014). Omdat er vanaf 2013 slechts geld beschikbaar is voor één orkest per regio, moeten orkesten die binnen dezelfde regio vallen, samenwerken om nog te kunnen rondkomen (Steenbergen, 2012; Langeveld, Belme en Koppenberg, 2014). Zo werd het Gelders Orkest in Arnhem ‘gedwongen’ om een convenant aan te gaan met het Nederlands Symfonieorkest in Enschede, waardoor zij nu gedeeltelijk gezamenlijk programmeren. Volgens George Wiegel, algemeen directeur van het Gelders orkest was de samenwerking “een financiële én artistieke noodzaak” (Steenbergen, 2012). De uitdaging bij dergelijke samenwerkingen is ervoor te zorgen dat de individuele orkesten herkenbaar blijven voor hun publiek en stakeholders. Om de herkenbaarheid te waarborgen, heeft het Gelders Orkest er bewust voor gekozen om de marketing en de fondsenwerving buiten de samenwerking te houden (Steenbergen, 2012).

Naast de samenwerking tussen Het Gelders Orkest en het Nederlands Symfonieorkest zijn er sinds de jaren negentig nog meer samenwerkingen tussen orkesten ontstaan. Zo is het Noord-Nederlands Orkest ontstaan uit een fusie tussen de orkesten van Groningen en Friesland; heeft een fusie tussen Het Utrechts Symfonie Orkest, het Nederlands Kamerorkest en het Amsterdams Philharmonisch Orkest geleid tot het tegenwoordige Nederlands Philharmonisch Orkest; werken Het Haagse Residentie Orkest en het Rotterdams Philharmonisch Orkest samen aan een complementair programma; werd het NPO samengevoegd met het NB; en fuseerden het LSO en HBO (NRC Handelsblad, 1991; Steenbergen, 2012; Stichting het Residentie Orkest, z.d., p. 2).

3 Ontwikkelingen cultuurbeleid

3.1 Achtergrond

3.1.1 Legitimering subsidies kunsten

Een deel van de kunst- en cultuursector in Nederland behoort tot de collectieve sector en wordt door de overheid ondersteund in de vorm van subsidies (Sap, Soeteman en Van Veen, 1997, pp. 74, 75).

Binnen de collectieve sector worden goederen en diensten geproduceerd die niet gekoppeld zijn aan de marktwerking van vraag en aanbod. Het zijn producten en diensten die “burgers met elkaar, via hun politici, als collectieve voorzieningen in stand houden” (Sap, Soeteman en Van Veen, 1997, p. 74). De overheid dient ervoor te zorgen dat het belastinggeld van de burgers optimaal verdeeld wordt en dat de collectieve belangen bij deze verdeling gewaarborgd blijven. Ze moet haar keuzes ten opzichte van de burgers verantwoorden.

De overheid subsidieert kunst omdat het grenzen kan overstijgen, behaagt en vermaakt, ontregelt en choqueert (Plasterk, 2007, p. 3). De argumenten die de overheid inzet ter legitimatie zijn onder te verdelen in vijf categorieën, namelijk kunst als gemeenschappelijk gebruiksgoed, collectief goed, quasi-collectief goed, merit good en overdrager van vaardigheden.

Wanneer de overheid kunst legitimeert omdat het een *gemeenschappelijk gebruiksgoed* is, gaat ze ervan uit dat kunst “een goed [is] met een aanmerkelijke gebruikswaarde dat van nature – of door vroegere menselijke inspanning – vrij voor iedereen beschikbaar is en zich naar zijn aard slecht leent voor particulier eigendom” (Hoogerwerf en Herweijer, 2003, p. 41). Zonder overheidsingrijpen zou deze kunst niet kunnen bestaan of slechts voor enkelen toegankelijk zijn. Voorbeelden van gemeenschappelijke gebruiksgoederen in de culturele sector zijn monumenten, het cultuurlandschap en rijkscollecties (Plasterk, 2007, p. 3; Van der Hoeven, 2012).

De *collectieve goederen* worden in tegenstelling tot de gemeenschappelijke gebruiksgoederen, wel geproduceerd op de vrije markt. Daarnaast zijn ze niet-rivaliserend in gebruik, niet winstgevend van aard, niet op te splitsen in individueel leverbare eenheden en zonder belastingafdracht ontoegankelijke voorzieningen (LWEO, 2005). Culturele instellingen met producten en diensten die de overheid opvat als collectieve voorzieningen, behoren tot de culturele infrastructuur (Plasterk, 2007, p. 3; Van der Hoeven, 2012, p. 59). De culturele infrastructuur bestaat uit instellingen die de overheid essentieel acht voor het behoud van de cultuur en die een cruciale functie vervullen in het culturele aanbod (Ministerie van OCW, 2014b).

Quasi-collectieve goederen zijn wel op te splitsen in individueel leverbare eenheden en zonder subsidie niet voor alle burgers toegankelijk (LWEO, 2005). Om deze derde categorie goederen en

diensten toch voor iedereen beschikbaar te maken, intervenueert de overheid door de markt te compenseren en door het verlenen van subsidie. Hierdoor kunnen instellingen bijvoorbeeld hun toegangsprijzen verlagen (Plasterk, 2007, p. 3; Van der Hoeven, 2012, p. 59).

In de vierde categorie wordt kunst opgevat als een *merit good*. *Merit goods* zijn goederen waarvan de overheid vindt dat deze een positieve uitwerking hebben op de samenleving en daarom beschikbaar moeten zijn voor de gehele samenleving. Om dit te bereiken, corrigeert ze net als bij de quasi-collectieve goederen de markt en verleent ze hiervoor subsidies (Plasterk, 2007, p. 3; Van der Hoeven, 2012, p. 59).

Tot slot legitimeert de overheid de subsidies aan de kunsten door erop te wijzen dat kunst een positieve uitwerking heeft op de samenleving vanwege haar *externe effecten*. Door actieve of passieve deelname aan kunst kunnen vaardigheden op andere vlakken ontwikkeld worden (Plasterk, 2007, p. 3; Van der Hoeven, 2012, p. 59). Denk bijvoorbeeld aan muziek die de “intelligentie en psychische balans bevordert en de motorische vaardigheden en zintuiglijke waarneming stimuleert” (Bastian, 2013; Van Gennip, Streevelaar en Walinga, 2014, p. 9). Het belang dat de overheid aan externe effecten hecht wordt steeds groter. Daarom investeert ze steeds meer in het stimuleren en het verspreiden van de kunsten, in het ondersteunen en promoten van kunst- en cultuurproducten en in het beschermen van deze producten tegen de markt. Deze overheidsinmenging vindt bijvoorbeeld plaats op het gebied van de creatieve economie, de internationale promotie en het cultuurtoerisme (Plasterk, 2007, p. 3; Van der Hoeven, 2012, p. 59).

3.2 Ontwikkeling kunst- en cultuurbeleid en orkestenbestel

Het huidige cultuurbeleid en de subsidievoorwaarden die de overheid aan culturele instellingen stelt, zijn het gevolg van de visies en ideeën over kunst en cultuur die sinds de Tweede Wereldoorlog zijn ontwikkeld.

3.2.1 1945-1982

Tijdens de Tweede Wereldoorlog werd de overheid voor het eerst verantwoordelijk voor de instandhouding van de kunsten. Onder Duits bewind bepaalde ze welke kunst toegestaan was en welke in aanmerking kwam voor overheidssubsidie (Michaels, 1993, p. 251). Na de oorlog bleef de overheid deze verantwoordelijkheid behouden. De overheid vond het tussen 1945-1970 belangrijk dat cultuur zich verspreidde onder grote delen van de bevolking en dat het draagvlak voor de kunsten verbreedde. Daarom maakte de overheid het bijvoorbeeld mogelijk om van elf orkesten in 1945 te groeien naar twintig in 1968. De financiering kwam daarbij deels te liggen bij de provincies en gemeenten in de vorm van koppelsubsidies (Samama, 1986, p. 251). Koppelsubsidies zijn subsidies die uitsluitend verleend worden wanneer een andere partij meefinanciert. In het geval van

de orkesten hoopte de overheid dat ze meer gingen inspelen op de wensen en belangen van de regio en zo meer aansluiting vonden bij de samenleving. Dit kon volgens de overheid onder andere bereikt worden door de ontwikkeling van nieuwe (concert)programma's. Orkesten werden zodoende aangespoord om niet-symfonische concerten, zoals volksconcerten en educatieve concerten, te spelen en zich te laten inspireren door andere muziekvormen, zoals kamermuziek, pop of jazz (Samama, 1986, p. 251).

Het draagvlak voor de kunsten leek rond 1975 nog altijd niet verbeterd te zijn. Minister Van Doorn stelde daarom verschillende commissies aan om te bestuderen hoe de autonomie van de kunstproductie gekoppeld kon worden aan publieksspreiding en subsidieverdeling. Hierin vormden vernieuwing en experiment centrale thema's (Van Mierlo, 1987, pp. 31, 32; Van Klink, Van den Born en Van Witteloostuijn, 2011, p. 72). Naar aanleiding daarvan presenteerde minister Van Doorn in de nota *Orkestenbestel* (1976) een aantal beleidsvoornemens. Zo zouden de orkesten naast het traditionele symfonische repertoire, zoals symfonieën van Beethoven en Mahler, educatieve activiteiten moeten ontwikkelen en ze zouden in de begeleiding van amateurverenigingen moeten investeren. Daarnaast bezuinigde Van Doorn, waardoor het aantal orkesten afnam en orkesten meer met elkaar moesten samenwerken (Van Mierlo, 1987, pp. 31, 32).

3.2.2 1982-1998

Onder minister Eelco Brinkman (1982-1989) veranderde de overheidsvisie op cultuur. Hij vond kunst om de kunst belangrijk. Verheven en kwalitatief goede kunst hadden volgens hem een positief effect op de samenleving (Halbertsma, 1993, p. 30). Om de kwaliteit beter te kunnen waarborgen, werden de koppelsubsidies afgeschaft (Halbertsma, 1993, p. 30). Hiermee kreeg de overheid de gehele verantwoordelijkheid over de instandhouding van de rijksmusea, de symfonieorkesten en de op landelijk niveau opererende toneel- en dansgezelschappen. "De provincies kregen als taak om het aanbod te distribueren. De gemeenten werden primair verantwoordelijk voor de instandhouding van de accommodaties en de afname" (Van der Hoeven, 2012, p. 217). De kunstsubsidiëring veranderde in 1987 van een jaarlijkse naar een vierjaarlijkse subsidie. De subsidieplannen en -toekenningen werden sindsdien per vier jaar kenbaar gemaakt in een Kunstenplan (Halbertsma, 1993, p. 32). In het Kunstenplan kende Brinkman de subsidie voor de orkesten alleen toe aan artistiek hoogstaande orkesten, wat leidde tot de opheffing van vier orkesten. Hierdoor kregen de gesubsidieerde orkesten meer ruimte om te investeren in de kwaliteit en om muziek buiten het traditionele symfonische repertoire te ontwikkelen (Halbertsma, 1993, p. 32).

Hedy d'Ancona bleef zich tussen 1989 en 1994 richten op de kwaliteitsbevordering van culturele instellingen, maar vatte kwaliteit breder op. Voor haar waren cultuurspreiding en de verzakelijking of vercommercialisering van de kunsten ook kwaliteitsuitingen. Deregulering en decentralisatie zorgen volgens haar voor kunsten die zakelijker, efficiënter en zelfstandiger opereren (Halbertsma, 1993, p.

32). Om de verzakelijking en de aansluiting van de kunsten bij de samenleving te stimuleren, verplichtte ze culturele instellingen om jaarlijks vijftien procent aan publieksinkomsten te genereren (Van der Hoeven, 2012, p. 73). De financiële en artistieke positie van culturele instellingen en het draagvlak onder de bevolking werden graadmeters voor hun voortbestaan (Halbertsma, 1993, p. 32).

Binnen het orkestenbestel bestond er onvrede over d'Ancona's beleid. Toenmalig HBO-directeur Van Werkhoven zei er destijds in het krantenartikel 'Minister schept warboel bij orkestenbestel' het volgende over: "Ik zit sinds 1979 in dit vak en ben niet anders gewend dan dat er elke drie maanden een nieuwe visie op het orkestenbestel wordt ontvouwd. Inhoudelijke argumenten bestaan niet meer. Je wacht af wat de waan van de dag zal brengen" (*Algemeen Dagblad*, 1992). Ook Hans Hierck, toenmalig directeur van Het Gelders Orkest, uitte in dit krantenartikel zijn ongenoegen over de plannen van minister d'Ancona. Hij zei:

Het is bovendien merkwaardig dat het orkest in het zuiden maar twintig operavoorstellingen moet begeleiden en dat wij met hetzelfde geld drie keer zoveel moeten doen. Vreemd is ook dat de minister zegt dat er in het westen 'echte' orkesten zijn en dat daarbuiten een kaartenbak-orkest of een orkest met ontoereikende bezetting moet komen (*Algemeen Dagblad*, 1992).

Tussen 1994 en 1998 was Aad Nuis staatssecretaris voor het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Nuis richtte zich op kwaliteit en cultuureducatie. Educatie was volgens hem belangrijk omdat cultuur de ruggengraat van de multiculturele samenleving is en zorgt voor een open zelfbewustzijn (Nuis, 1995). Cultuurspreiding en -deelname werden zodoende ingezet om de maatschappelijke samenhang te versterken en maatschappelijke problemen aan de orde te stellen (Nuis, 1995, p. 2).

3.2.3 Staatssecretaris Rick van der Ploeg (1998-2002) - staatssecretaris Medy van der Laan (2003-2006)

Opvolgend staatssecretaris Rick van der Ploeg vond net als Nuis cultuurspreiding en deelname bevorderlijk voor de multiculturele samenleving. Hij richtte zijn beleid in tegenstelling tot Nuis specifiek op doelgroepen die minder affiniteit hebben met kunst, zoals jongeren en allochtonen. Dit waren ook de groepen die openlijk kritiek uitten op de financiering van de kunsten. Zij stelden: "De overheid subsidieert vormen van cultuur omdat er onvoldoende vraag naar is, maar dit maakt tegelijkertijd de basis van die subsidie in de samenleving nogal zwak: 'waarom iets subsidiëren waar zo weinig vraag naar is?' " (Van der Hoeven, 2012, p. 71). Om deze subsidieparadox tegen te gaan moesten de kunsten zich volgens Van der Ploeg meer gaan richten op de vragende partij (de markt) en minder op de aanbiedende partij (de overheid). Instellingen zouden een divers aanbod moeten presenteren dat een zo gevarieerd mogelijk publiek aanspreekt. Samenwerkingen en

kruisbestuivingen tussen verschillende culturele instellingen zijn hierbij volgens Van der Ploeg essentieel (Van der Hoeven, 2012, pp. 71, 72).

De gerichtheid op de markt mocht echter geen nadelige uitwerking hebben op de kwaliteit (Van der Hoeven, 2012, p. 70). Kwaliteit werd onder Van der Ploeg breed opgevat en omvatte naast de artistieke kwaliteit de criteria maatschappelijk bereik, subsidie per bezoek en de positie in het bestel. Om de kwaliteit te garanderen, scherpste Van der Ploeg het onder minister d'Ancona ingestelde inkomenspercentage aan en creëerde hij een bonus van twee procent voor instellingen die drie procent van hun subsidies aan doelgroepenactiviteiten besteedden (Van der Hoeven, 2012, p. 73). Daarnaast stimuleerde hij cultureel ondernemerschap in de zin van verzakelijking, innovatie in communicatie en in marketingstrategieën. Cultureel ondernemerschap was volgens hem nodig om onbenut maatschappelijk potentieel te kunnen aanspreken. Zo zouden de kunsten bijvoorbeeld de media kunnen inzetten als instrument voor cultuurspreiding en voor het opwekken van de interesse bij cultuurtoeristen (Van der Hoeven, 2012, p. 72).

Staatssecretaris Medy van der Laan zette de lijn van Van der Ploeg voort. Haar centrale thema's waren cultuur en economie, cultuureducatie en culturele diversiteit. Zij was in vergelijking tot Van der Ploeg terughoudender met het opleggen van regels om de culturele sector te 'vermaatschappelijken' en ging in tegen het doelgroepenbeleid van Van der Ploeg (Van der Hoeven, 2012, p. 74). Volgens haar kon de culturele sector op eigen initiatief meer draagvlak creëren door het aangaan van verbindingen met allerlei sectoren. Bureaucratie achtte zij als een negatieve factor. De bonus van twee procent ten behoeve van doelgroepenactiviteiten werd dan ook afgeschaft (Van der Hoeven, 2012, p. 74).

3.2.4 Minister Ronald Plasterk (2007-2010)

Van 2007 tot 2010 lag de portefeuille voor Cultuur in handen van minister Ronald Plasterk. Hij legde grote nadruk op cultuurparticipatie, waaraan hij termen als talentontwikkeling, innovatie, excellentie en internationaliteit koppelde (Plasterk, 2008, p. 8; Van der Hoeven, 2012, p. 75). Plasterk beschouwde cultuureducatie en amateurkunst als de bakermat van talentontwikkeling en excellentie (Van der Hoeven, 2012, p. 75). Om cultuurparticipatie te bevorderen, stimuleerde hij prijsdifferentiatie en een grotere toegankelijkheid van podiumkunsten (Van der Hoeven, 2012, p. 81). Het was zijn wens om iedereen van 18 jaar en ouder vertrouwd te laten raken met één of meerdere kunstvormen (Van der Hoeven, 2012, p. 85). Hij ondersteunde daarom initiatieven waarin jongeren actief participeerden, opdat jongeren een grotere basis, waardering en ontvankelijkheid voor de kunsten zouden ontwikkelen (Van der Hoeven, 2012, p. 87). Ook scherpste hij de subsidievoorwaarden aan. Zo moesten instellingen vijftien procent aan publieksinkomsten genereren en veertig procent van de voorstellingen buiten de eigen standplaats spelen om de geografische

spreiding te waarborgen (Van der Hoeven, 2012, p. 88). Daarnaast ontwikkelde hij een herzien subsidiestelsel, welke de basis vormt voor het huidige subsidiestelsel. De provincies en gemeenten verloren in dit stelsel hun functie om te faciliteren en te distribueren, waarmee de volledige verantwoordelijkheid voor de basisinfrastructuur (BIS) bij de overheid kwam te liggen (Van der Hoeven, 2012, p. 225). De BIS omvatte nog uitsluitend landelijke organisaties die in aanmerking kwamen voor langjarige of vierjarige subsidie. Deze langjarige subsidies werden onder andere verleend aan tien symfonieorkesten en de vierjarige subsidies kende de overheid onder andere toe aan acht theater-stadsgezelschappen en negen jeugdtheatergezelschappen (Plasterk, 2008, p. 6).

De instellingen die in aanmerking kwamen voor subsidie werden elke vier jaar beoordeeld door een visitatiecommissie. Deze visitatiecommissie beoordeelde de instellingen op de verwezenlijking van de subsidievoorwaarden en de daarmee samenhangende prestaties. Instellingen konden er nu niet meer van uit gaan dat ze per definitie subsidie kregen. Om in aanmerking te komen voor subsidie diende iedere instelling elke vier jaar een nieuw subsidievoorstel te schrijven. Dit voorstel werd beoordeeld door de RvC, die vervolgens advies uitbracht aan het ministerie. Door elke vier jaar een integrale afweging te maken over de subsidieverdeling, zouden instellingen meer gestimuleerd worden om te voldoen aan de prestatie-eisen (Van der Hoeven, 2012, pp. 256, 257). In praktijk had een deel van de BIS-instellingen wel degelijk het vooruitzicht op een langjarig subsidieperspectief. Het ging om dertig musea en erfgoedinstellingen, tien symfonieorkesten, twee dansgezelschappen, twee operagezelschappen en negen sectorinstituten (Van der Hoeven, 2012, p. 257).

Instellingen die buiten de BIS vielen, konden in aanmerking komen voor vierjarige subsidies bij fondsen (Van der Hoeven, 2012, p. 257). Zo werd het in 2008 opgerichte Fonds Podiumkunsten verantwoordelijk voor het verstrekken van overheidsondersteuning aan professionele podiumkunstorganisaties (Fonds Podiumkunsten, 2014; Van der Hoeven, 2012, p. 258).

Ook de orkesten moesten door de herziening van het subsidiebestel structureel verantwoording gaan afleggen over hun beleid en hun prestaties. Volgens de RvC waren er bij hen nog veel verbeteringen mogelijk op het gebied van flexibiliteit, samenwerking en stabiliteit (Raad voor Cultuur, 2010, p. 2). Om deze zaken te bevorderen, wilde Plasterk allereerst rust in het bestel creëren door geen opheffingen of fusies aan te kondigen. Daarnaast wilde Plasterk samen met de orkesten gaan kijken naar een meer resultaatgerichte aanpak, naar een nieuwe financiële grondslag en rechtspositie, naar mogelijkheden voor meer samenwerking en naar de professionalisering van de orkestorganisaties (Raad voor Cultuur, 2010, p. 2).

3.2.5 Staatssecretaris Halbe Zijlstra (2010-2012)

Staatssecretaris Halbe Zijlstra bouwde voort op Plasterks cultuurbeleid. In *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid* (2010) presenteerde hij zijn kernpunten, namelijk internationalisering,

cultuureducatie, vernieuwing van talent en geven aan cultuur (Zijlstra, 2010, p. 5). Cultuur was volgens hem belangrijk omdat het onze wereld en persoonlijke ontwikkeling vormgeeft, de samenleving bindt en een internationaal exportproduct is (Zijlstra, 2010, pp. 2, 5). Zijlstra's benadering had een sterk economische en marktgerichte inslag. Culturele instellingen moesten steeds minder afhankelijk worden van de overheid en zich meer richten op de markt en het publiek. De relatie tussen overheid en culturele instellingen, waarbij de overheid het grootste deel van de financiering van cultuur op zich neemt, omschreef hij als ongezond. De overheid zou slechts moeten zorgen voor gunstige omgevingsfactoren ten behoeve van de kwaliteit en de toegankelijkheid. Artistieke kwaliteit was volgens Zijlstra het vertrekpunt en niet het eindpunt (Zijlstra, 2010, p. 4).

Om de culturele instellingen te stimuleren meer marktgericht te werken en omdat de financiële crisis ervoor zorgde dat er minder budget beschikbaar was voor cultuur, werd er flink bezuinigd. Zijlstra verkleinde de BIS en legde "per sector het aantal instellingen of voorzieningen [...] vast [...] dat in aanmerking kon komen voor de uitvoering van een bepaalde taak of functie" (Raad voor Cultuur, 2011a, p. 4). Als leidend principe gold dat er een "redelijke spreiding van activiteiten die de essentiële schakels vormen in een keten van creatie, productie, distributie, toegankelijkheid en beleving van culturele uitingen" ontstond (Raad voor Cultuur, 2011a, p. 4). Om de spreiding van cultuur te garanderen deelde Zijlstra het land op in een aantal kernregio's, namelijk Noord, Oost, Zuid, Midden en de grote drie (G3), waaronder de steden Amsterdam, Rotterdam en Den Haag vallen. Het culturele aanbod in deze regio's was niet overal gelijk, maar werd bepaald aan de hand van "het regionale profiel, de reisbereidheid van het publiek en van kenmerken van sectoren" (Zijlstra, 2010, p. 4).

Omdat Zijlstra veronderstelde dat gemeenten en provincies de regionale behoeften het beste zelf konden overzien, kwam de subsidieverstrekking weer deels bij de gemeenten en provincies te liggen. Gemeentes werden voor 65 procent verantwoordelijk voor de subsidieverdeling en provincies slechts voor vijf procent (Zijlstra, 2010, p. 4). De overige dertig procent vielen onder de verantwoordelijkheid van de landelijke overheid, welke uitsluitend nog "verantwoordelijk [was] voor de landelijke culturele infrastructuur [BIS], inclusief de aansturing van de cultuurfondsen, en voor de financiering van het beheer van de rijkscollectie" (Zijlstra, 2010, p. 4).

De financiering van het orkestenbestel bleef de verantwoordelijkheid van de overheid. De overheid deelde daarom ook het orkestenbestel op in de regio Noord, Oost, Midden, Zuid en de regio Rotterdam-Den Haag. De belangrijkste functie van orkesten was het brengen van symfonische werken (Zijlstra, 2010, p. 16). Daarnaast kreeg elk orkest een specifieke functie toebedeeld. Zo werd de internationale functie toegekend aan het verzorgingsgebied Amsterdam, werd een orkest aangesteld specifiek voor operabegeleiding en weer een ander voor de dansbegeleidingen (Zijlstra, 2010, p. 16).

Hoewel de bezuinigingen op veel protest stuitten, zouden ze volgens de RvC de orkesten uitdagen om minder afhankelijk te worden van overheidssubsidiëring. Orkesten zouden hierdoor omschakelen van een subsidiegericht model naar een ondernemingsmodel (*Limburgs Dagblad*, 2012f; Steenbergen, 2012; *De Telegraaf*, 2012). Deze mening deelde voormalig zakelijk directeur Harm Mannak van het Nederlands Symfonie Orkest. Hij stelde dat “het oude model van geld aan de voorkant erin stoppen, voorstellingen produceren en aan het eind van het jaar de laatste euro uitgeven, niet langer bruikbaar is” (Steenbergen, 2012).

3.2.6 Minister Jet Bussemaker (2012-heden)

Hoewel minister Jet Bussemaker het beleid van Zijlstra voortzette, kreeg zij minder kritiek. Zij zocht niet de confrontatie, maar de maatschappelijke dialoog met de kunsten en benadrukte onder andere in *Cultuur beweegt. De betekenis van cultuur in een veranderende samenleving* (2013) het belang van kunst en cultuur voor de samenleving. Volgens haar maakte cultuur het mogelijk om (creatieve) uitdrukkingsvormen, kennis, ervaringen en meningen te delen. “Het is een dynamisch systeem waarin we waarden, symbolen en identiteiten creëren en met elkaar confronteren” (Bussemaker, 2013, p. 1). Cultuur heeft volgens Bussemaker artistieke, maatschappelijke en economische waarden die in een constante relatie tot elkaar staan (Bussemaker, 2013, p. 10).

Deze visie kwam tot uitdrukking in de drie belangrijkste thema’s van haar beleid, namelijk cultuur en economie, cultuur en maatschappij en cultuur en industrie. Bussemaker benadrukte in haar beleid vooral de maatschappelijke waarde (Bussemaker, 2013, p. 2). Zij stelde dat het bestaansrecht van de kunsten en culturele instellingen niet in de kunsten zelf ligt, maar in de verbinding van de kunsten met de samenleving (Bussemaker, 2013, p. 3). Actieve en passieve deelname aan de kunsten bevordert de creativiteit van de burger (Bussemaker, 2013, p. 6). Deze creativiteit is vooral belangrijk voor de vooruitgang van de industrie. Het zorgt voor *out-of-the-box* ideeën, die leiden tot nieuwe ontwikkelingen. Zodoende werd samenwerking op alle gebieden, binnen en buiten de kunstensector, door Bussemaker gepromoot (Bussemaker, 2013, p. 4).

3.2.7 Beleid en orkesten

Ondanks de overheidseisen die moeten zorgen voor de verbreding van het draagvlak, spelen tegenwoordig nog altijd dezelfde kwesties als in de jaren 50 van de vorige eeuw en worden de kunsten nog altijd slechts gewaardeerd door een selecte groep. Het belang van de legitimering is daardoor door de jaren heen toegenomen. Ook culturele instellingen voelen de noodzaak om hun bestaan te verantwoorden. Dit blijkt onder andere uit *Orkesten van nu, van waarde voor de toekomst* (Van Gennip, Streevelaar en Walinga, 2014, pp. 3, 17). In dit document beargumenteren de tien rijksgesubsidieerde Nederlandse orkesten waarom het belangrijk is om orkesten te behouden en wat hun toegevoegde waarde is voor de samenleving. De orkesten erkennen dat hun bestaan geen vanzelfsprekendheid meer is, mede omdat de subsidies en de betrokkenheid van de rijksoverheid,

provincies en gemeenten onder druk staan. De orkesten staan ook onder druk omdat ze het gevoel hebben dat er twijfel is gezaaid over de legitimatie van kunst en cultuur (Van Gennip, Streevelaar en Walinga, 2014, p. 3). De bestaanslegitimatie werd hierdoor steeds belangrijker, wat tevens vroeg om herbezinning van onder andere de identiteit. Orkesten vroegen zich af: “Wat is het symfonieorkest van de toekomst? Naast het bedienen van een groot vast publiek en de hoge artistieke eisen zijn er de toegenomen educatieve taken, de zoektocht naar nieuw publiek en naar meer inkomen. Wat zijn onze overwegingen en plannen in antwoord op die actuele bestaansvragen?” (Van Gennip, Streevelaar en Walinga, 2014, p. 3).

De orkesten willen in de toekomst niet alleen kwaliteit leveren, maar ook een grote groep mensen aanspreken. Ze vinden dat orkesten een brede maatschappelijke functie vervullen die bijdraagt aan de economie en de identiteit van steden, regio's en het land (Van Gennip, Streevelaar, Walinga, 2014, p. 6). Onderzoek toont namelijk aan dat muziek maken “de intelligentie en psychische balans bevordert en motorische vaardigheden en zintuiglijke waarneming stimuleert. Muziek maken leert kinderen samenwerken, stimuleert ambitie en ontwikkelt hun zelfvertrouwen en presentatie” (Bastian, 2013; Van Gennip, Streevelaar en Walinga, 2014, p. 9). Daarnaast is klassieke muziek een drager van het cultureel erfgoed en een ambassadeur voor de stad en de regio (Van Gennip, Streevelaar en Walinga, 2014, p. 13). Bovendien zorgt een optreden bij bijzondere gebeurtenissen in de stad of regio volgens de orkesten voor betekenis, impact en sfeer (Van Gennip, Streevelaar en Walinga, 2014, p. 14).

De veronderstelling dat symfonische orkesten slechts een klein publiek trekken, is volgens de orkesten onjuist (Van Gennip, Streevelaar en Walinga, 2014, p. 17). Zo hebben ze hun programmering met educatie, maatschappelijke en promotionele activiteiten uitgebreid. Dit leidde bij dergelijke activiteiten in de laatste vijf jaar onder andere tot een toename van twintig procent van het aantal concerten buiten de concertzaal en een verviervoudiging van het bezoekersaantal tot 170.000 bezoekers (Van Gennip, Streevelaar en Walinga, 2014, p. 18). Het bezoekersaantal in concertzalen nam daarentegen met zeven procent af. Dit werd volgens de orkesten veroorzaakt door een afname van het aantal orkesten en door hun georganiseerde activiteiten. Desalniettemin vinden ze dat ze zowel in nieuwe concertvormen als in de traditionele symfonische concerten moeten investeren, omdat ze alleen dan het bestaande publiek en nieuw publiek kunnen binden aan de orkesten en aan symfonische muziek (Van Gennip, Streevelaar en Walinga, 2014, p. 21).

3.3 Voorwaarden overheidssubsidies

Omdat de orkesten en andere culturele instellingen afhankelijk zijn van overheidssteun, moeten ze rekening houden met overheidsvoorwaarden. De voorwaarden waaraan ze moeten voldoen liggen in

lijn met het algemene beleid van de beleidsmakers. Dit algemene beleid dient als uitgangspunt voor de toetsings- of evaluatiecriteria bij subsidiebeoordelingen en visitaties.

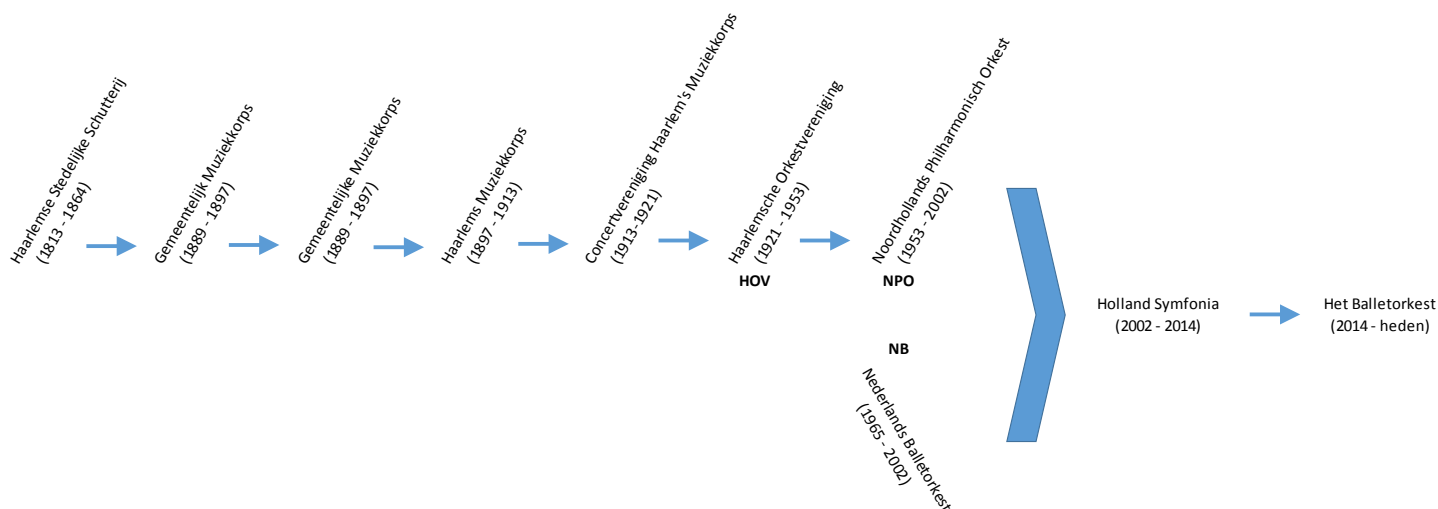
De subsidievoorwaarden voor Kunstenplan periode 2013-2016 zijn in 2010 door de RvC opgesteld en werden (grotendeels) overgenomen door het toenmalige kabinet (Raad voor Cultuur, 2011b). De subsidievoorwaarden bestonden uit zeven criteria (Zijlstra, 2010, p. 11). In het eerste criterium beoordeelde de RvC de *kwaliteit* van de instellingen op vakmanschap, zeggingskracht en de ontwikkeling of vernieuwing van de kunst. Het tweede criterium *publiek* richtte zich op “het aantal betaalde bezoeken, maar [onderzocht] óók de breedte en het bereik van verschillende groepen qua achtergrond, interesse, leeftijd, levensfase, opleiding etc.” (Raad voor Cultuur, 2011a, pp. 1,2). De categorie *ondernemerschap en eigen inkomsten* hing samen met de vorige categorie en belichtte de eigen inkomsten van de instelling. Hieronder vielen de inkomsten uit de kaartverkoop, de inkomsten uit de particuliere fondsen en inkomsten uit andere inkomstenbronnen zoals particuliere gevers of sponsoring. De overheid verwachtte dat de eigen inkomsten in 2013 17,5 procent bedroegen en dat dit percentage in 2016 zou stijgen naar 18,5 procent. Zij stelde dit percentage voor instellingen binnen de podiumkunsten vast op 21,5 procent voor de subsidieperiode 2013-2016 (Rijksoverheid, 2014). Een vierde pijler die de RvC beoordeelde was *educatie en participatie*. De RvC zag educatie als de kerntaak van een gesubsidieerde instelling, omdat ze het belangrijk vond dat kinderen al op een jonge leeftijd in aanraking komen met verschillende uitingen van kunst en cultuur. Bij het vijfde criterium onderzocht de RvC de *(inter)nationale betekenis van het aanbod of de collectie*. Zij toetste dit criterium onder andere aan het aantal (inter)nationale bezoekers en de deelname aan internationale festivals. Daarnaast beoordeelde de RvC de mate van *innovatie en experiment*. De Raad stelde dat “het in een langjarig systeem noodzakelijk is dat de instellingen die daarvan deel uitmaken vernieuwingsgericht zijn, dat zij ruimte geven aan experiment, aan onderzoek & ontwikkeling en aan interdisciplinair werken” (Raad voor Cultuur, 2011a, p. 2). In het zevende criterium bekeek de Raad tot slot de *diversiteit* op het gebied van publieksbereik en de mate waarin de organisatie en het bestuur rekening hield met uiteenlopende bevolkingsgroepen (Raad voor Cultuur, 2011a, pp. 1,2). De voorwaarden waren aan elkaar gerelateerd en zijn ontstaan vanuit de visie: “zonder educatie, geen cultuurminnend publiek. Zonder ruimte voor experiment en ontwikkeling, geen kweekvijver voor talent. Zonder talent, geen aansprekende, vernieuwende culturele uitingen. Zonder dit alles, geen excellentie” (Raad voor Cultuur, 2011a, p. 8).

Bovenstaande criteria zijn de criteria zoals deze door de RvC zijn opgesteld. De overheid nam deze grotendeels over, maar in tegenstelling tot de RvC gebruikte de overheid vijf criteria die minder uitgebreid gedefinieerd waren. Tot de vijf criteria behoorden een breed en samengesteld publiek, ondernemerschap, participatie en educatie, het beheren van een rijkscollectie van (inter)nationale betekenis, en een aanbod dat goed verspreid is over het land (Ministerie van OCW, z.d.). Langjarige

subsidienten, zoals musea en orkesten, hoefden geen aanvraag in te dienen. Zij dienden een meerjarige begroting in die de RvC controleerde en beoordeelde op basis van de bovengenoemde criteria.

Het belang dat de overheid en de RvC aan elk criteria hecht, verschilt per instelling en is afhankelijk van de prestatieafspraken met het ministerie (Raad voor Cultuur, 2010, p. 8). De prestatieafspraken die orkesten met het ministerie maken hebben onder andere betrekking op de hoeveelheid concerten en begeleidingen. Of de orkesten voldoen aan de afgesproken prestaties wordt beoordeeld door visitatiecommissies. De visitatiecommissies hanteerden beoordelingscriteria die sterk lijken op de hierboven beschreven subsidievoorwaarden en criteria die betrekking hebben op de zakelijke bedrijfsvoering van orkesten (Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten, 2010a). Pas sinds 2010 worden alle subsidievoorwaarden door de visitatiecommissies getoetst om zo het cultureel en maatschappelijk effect van een orkest op de werkzame regio duidelijk in beeld te krijgen (Raad voor Cultuur, 2010, p. 13). Voorheen beschouwde de RvC de talentontwikkeling, publieksbereik, participatie en educatie als “ ‘niet afrekenbare’ nevenactiviteiten en werden [daarom] niet officieel gemeten” (Raad voor Cultuur, 2010, p. 10).

4 Het Balletorkest



Figuur 2 De ontstaansgeschiedenis van Het Balletorkest

4.1 Achtergrond

4.1.1 Het Nederlands Balletorkest

Het Balletorkest is ontstaan uit de fusie tussen Nederlands Balletorkest (NB) en het Noordhollands Philharmonisch Orkest (NPO). Het NB ontstond in 1965, omdat Het Nationale Ballet (HNB) en het Nederlands Danstheater (NDT) behoefte hadden aan een orkest dat zich specialiseerde in dansbegeleidingen (De Kroon, 1990, p. 11). Het orkest bestond uit veertig musici en werd in het eerste jaar geleid door oprichter Louis Stotijn. Daarna nam Jan Stulen het dirigentschap over (De Kroon, 1990, p. 14). Na het vertrek van Stulen in 1972 had het orkest geen vaste dirigent, maar werd geleid door drie dirigenten: Stulen, die inmiddels muzikaal leider van het NDT was; André Pressen, betrokken bij het HNB; en Ed Spanjaard. Het ontbreken van een chef-dirigent maakte het voor het orkest moeilijk om een eigen identiteit en artistieke koers te ontwikkelen (De Kroon, 1990, p. 15). Opvolgend dirigent Lucas Vis kreeg in 1976 dan ook de taak om hierover helderheid te creëren. Onder Vis groeide het orkest tot vijfenzeftig orkestleden (De Kroon, 1990, p. 15). Toen Vis in 1979 het orkest verliet, werd er voor het eerst openlijk kritiek geuit op het NB. De belangrijkste kritiek kwam van de overheid en het NDT. Zij vonden dat het orkest te weinig een theaterorkest was en te veel zijn eigen beleid wilde uitstippelen (De Kroon, 1990, p. 17). Hoewel er vanuit de overheid verschillende stemmen opgingen om het orkest op te heffen, vond dit plan onvoldoende draagvlak. In 1980 werd Ed Spanjaard aangesteld als chef-dirigent en hij werd zes jaar later opgevolgd door Roelof Driesten. Onder Driesten kreeg het orkest een nieuwe artistieke impuls en groeide het orkest

tot negentig musici (De Kroon, 1990, p. 19). De laatste dirigent van het NB was Thierry Fischer, die het orkest van 1997 tot de fusie met het NPO leidde.

Verhouding muziek en dans

De positie van het orkest in de samenwerkingen met dansorganisaties werd dikwijls als ongelijk ervaren. De dansorganisaties zagen de muziek niet altijd als een volwaardige, autonome partner en vonden dat het orkest zich dienstbaar diende op te stellen ten opzichte van de dans (De Kroon, 1990, p. 7). Dirigent Vis beschreef het als volgt: “De muziek werd soms toch iets te veel gezien als iets wat er ‘ook bij hoorde’” (De Kroon, 1990, p. 17). De danspartner zag zichzelf als hoofdvantwoordelijke voor de voorstellingen en bepaalde daarom in veel gevallen welke muziek en welke delen uit de muziek werden gebruikt. De werken die de partner hiervoor uitkoos waren divers en beperkten zich niet tot de traditionele symfonische werken. Zo werden bijvoorbeeld ook 20^e-eeuwse en nieuw gecomponeerde werken ingezet. Daarnaast was het orkest afhankelijk van de locatie waar de danspartner speelde (Kroon, 1990, p. 7).

De synergie tussen muziek en dans en de muzikale verantwoordelijkheid, bleek door de jaren heen een constant discussiepunt (De Kroon, 1990, p. 19). De discussies hadden vooral betrekking op “de eigen verantwoordelijkheid van het orkest, over tempi en over omgang met de muziek” (De Kroon, 1990, p. 12). Volgens Stulen moesten de danspartners muziek niet uitsluitend als een ondergeschikte begeleiding zien. Begeleiden is volgens hem reageren op wat je ziet, terwijl het muzikaal ondersteunen van de dans meer is dan dat. Zo zorgt muziek bij moderne dans voor de belangrijkste ritmische impulsen en vormt de traditionele symfonie in combinatie met dans zelfs een autonome kunstvorm. In dit laatste geval “zijn muziek en dans duidelijk twee aparte kunstvormen die naast elkaar staan, zodat je in muzikaal opzicht een hoge mate van vrijheid hebt” (De Kroon, 1990, p. 15). Doordat muziek en dans als twee aparte kunstvormen naast elkaar kunnen staan, kunnen ze volgens Stulen zowel contrapuntisch als complementair optreden zonder dat het de communicatie vertroebelt (De Kroon, 1990, p. 35). Dit is volgens hem niet mogelijk bij opera, omdat hierbij de twee partners, de zangers en het orkest, samensmelten tot één kunstvorm (De Kroon, 1990, p. 62).

4.1.2 Het Noordhollands Philharmonisch Orkest

De oorsprong van het NPO ligt in het jaar 1813. Tussen 1813 en 1864 was een muziekensemble actief bij de Haarlemse Stedelijke Schutterij. Dit ensemble bestond uit tweeëndertig orkestleden die naast hun gewone baan als kapper of slager onbezoldigd muziek verzorgden. In 1860 verkleinde het ensemble tot tweeëntwintig muzikanten (De Klerk, 1963, pp. 8, 18, 19). In datzelfde jaar besloot de gemeenteraad het orkest te reorganiseren, hetgeen in 1864 leidde tot het ontstaan van het Gemeentelijk Muziekkorps. Dit korps voorzag Haarlem tussen 1864-1889 van schutterijmuziek en bestond uit musici die wel betaald kregen voor hun muzikale werkzaamheden. De kwaliteit en het

prestige van het korps waren onder leiding van M.H. Muller laag. Daarom besloot de gemeente in 1888 het orkest op te heffen (De Klerk, 1963, 21-22).

Omdat de gemeente het toch belangrijk vond om een eigen gemeentelijk muziekkorps te hebben, werd een nieuw korps met beroepsmuzikanten opgericht onder leiding van Christiaan Pieter Willem. Kriens. Dit nieuwe ensemble kreeg dezelfde naam als het opgeheven korps en trad dikwijls op in harmonie- en soms in symfoniebezetting (De Klerk, 1963, p. 24). Onder Kriens ontwikkelde het orkest zich tot een kwalitatief hoogstaand orkest met een goede reputatie binnen en buiten Haarlem (De Klerk, 1963, p. 24). Op financieel gebied verkeerde het orkest echter in slechte staat, waardoor het orkest ondersteuning nodig had van de gemeente. In 1897 wilde de gemeente niet meer continu bijspringen en verzocht ze het orkest om zelf te gaan exploiteren. Het orkest, welke inmiddels de naam Haarlems Muziekkorps droeg, was nu verantwoordelijk voor zijn eigen financiële situatie en kreeg gemeentelijke steun in de vorm van subsidie (De Klerk, 1963, pp. 26, 27). In ruil voor deze subsidie diende het orkest tussen 1 mei en 1 oktober in Haarlem veertig openbare uitvoeringen te verzorgen (De Klerk, 1963, p. 27).

Hoewel de zelfexploitatie het orkest mogelijkheden gaf om nu ook concerten tot ver buiten Haarlem te geven, vielen de inkomsten tegen. In 1913 kon Kriens de lasten niet meer persoonlijk dragen en moest het orkest een nieuwe weg inslaan om het bestaan te waarborgen. Het Haarlems Muziekkorps werd opgeheven en alle rechten en plichten van de in 1896 opgestelde subsidieovereenkomst gingen over in de nieuw opgerichte Concertvereniging-Haarlem's Muziekkorps (De Klerk, 1963, p. 30). Het Concertvereniging-Haarlem's Muziekkorps brak onder leiding van Walther Boer met zijn harmonieverleden en ontwikkelde zich tot een symfonieorkest (De Klerk, 1963, pp. 30, 31). In 1921 ging het orkest verder onder de naam Haarlemsche Orkestvereniging (HOV) en stelde Nico Gerharz aan om het orkest te leiden. Gerharz's voornaamste doel was om het publiek gewend te laten raken met de symfonieën van Beethoven. Daarnaast speelde het orkest ook symfonieën van Haydn, Mozart en romantische componisten zoals Liszt en Berlioz (De Klerk, 1963, pp. 33, 34). Gerharz zorgde ervoor dat de artistieke resultaten van de HOV stegen (De Klerk, 1963, p. 36). Opvolger Eduard van Beinum, die het orkest leidde van 1927 tot 1931, streefde ernaar de kwaliteit verder te doen toenemen en het orkest ook buiten de provinciale kringen bekend te maken (De Klerk, 1963, pp. 37, 40).

Na het vertrek van Van Beinum verkeerde het orkest wederom in een slechte financiële staat. Hierdoor moest het orkest de werkzaamheden vijf maanden stilleggen en sneed het flink in de salarissen. Het orkest overleefde deze situatie en langzaam vergrootte zelfs het draagvlak onder het publiek, mede doordat het orkest tijdens de Tweede Wereldoorlog de bevolking moreel ondersteunde (De Klerk, 1963, pp. 43, 47). In 1943 dreigde het orkest echter wederom opgeheven te worden. De overheid wilde namelijk de symfonische taak van het orkest in Haarlem overdragen aan de grote Nederlandse orkesten. Ondanks dat de overheid de plannen niet doorzette, zorgden ze wel

voor onrust onder de musici. Daarnaast bleef het draagvlak, ondanks de lichte stijging, onder de bevolking slecht (De Klerk, 1963, pp. 41-58). Om hier verandering in te brengen, wilde het orkest zijn oude imago van zich afschudden. Dit leidde er in 1953 toe dat de HOV zijn naam veranderde in het Noordhollands Philharmonisch Orkest. Het NPO was gevestigd in de Philharmonie van Haarlem en voorzag de regio Noord-Holland van symfonische muziek (De Klerk, 1963). Tot 2002 kende het orkest drie dirigenten: Henri Arends leidde het orkest van 1957 tot 1988, voormalig dirigent van HNB Lucas Vis dirigeerde het NPO van 1988 tot 2000 en Micha Hamel leidde het orkest tot de fusie. Het NPO ontwikkelde zich tot een orkest met een avontuurlijke en gedurfde programmering (Raad voor Cultuur, 1996, p. 43).

4.2 Fusie

Sinds 1982 verkeerde het NPO in een slechte positie. Daarom stelde toenmalig minister Brinkman in 1983 voor om het NPO op te heffen en te laten fuseren met het NB. Hoewel hij zijn plannen niet doorvoerde, moest het NPO wel inkrimpen. Deze inkrimping werd één seizoen later weer teruggedraaid, omdat het naast het NB een deel van de balletbegeleidingen op zich ging nemen. Om meer draagvlak onder de bevolking en steun van de overheid te krijgen, koos het orkest eind jaren '80 voor 'meer gewaagde' repertoirekeuzes met onbekende werken (De Beer, 2000).

Op de gewaagde repertoirekeuze kwam kritiek vanuit de RvC. In *Advies Cultuurnota 1997-2000. Een cultuur van verandering* (1996) stelde ze dat de programmering financieel niet haalbaar was en dat het orkest zonder extra overheidssteun niet kon blijven voortbestaan. Volgens de RvC had het orkest "te veel hooi op zijn vork genomen, met zijn 'avontuurlijke programmering', zijn 'toegankelijke en aantrekkelijk gepresenteerde' concerten in de regio, zijn educatieve concerten, zijn begeleidingen van het Nationale Ballet, koorbegeleidingen, jeugdmuziektheaterproducties en familievoorstellingen" (De Beer, 2000). Toenmalig directeur Stan Paardekooper vond dit advies "schokkend en vervelend. [...] We profileren ons juist met nieuwe muziek, we benaderen de jeugd, begeleiden opera, ballet en koren. Eerst wordt van ons verlangd dat we veel doen, en dan doen we ineens te veel" (*Algemeen Dagblad*, 2000). Vanwege de zwakke positie van het NPO en omdat de RvC van mening was dat er te veel orkesten in de Randstand actief waren, adviseerde de RvC om het NPO op te heffen en het samen te voegen met het NB (*Algemeen Dagblad*, 2000; De Beer, 2000). Het functioneren van het NB werd in datzelfde advies juist geprezen, maar de RvC vond bezetting van het NB te klein (Raad voor Cultuur, 1996, p. 49).

In 2001 werd door adviescommissie Muziek, ingesteld door toenmalig staatssecretaris Van der Ploeg, voor het eerst concreet gesproken over het samenvoegen van de twee orkesten. In het rapport *Met het oog op de toekomst* adviseerde de commissie het NPO op te heffen. Het NB, het enige orkest dat

de commissie positief beoordeelde, zou de belangrijkste taken en een aantal orkestleden van het NPO moeten overnemen. Om de uitbreiding van de taken te kunnen verwezenlijken, zou het NB moeten uitbreiden tot 125 arbeidsplaatsen (*Algemeen Nederlands Persbureau ANP*, 2001). “Volgens Hans Hierck, voorzitter van de commissie, [werd] nadrukkelijk niet gekozen voor een fusie tussen de twee orkesten, want fusies leidden in het verleden tot een dip in de kwaliteit” (*Trouw*, 2001a).

Het NB reageerde bezorgd op dit advies. Deze overname zou betekenen dat het orkest naast het begeleiden van HNB en het DNT, ook symfonische concerten en educatieve activiteiten in de regio Haarlem en in de Randstad moest verzorgen (*Algemeen Nederlands Persbureau ANP*, 2001). Het NB vreesde dat deze uitbreiding financieel niet haalbaar zou zijn, omdat het budget voor het uitgebreide orkest minder zou bedragen dan de totale subsidie voor de twee orkesten tezamen (*Algemeen Nederlands Persbureau ANP*, 2001; *Trouw*, 2001b). Daarnaast vreesde het orkest dat een toename in het aantal orkestleden een negatief effect zou hebben op de kwaliteit van het orkest (*Algemeen Nederlands Persbureau ANP*, 2001). Toch zag het NB ook mogelijkheden. Door de uitbreiding zou het orkest met twee ensembles tegelijkertijd kunnen werken. Musici zouden daardoor in een roulatiesysteem kunnen gaan werken, waardoor er meer afwisseling zou ontstaan voor de musici (*Het Parool*, 2001).

Van der Ploeg nam het voorstel van de commissie over en het NPO werd zonder veel ophef opgeheven en overgenomen door het NB. Tijdens het fusieproces had het NPO wel moeite met de ongelijkwaardigheid (Kooke, 2001; *De Volkskrant*, 2001). Het NPO vond de situatie ‘onwerkbaar’ doordat “de regie eenzijdig bij het Balletorkest [werd] gelegd”. Hierdoor verliep het integratieproces volgens het NPO veel stroever dan nodig en werden de belangen van het NPO onvoldoende gewaarborgd (*De Volkskrant*, 2001).

Er bestond enige tijd verwarring over de aard van de samenwerking. Zo berichtte *Het Financiële Dagblad* op 28 augustus 2001 dat er geen sprake was van een overname, maar van een poging om een orkest samen te stellen “met een nieuwe kern, waarin alle musici van [het] Noordhollands Philharmonisch en [het] Nederlands Balletorkest zijn ondergebracht” (Schellen, 2001). Verslaggever Thiemo Wind van *De Telegraaf* stelde daarentegen dat de situatie met het NPO en het NB meer leek op een ‘inlijving’ (2001). Van dit laatste was ook sprake. Er kon juridisch gezien gesproken worden van een bedrijfsfusie, omdat de taken en de werknemers van het NPO door het NB werden overgenomen (Hui, 2002).

Tijdens het samenwerkingsproces betwijfelde de RvC of de overname van het NPO een juiste keuze was. Zij vond dat ze de consequenties voor de orkesten onvoldoende had voorzien. Daarom werd een commissie onder leiding van Hans Hierck aangesteld die de situatie nogmaals zou evalueren en nieuwe aanbevelingen zou maken (Wind, 2001). De commissie concludeerde positief over de

overname en verhoogde de subsidie van 14,7 miljoen naar 15,95 miljoen. Dit bedrag was 0,1 miljoen euro hoger dan de subsidie van de twee aparte orkesten samen (Hui, 2002).

De opheffing van het NPO en de uitbreiding van het NB werden doorgezet (Wind, 2001). Het NB verwachtte vanaf seizoen 2003-2004 180 concerten per jaar te verzorgen, waarvan veertig in de regio's Haarlem, Noord-Holland en in de Randstad (*Algemeen Nederlands Persbureau*, 2001). Bij de uitbreiding van het aantal orkestleden nam het NB een gedeelte van de musici van het NPO over. Om de kwaliteit van het orkest te bewaken, selecteerde het NB de musici door middel van proefspelen (Wind, 2001). Daarnaast koos het NB een nieuwe naam, omdat de oude naam de taken van het orkest niet meer dekte. Gekozen werd voor de naam 'Holland Symfonia, het Nederlands ballet- en symfonieorkest' (Holland Symfonia, 2013, p. 4).

Hoewel Holland Symfonia de fusie formeel in 2002 afgeronde, waren er intern lange tijd opstartproblemen. Het *Rapport van de Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten 2010* concludeerde dat na acht jaar de samenvoeging wel op orkest-, maar niet op kantoonniveau was afgerond (Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten, 2010a, p.3). Een van de redenen hiervoor was dat Holland Symfonia tot 2002 gevestigd bleef in Amsterdam en Haarlem (Hui, 2002). Daarnaast zorgde de planning voor twee tegelijk opererende ensembles voor de nodige uitdagingen (*De Volkskrant*, 2001). Het orkest streefde ernaar om zo min mogelijk improductieve uren te hebben en zo min mogelijk gebruik te maken van remplaçanten (Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten, 2010a, p. 6). Het grootste probleem op kantoonniveau was het gebrek aan continuïteit in de bestuurlijke en directionele leiding. Dit had volgens de visitatiecommissie negatieve effecten op de bedrijfscultuur (Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten, 2010a, p. 4). Daarnaast was ook de financiële positie zwak door meeruitgaven als extra huisvestingskosten en afvloeiingsregelingen (Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten, 2010a, p. 4). De commissie oordeelde echter positief over het streven van Holland Symfonia om de verschillende taken zo in te zetten dat deze elkaar zouden versterken (Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten, 2010a, p. 4).

4.3 Identiteit Holland Symfonia

4.3.1 Actuele identiteit

De activiteiten van het NB breidden zich door de fusie uit. Hierdoor ging de focus op balletbegeleidingen verloren. De uitbreiding zorgde voor een zeer omvangrijk en inventief karakter van de concerten en andere activiteiten en leek in vele opzichten op de programmering van het NPO. Naast het presenteren van de 'oude' balletbegeleidingen, speelde het orkest symfonische concerten, ontwikkelde het educatieve programma's, vernieuwde het concertprogramma's en -vormen, en begeleidde het de Nationale Reisopera. Deze veelheid aan activiteiten werd mogelijk gemaakt door

de uitbreiding van het aantal musici. Hierdoor kon het orkest vanuit de standplaatsen Amsterdam en Haarlem twee producties tegelijkertijd spelen.

4.3.2 Organisatiemerk

Naast een toename van het aantal activiteiten en het aantal musici, nam ook het aantal stakeholders toe. Het NB kreeg de stakeholders van het NPO er bij. Dit waren de zalen, de gemeenten en het bedrijfsleven van de gemeenten Haarlem en Alkmaar. Zij vonden het belangrijk om over een 'eigen orkest' te beschikken, omdat dit zorgde voor extra aandacht voor de regio en voor verbondenheid binnen de samenleving (Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten, 2010a, p. 5).

Naast de betrokkenen in de regio Haarlem vormden HNB en het NDT twee belangrijke stakeholders. Deze partners hadden bij de Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten aangegeven dat zij de kwaliteit en de specialistische kennis van het orkest enorm waardeerden (Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten, 2010a, p. 5). Holland Symfonia wilde zijn oorspronkelijke dansidentiteit niet geheel achter zich laten en benadrukte daarom nog altijd dé specialist te zijn op het gebied van dansbegeleiding. Dit komt bijvoorbeeld naar voren in Holland Symfonia's pay-off: Het Nederlands ballet- en symfonieorkest (Holland Symfonia, 2013, p. 1).

Daarnaast benadrukte Holland Symfonia een 'creatief productiehuis', 'een nieuwe verschijningsvorm van het symfonieorkest' en één van de grootste en meest flexibele orkesten van Nederland te zijn (Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten, 2010a, p. 4). De verschillende concertvormen die het orkest presenteerde, werden veelal in samenwerking met andere partners binnen en buiten de sector ontwikkeld.

4.3.3 Ideale identiteit

Door de fusie is het uiteindelijke doel en de visie veranderd ten opzichte van de visie van het NB. Het NB heeft zich onder de naam Holland Symfonia steeds meer gericht op de identiteit van het NPO. Hierdoor leken de dansbegeleidingen, in ieder geval naar de buitenwereld, minder belangrijk. Dankzij de verscheidenheid in de programmering, steeg de bekendheid van het orkest. Door zijn optredens als symfonisch orkest werd het orkest niet meer uitsluitend vermeld bij de balletvoorstellingen.

Holland Symfonia zag zijn veelzijdigheid als zijn kracht. Het orkest presenteerde deze visie in *Muzikaal ondernemen* (Holland Symfonia, n.d.) en maakte daarin gebruik van vier pijlers: symfonisch, educatie, Het Muziekatelier (HS productiehuis) en kamermuziek (Holland Symfonia, z.d.). Hiermee speelde Holland Symfonia in op de subsidievoorwaarden cultureel ondernemerschap en publiek. De veelheid aan activiteiten zorgde ervoor dat zowel het traditionele concertpubliek als het publiek dat minder bekend is met orkesten zich thuis voelde bij het orkest (Holland Symfonia, 2012).

Samenwerkingen boden volgens Holland Symfonia mogelijkheden voor de programmering en voor

de musici. De afwisseling tussen het begeleiden en het spelen op de bühne zorgde ervoor dat de orkestleden zich op zoveel mogelijk manieren bleven ontwikkelen.

4.3.4 Gewenste identiteit

Het doel van Holland Symfonia was om kwalitatief op alle gebieden te groeien. Door specialist te blijven op het gebied van balletbegeleidingen en de jarenlange kennis van het NPO in te zetten op het gebied van experimentele en vernieuwende programmering, wilde het zijn positie in de markt en de band met de samenleving behouden en verstevigen (Holland Symfonia, z.d.).

Het orkest wenste met zijn programmering op lokaal, regionaal en landelijk niveau een belangrijke speler te worden. Lokaal in de plaatsen waar het zich van oudsher huisvest, namelijk Haarlem, Alkmaar en Amsterdam. Op regionaal niveau wilde het orkest de band versterken door één of meerdere concerten buiten zijn standplaats te spelen of door het brengen van educatieve programma's. Tot slot wilde Holland Symfonia zich landelijk onderscheiden van andere orkesten door op te treden in tourneeprogramma's, festivals en door het begeleiden van HNB, het NDT en de Nationale Reisopera. Door interdisciplinaire en vernieuwende concerten te presenteren hoopte het orkest zich regionaal en landelijk te kunnen onderscheiden van andere landelijke en Randstedelijke symfonieorkesten (Holland Symfonia, z.d.).

4.3.5 Overheidsinvloed

De overheid heeft vanaf het ontstaan van de orkesten grote invloed gehad op het bestaan, het voortbestaan en de functie van de orkesten. Zo trad de gemeente Haarlem bij het Gemeentelijk Muziekkorps op als werkgever. Ze betaalde het orkest en bepaalde deels zijn activiteiten. Sinds 1897 veranderde de positie van de gemeente. De gemeente trok zich terug als werkgever en het orkest ging zichzelf exploiteren. Toch had de gemeente invloed op de invulling van het orkest, omdat ze het orkest steunde in de vorm van subsidie. Aan deze subsidie waren voorwaarden gekoppeld die vooral de regionale binding veiligstelden. In de laatste jaren ervoer het NPO de regionale activiteiten waarschijnlijk niet als een manier om te voldoen aan de subsidievoorwaarden, maar eerder als een traditie en onderdeel van zijn identiteit.

Het NB was daarentegen geheel afhankelijk van overheidssteun. In principe had het NB bij het ontstaan zelf gekozen voor zijn identiteit; het werd immers opgericht om dansvoorstellingen te begeleiden. Door de jaren bleef het NB zich focussen op zijn begeleidingstaak, waarschijnlijk mede doordat het orkest vanaf zijn ontstaan uitsluitend subsidie kreeg voor het begeleiden van HNB en het NDT. De overheid bepaalde dus de samenwerkingspartners.

De beslissing over de opheffing en overname van het NPO werd gemaakt door de overheid. Dit bracht het NPO in een moeilijke positie. Het NPO voelde het als zijn verantwoordelijkheid om de belangen van zijn musici en het behoud van de activiteiten te kunnen waarborgen. Hoewel het orkest

dacht dat het inspraak had op het nieuwe orkest, was de fusie in werkelijkheid een overname. Dit betekende dat het NPO in feite weinig tot geen inspraak had in het fusieproces.

Doordat het NPO werd opgeheven na de fusie, is de overheidsinvloed na de fusie alleen zichtbaar bij het NB. Het NB moest door de opgelegde verbrede taak zijn speelgebied vergroten. Hierdoor speelde het orkest na de fusie niet meer alleen in de Amsterdamse orkestbak, maar voorzag het nu ook Haarlem en Alkmaar van symfonische muziek. Hoewel het NB de regio bleef voorzien van symfonische muziek, kan de opheffing van het NPO en het hebben van twee standplaatsen toch afbreuk hebben gedaan aan het gevoel dat Holland Symfonia hét orkest van Haarlem en Alkmaar was.

Een overname betekent niet per se dat een organisatie de identiteit van de overgenomen instellingen overneemt of integreert in zijn eigen identiteit. Dat het NB toch een identiteitsverandering heeft ondergaan, heeft te maken met de eisen die de overheid aan het orkest stelde. Het was de overheid die de taken van het NB uitbreidde, waardoor het NB zijn originele identiteit en naam niet kon behouden.

4.4 Bezuinigingen

Tien jaar na de fusie kwam het orkest in 2010 weer onder vuur te liggen. Toenmalig staatssecretaris Zijlstra wilde 25% van het kunst- en cultuurbudget bezuinigen en het aantal orkesten terugbrengen. Holland Symfonia was één van de orkesten die hiervan de gevolgen ondervond. Volgens de RvC kon het orkest te weinig garanties over de kwaliteit geven en ze vond dat andere symfonische orkesten de ballettaak konden overnemen (*De Telegraaf*, 2012).

De overheid nam de visie van de RvC deels over: Holland Symfonia's symfonische functie kwam te vervallen. Toch bood het Kunstenplan 2013-2016 wel mogelijkheden om de balletbegeleidingstaak te behouden. De overheid had een subsidiebedrag vastgesteld specifiek voor balletbegeleiding. Alle geïnteresseerde orkesten konden een subsidieaanvraag indienen bij de RvC om hiervoor in aanmerking te komen. De RvC zou vervolgens beoordelen welk orkest het beste de begeleidingstaak kon invullen. Hierbij lette de RvC vooral op de kwaliteitswaarborging van het begeleidende orkest. Naast Holland Symfonia diende ook het Residentie Orkest samen met de Stichting Kernensemble een subsidieaanvraag in.

De eerste twee aanvragen van Holland Symfonia werden afgewezen (Raad voor Cultuur, 2012b). Het eerste subsidieaanvraag wees de RvC af op basis van onvoldoende kwaliteitsborging, omdat de musici uitsluitend in de orkestbak zouden spelen en het voorgestelde dienstverband te klein was. Door het wegvallen van de symfonische functie zou er bijna geen interactie met het publiek meer bestaan, wat

volgens de RvC zou leiden tot een kwaliteitsafname en een stagnatie van de artistieke ontwikkeling (Raad voor Cultuur, 2012a, p. 169; Raad voor Cultuur, 2012b, p. 4). Het belangrijkste bezwaar tegen een te klein dienstverband was dat onvoldoende ontwikkeling van het samenspel kan leiden tot kwaliteitsafname.

Naar aanleiding van de tweede subsidieaanvraag uitte de RvC bezwaren over de hoogte van het gevraagde subsidiebedrag. Holland Symfonia vroeg om een hogere subsidie dan het vastgestelde subsidiebedrag om ruimte te krijgen voor de ontwikkeling van educatieve activiteiten. Hoewel de RvC dit een goede aanvulling op de begeleidingstaak vond, stelde ze toch geen extra geld ter beschikking.

De derde subsidieaanvraag van Holland Symfonia werd wel goedgekeurd. De RvC vond dit een evenwichtig formatieplan. Het orkest wilde gaan werken met een kleine kern van vijfenveertig musici met een aanstelling van 0,7 fte, aangevuld met zeventien remplaçanten (Raad voor Cultuur, 2012b, p. 9). Hoewel Holland Symfonia jaarlijks 106 begeleidingen voorstelde, vond de RvC dat circa 90 uitvoeringen de begeleidingstaak voldoende zou dekken. De RvC stelde het orkest van sommige subsidievoorwaarden vrij. Zo waren de criteria publieksbereik en (inter)nationaal belang de verantwoordelijkheid van HNB en het NDT.

Naast de begeleiding in de orkestbak wilde het orkest zijn activiteiten op het podium blijven uitvoeren in de vorm van symfonische en educatieve concerten. Of het orkest daar met zijn gekorte staf en beperkte subsidie ruimte voor had, betwijfelde de RvC. Hetzelfde gold voor het ontwikkelen van cultureel ondernemerschap. Volgens de RvC moest Holland Symfonia het budget dat overbleef na aftrek van de kosten voor de dansbegeleidingen gebruiken om te investeren in de ontwikkeling van de organisatie zelf, alvorens het orkest dit investeerde in cultureel ondernemerschap (Raad voor Cultuur, 2012b, p. 10).

De toezegging van de balletsubsidie zorgde voor grote veranderingen binnen het orkest. Zijn activiteiten bestonden nu voornamelijk uit het begeleiden van dans. Zijn symfonische, regionale functie in de regio Haarlem en Alkmaar kwam te vervallen en werd overgenomen door het Nederlands Philharmonisch Orkest (*De Telegraaf*, 2013). Deze veranderingen zorgden ervoor dat Holland Symfonia zich ging afvragen wie het is, wat het wil zijn en wat het orkest naar de buitenwereld wil uitstralen. Deze identiteitskwesties hebben geleid tot het vaststellen van een nieuwe missie, visie, profilering en naam. De naam Holland Symfonia deed immers geen recht meer aan de specifieke profilering en was volgens het orkest inmiddels ook onvoldoende onderscheidend (Holland Symfonia, 2014, p. 5). Daarom heeft het orkest op 30 augustus 2014 een naam aangenomen die precies de doel- en taakstelling weergeeft, namelijk Het Balletorkest. Zowel met zijn functie als met zijn naam is het orkest weer (gedeeltelijk) terug bij de originele identiteit van het NB.

Het Balletorkest vertrekt vanuit een brede missie, namelijk “mensen raken met muziek”, en kiest daarbinnen voor een scherpe profilering van ‘orkest voor de dans’ (Holland Symfonia, 2013, p. 5). Om deze missie en profilering te verwezenlijken en om een kwalitatief goed eindresultaat neer te zetten, is een goede relatie met HNB en het NDT noodzakelijk (Holland Symfonia, 2013, p. 6). Tachtig procent van al zijn activiteiten worden immers met deze twee partners ondernomen.

4.5 Identiteit Het Balletorkest

4.5.1 Actuele identiteit

Door de nieuwe situatie van Het Balletorkest is het aantal musici teruggebracht. De kleinere bezetting heeft bijgedragen aan het samenspel van de musici. Doordat er niet meer gewerkt wordt met twee ensembles, maar met één vast orkest, kunnen de musici beter op elkaar inspelen en beter werken aan de groepsklank (Van Gennip, 2014a). De beperkte en ‘vaste’ bezetting kan ook bijdragen aan de herkenbaarheid van het orkest en van de spelers. Het orkest krijgt hierdoor een gezicht.

De verkleining van het orkest heeft meer gevolgen. Zo is het aantal kantoormedewerkers teruggebracht en is de band met Haarlem verloren gegaan. Daarnaast werkt het orkest nu niet meer in twee steden, maar geheel vanuit de Q-factory studio's en de Nationale Opera en Ballet in Amsterdam. Hiermee bevindt het orkest zich in dezelfde stad als zijn belangrijkste samenwerkingspartner HNB.

Het beperkte budget van de balletsubsidie laat weinig ruimte over voor het organiseren van andere concertprogramma's. Ook de tijd die de balletproducties in beslag nemen, beperkt het aantal andere producties. Waar symfonische orkesten om de twee of drie weken wisselen van programma, spelen de musici van Het Balletorkest vaak producties van zes weken. Toch vindt het orkest het belangrijk om deel te nemen aan andere projecten zoals de Uitmarkt 2014 of Maestro van de NPO. Door buiten de muren van de Nationale Opera & Ballet te treden probeert het orkest de herkenbaarheid van het orkest te behouden en te verbeteren. Bovendien zijn dit gelegenheden om op de Bühne te spelen in plaats van in de orkestbak, wat volgens de RvC bijdraagt aan de kwaliteit van het orkest.

Daarnaast ontwikkelt en produceert Het Balletorkest jaarlijks één educatieve productie met circa twintig voorstellingen zoals Piazza del orchestra, omdat het Balletorkest het belangrijk vindt om bij te dragen aan de ontwikkeling van kinderen. Deze productie wordt steeds meer vormgegeven aan de hand van het dansprofiel (Van Gennip, 2014b).

4.5.2 Organisatiemerken

De gelegenheden om op het podium op te treden zijn door het ontnemen van de symfonische functie afgenomen. Hierdoor is ook het aantal stakeholders afgenomen. Omdat het orkest niet meer

hét orkest is voor de regio Haarlem en Alkmaar, heeft het de band met en de steun van de gemeente, het bedrijfsleven en de zalen van Haarlem en Alkmaar verloren. Ook de band met het publiek is hierdoor verminderd, hetgeen leidde tot de opheffing van de Vriendenkring van Holland Symfonia.

De belangrijkste stakeholders die overblijven zijn HNB en het NDT. In het verleden hebben dans- en operagezelschappen kritiek geuit op de wijze waarop de begeleidingspartner aan hen werd toebedeeld. Zij ervoeren het als een *'closed-shop'* (Raad voor Cultuur, 2010, p. 16). Bovendien werd de kwaliteit van het orkest in het verleden wel eens in twijfel getrokken (Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten, 2010a, p. 5). Toch werd Het Balletorkest in het visitatierapport van de Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten 2010 als de "eerst aangewezen 'natuurlijke' begeleidingspartner" voor zowel Het Nationale Ballet als het Nederlands Dans Theater gezien (Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten, 2010a, p. 5). Hoewel de partijen in principe zelf hun partner kunnen bepalen, is dit in de praktijk vaak niet mogelijk vanwege het budget. Hierdoor zijn ze aangewezen op de partij die de overheidssubsidie heeft gekregen. Doordat bij de subsidieronde voor het Kunstenplan 2013-2016 nog twee andere partijen hebben meegedongen voor het balletkavel, is het gevoel van *'closed-shop'* iets afgenomen. In welke mate de dansgezelschappen invloed hebben gehad op de beslissing van de overheid om de balletsubsidie toe te kennen aan Het Balletorkest, is mij niet duidelijk.

Het beeld dat Het Balletorkest naar zijn stakeholders wil uitdragen is dat zij dé specialist is op het gebied van dans. De verscheidenheid aan activiteiten in het verleden zorgde voor een onduidelijk beeld over het orkest bij zijn publiek en zijn stakeholders. Doordat Het Balletorkest nu een specifieke taak toegewezen heeft gekregen, ontstaan er mogelijkheden om gericht te kunnen programmeren en om een duidelijk beeld naar de buitenwereld te creëren.

Naast het duidelijke dansprofiel benadrukt het orkest de voordelen van zijn kleine bezetting. Het zorgt voor een "uitermate efficiënt [orkest]: de vaste capaciteit wordt volledig ingezet, er is geen snijverlies zoals bij de meeste orkesten doorgaans het geval [is]. [...] [Het Balletorkest] is het enig orkest in Nederland dat met een dergelijk orkestmodel werkt" (Holland Symfonia, 2013, p. 11).

4.5.3 Ideale identiteit

De boodschap die het orkest wil uitdragen en de activiteiten die het orkest onderneemt, maken deel uit van een strategie. Deze strategie bestaat onder andere uit de vaststelling van het overkoepelende doel, de kernwaarden, het profiel en de naam van het orkest. Het overkoepelende doel van Het Balletorkest is "mensen raken met muziek" (Holland Symfonia, 2013). Vanuit dit doel zijn een aantal kernwaarden opgesteld, namelijk betoverend, meesterlijk en anticiperend. Het begrip betoverend kan omschreven worden als ontroerend, geraakt worden en 'in het moment zijn'. Het meesterlijke

karakter heeft betrekking op het virtuoos zijn en het streven naar perfectie en maatwerk. Vooral het begrip maatwerk sluit goed aan bij het anticiperende karakter dat het orkest wil uitstralen. De samenwerking met dans vraagt om een flexibel karakter en het vermogen om te reageren en te anticiperen op de danspartner (Van Gennip, 2014b). Deze kernwaarden zijn intern van aard en leidend bij de werkzaamheden van het orkest en de organisatie in den brede (Van Gennip, 2014b).

De dansprofilering heeft het orkest niet alleen gekozen vanwege de subsidie, maar ook om helderheid over de activiteiten te geven. Daarom voert ze in de 'vrije ruimte' enkele activiteiten uit die een relatie met dans hebben. Hiervoor gebruikt het orkest onder andere de formule 'M (muziek) + D (dans) + (een andere partner)'. Deze formule zorgt voor interdisciplinaire voorstellingen waarbij samengewerkt wordt met minstens één samenwerkingspartner. De voorstellingen hoeven echter geen dansvoorstelling te zijn, maar het danselement moet op welke manier dan ook terugkomen. Dit kan zijn in de vorm van het "begeleiden van dans, of het zelfstandig uitvoeren van dansrepertoire, of anderszins" (Holland Symfonia, 2013, p. 5).

De duidelijke profilering zorgt ervoor dat het orkest herkenbaar is voor publiek, maar ook voor de overheid. Iedere Kunstenplanperiode zal het orkest opnieuw een subsidieaanvraag moeten indienen. Door bewust te kiezen voor een dansprofiel, zet Het Balletorkest zichzelf neer als dé specialist op het gebied van dansbegeleidingen en hoopt het zich te onderscheiden van andere orkesten. Daarnaast speelt het orkest in op wensen als cultuureducatie, cultuurparticipatie en cultureel ondernemerschap. Hiermee hoopt het orkest een goede uitgangspositie te hebben bij de volgende Kunstenplanperiode.

4.5.4 Gewenste identiteit

Het orkest heeft sinds de laatste bezuinigingsronde moeten nadenken over wie Het Balletorkest als organisatie wil zijn en hoe het zijn bestaan kan legitimeren. Het Balletorkest wil het beste balletorkest ter wereld worden en beschrijft zichzelf als dynamisch, flexibel en van hoge kwaliteit. Het orkest heeft een eigen karakter en wil er constant voor zorgen dat mensen geraakt worden. Mensen raken kan op uiteenlopende manieren en beperkt zich niet tot het geraakt worden door muziek (*De Gooi- en Eemlander*, 2013; Het Balletorkest, 2015).

Daarnaast heeft het orkest de wens om de financiering van de overheid te behouden, aangezien de financiering uit andere bronnen beperkt is. Het Balletorkest ontvangt geen publieksinkomsten uit de dansbegeleidingen, omdat het orkest als het ware ingehuurd wordt om de dansensembles te begeleiden. Een goede band met de danspartners en de specialisatie in dansbegeleidingen zijn daarom noodzakelijk. Zo blijft het orkest de logische partner voor dans en is de kans groter dat in een volgende Kunstenplanperiode de subsidie voor dansbegeleidingen wederom aan het orkest wordt toegekend. Om de relatie te verstevigen wenst Het Balletorkest een nauwere samenwerking met

HNB en het NDT. Dit kan in de vorm van een klant-leveranciersrelatie of (bij voorkeur) een partnership (Holland Symfonia, 2013, p. 6; Van Gennip, 2014b).

4.5.5 Overheidsinvloed

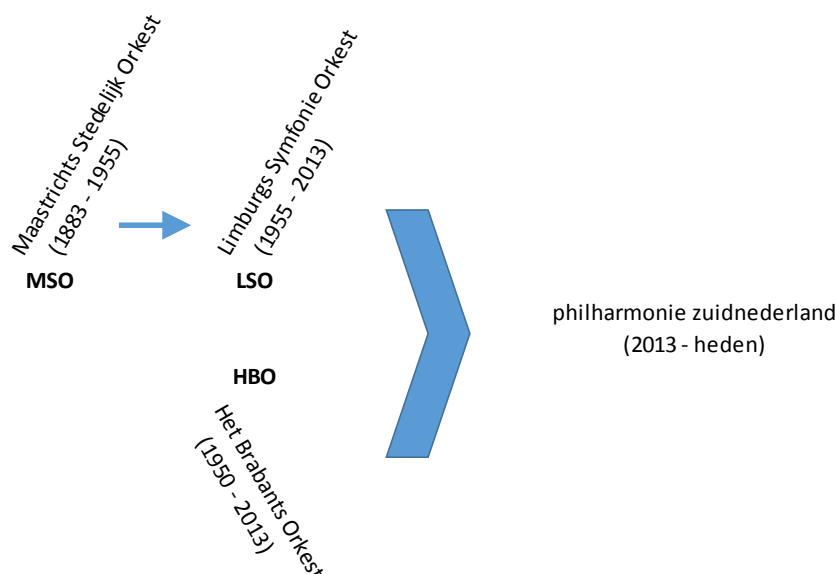
De overheidssubsidie heeft grote invloed gehad op de identiteit van Het Balletorkest. Hoewel Het Balletorkest zelf invulling heeft gegeven aan zijn vernieuwde taak en zijn dansidentiteit, waren de subsidievoorwaarden sturend. Omdat tachtig procent van de activiteiten van het orkest ingevuld wordt door de dansbegeleidingen, blijft er niet veel ruimte over om andere activiteiten te ontplooiën. Hoewel Het Balletorkest er zelf voor koos om een subsidieaanvraag te schrijven voor de balletsubsidie, had het eigenlijk niet veel keuze. Het orkest kreeg immers geen subsidie meer voor het vervullen van zijn symfonische taak. Zonder het behoud van dans, zou het helemaal geen subsidie meer krijgen en opgeheven worden.

De veranderingen die het orkest de afgelopen jaren heeft doorgemaakt heb ik in onderstaande tabel kort samengevat. Daarnaast heb ik aangegeven of de invloed van de overheid direct dan wel indirect is geweest op de keuzes die het orkest gedurende de jaren heeft gemaakt.

Orkest \ Identiteit	Holland Symfonia		Het Balletorkest	
	Soort verandering	Type invloed	Soort verandering	Type invloed
Actuele identiteit	Uitbreiding	Landelijke Overheid Direct	Inperking	Landelijke Overheid Direct
		Provincie & Gemeente Direct		Provincie & Gemeente -
Organisatiemerk	Toename stakeholders	Landelijke Overheid Direct	Afname stakeholders	Landelijke Overheid Direct
		Provincie & Gemeente Direct		Provincie & Gemeente -
	Veelzijdigheid	Landelijke Overheid Indirect	Dansprofilering	Landelijke Overheid Indirect
		Provincie & Gemeente Indirect		Provincie & Gemeente -
Ideale identiteit	Diversiteit en samenwerkingen aangaan, behouden en verstevigen	Landelijke Overheid Indirect	Dansprofilering uitwerken	Landelijke Overheid Indirect
		Provincie & Gemeente Indirect		Provincie & Gemeente -
Gewenste identiteit	Positie in de markt en de band met de samenleving versterken	Landelijke Overheid Indirect	Het beste balletorkest van de wereld worden en mensen raken met muziek	Landelijke Overheid Indirect
		Provincie & Gemeente Indirect		Provincie & Gemeente -

Tabel 3 De identiteitsveranderingen bij Holland Symfonia en Het Balletorkest

5 philharmonie zuidnederland



Figuur 3 De ontstaansgeschiedenis van philharmonie zuidnederland

5.1 Achtergrond

5.1.1 Het Brabants Orkest

Ongeveer tien jaar na de fusie van Het Balletorkest moesten opnieuw twee orkesten met elkaar fuseren, namelijk Het Brabants Orkest (HBO) en het Limburgs Symfonie Orkest (LSO). Het in Eindhoven gevestigde HBO ontstond uit de in 1947 in Den Bosch opgerichte ‘Vrienden van Het Brabants Orkest’ en werd officieel opgericht in 1950. De provincie wilde één orkest voor heel Noord-Brabant en de orkesten die op dat moment in Den Bosch en Tilburg actief waren, waren volgens de provincie te lokaal gericht en voldeden niet aan de kwalitatieve verwachtingen (Van Vlerken, 2013). HBO bestond in het begin uit slechts tien jonge musici, maar groeide onder leiding van dirigent Hein Jordans al snel uit tot een klein professioneel symfonieorkest (Straub, Van Campen & Hermeler, 2000). Jordans dirigeerde het orkest dertig jaar en werd opgevolgd door onder andere André Vandernoot, Árpád Joó en Marc Soustrot. De laatste dirigent was de jonge dirigent Alan Buribayev. Hij leidde het orkest tot de fusie en richtte zich niet zoals Soustrot op het Franse repertoire, maar op Nederlandse werken (philharmonie zuidnederland, 2014; Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten, 2010c, p. 5).

HBO speelde in de verschillende concertzalen in Noord-Brabant, zoals het Muziekgebouw in Eindhoven, het Theater aan de Parade in 's-Hertogenbosch, Concertzaal Tilburg en Chassé Theater

Breda (philharmonie zuidnederland, 2014). Daarnaast was het orkest altijd aanwezig bij bijzondere (jaarlijkse) gebeurtenissen die belangrijk waren voor de regio, zoals de Stabat Materconcerten in Oirschot, Opera op de Parade, de Nieuwjaarsconcerten, de Carnavalsconcerten en de plaatselijke Mattheüs-Passion. Tot slot organiseerde HBO jaarlijks verschillende educatieve activiteiten binnen de regio.

De verbondenheid met de provincie Noord-Brabant werd erkend door de provincie en de gemeente Eindhoven in de vorm van subsidie. Deze financiële steun had volgens de Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten 2010 vooral een morele functie, omdat de steun geen substantiële bijdrage leverde aan de bekostiging van het orkest (Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten, 2010c, p. 5).

5.1.2 Het Limburgs Symfonie Orkest

Het LSO was een van de oudste symfonieorkesten van Nederland. Het orkest ontstond uit het Maastrichts Stedelijk Orkest (MSO). Het in 1883 opgerichte MSO was een bescheiden strijkorkest dat bestond uit musici die naast hun dagelijkse werk musiceerden en optraden voor de Maastrichtse burgerij (Cillekens, 2013). Hoewel het orkest de ambitie had om dertig concerten per jaar te geven, gaf het slechts drie concerten in het openingsjaar (Cillekens, 2013).

Onder zijn eerste dirigent Otto Wolf speelde het MSO veelal Duitse werken. Deze muziek was niet geliefd bij de Maastrichtse bourgeoisie, welke de voorkeur gaf aan Franse muziek (Cillekens, 2013). Daarnaast was de kwaliteit van het orkest matig. De kwaliteit verbeterde in 1916 wel enigszins na de aanstelling van dirigent Henri Hermans, omdat hij aanstuurde op een verbeterde scholing van de orkestleden. Daarnaast zorgde zijn grote netwerk in de muziekwereld ervoor dat gastdirigenten uitgenodigd werden (Cillekens, 2013). Hermans leerling Paul Hupperts nam in 1947 de positie van chef-dirigent over en werd twee jaar later al opgevolgd door Andries Rieu. Rieu's voorkeur voor de werken van moderne componisten zorgde, net als tijdens de dirigeerperiode van Wolf, dikwijls voor onvrede bij het Maastrichtse publiek.

Medio jaren vijftig besloot de provincie het orkest voor het eerst financieel te steunen. Als tegenprestatie moest het muziek gaan verzorgen in heel Limburg. Het 'Maastrichts' orkest werd een 'Limburgs' orkest, wat automatisch leidde tot de naam LSO (Cillekens, 2013). Het draagvlak onder de Limburgse bevolking was echter gering. Vooral Noord-Limburg ervoer het LSO als het orkest 'van Maastricht' (Cillekens, 2013). Ook de kwaliteit was onvoldoende. Dirigent Mas Conde, die tussen 1988 en 1994 aan het orkest verbonden was, gaf een eerste aanzet tot kwaliteitsverbetering en opvolgend dirigent Schlomo Mintz (1994-1998) werkte verder aan de ontwikkeling van een individuele klank. Onder Ed Spanjaard (1982-1988 en 2000-2012) werd deze ontwikkeling verder gezet. Spanjaard speelde een grote rol in de artistieke vooruitgang van het orkest en breidde het repertoire uit met vooral Franse en hedendaagse werken (philharmonie zuidnederland, 2014).

De wens om verbonden te zijn met de Limburgse samenleving sprak ook uit de missie en de visie. Het orkest wilde “zoveel mogelijk muziek uit het klassiek Westerse erfgoed voor zoveel mogelijk mensen [toegankelijk maken]” (Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten, 2010b, p. 4). De visie achter deze missie was dat muziek “ons dichterbij onszelf en bij anderen [brengt] en daarmee [...] de kwaliteit van leven [verhoogt]” (Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten, 2010b, p. 4). Het orkest wilde toegankelijk zijn voor alle burgers en niet alleen voor een selecte groep (philharmonie zuidnederland, 2014). Daarom ontwikkelde het naast symfonische programma’s ook concerten met een populair programma en educatieve activiteiten, onderverdeeld in de categorieën jong, populair, buiten de paden, groots en verfijnd (Wiche, 2012).

5.2 Fusie

Zowel het LSO als HBO hebben door de jaren heen artistieke en financiële problemen gehad. De artistieke problemen van HBO hadden in de jaren negentig vooral te maken met moeilijkheden met de dirigent. “HBO trad naar buiten met muziek, maar trachtte voor het overige een gesloten bastion te zijn. Wie lekte over interne perikelen kon rekenen op ontslag op staande voet” (Van Vlerken, 2013). Organisatorisch gezien verkeerde HBO in die periode zowel op bestuursniveau als financieel in een crisis. Vooral de financiële crisis zorgde ervoor dat muzikale ambities niet verwezenlijkt konden worden (*De Stem*, 1996).

Eind jaren negentig werden de structurele problemen van beide orkesten dusdanig ernstig dat de overheid in 1992 bij het LSO en in 1996 bij HBO ging onderzoeken of en hoe de orkesten konden voortbestaan (*De Stem*, 1996). Hoewel staatssecretaris Nuis er destijds niet naar streefde om de twee orkesten met elkaar te laten fuseren, verwachtte hij wel dat de orkesten met elkaar gingen samenwerken. Samenwerking zou volgens hem zorgen voor besparingen in de overheadkosten en voor een grotere samenhang in de programmering (*De Stem*, 1996). HBO moest volgens de beleidsplannen het groot-symfonisch werk voor zijn rekening nemen en het LSO de categorie daaronder. Toenmalig adjunct-directeur van HBO Jan Willems voorzag dat deze plannen problemen zouden opleveren, onder andere omdat concerten van HBO in Limburgse zalen niet kostendekkend en daardoor financieel niet haalbaar zouden zijn (*De Stem*, 1996). Hoewel de regering in 1996 aanstuurde op samenwerking werd deze niet afgedwongen (*De Stem*, 1996).

In 2011 dwong de regering wél samenwerking af. Staatssecretaris Halbe Zijlstra wilde het aantal regionale orkesten terugbrengen en in regio Zuid nog maar één subsidie van 7 miljoen euro beschikbaar stellen voor één orkest (Zijlstra, 2010, pp. 4, 16; *Eindhovens Dagblad*, 2012a). Zijlstra verwachtte dat het LSO en HBO met elkaar zouden fuseren. Het CDA verzette zich tegen deze plannen en zag mogelijkheden om de orkesten toch onafhankelijk van elkaar te laten voortbestaan

wanneer ze intensiever met elkaar samen zouden werken (*Limburgs Dagblad*, 2012a). De bezwaren van het CDA waren voor Zijlstra onvoldoende om af te wijken van zijn fusieplan. Om de orkesten tegemoet te komen, beloofde Zijlstra één miljoen euro extra premie als beloning voor de fusie (Wijdeven, 2012a).

Het fusieproces verliep stroef. De orkesten hadden elk een ander idee over de mate van samenwerking. Dit bleek onder andere uit de subsidieaanvragen die de orkesten los van elkaar indienden. HBO diende een voorstel in waarbij er één orkest gevormd zou worden met twee vestigingsplaatsen, Eindhoven en Maastricht. Het LSO wilde daarentegen wel samenwerken in één organisatie, maar met behoud van de twee bestaande orkesten (Wijdeven, 2012a). “Hoewel beide orkesten ervan overtuigd zijn dat een vergaande samenwerking onontbeerlijk is voor de toekomst blijft er een fundamenteel verschil van inzicht over de uitgangspunten hierover”, aldus het LSO in een brief aan de staatssecretaris (Wijdeven, 2012a).

De stroefheid van het fusieproces kwam ook tot uitdrukking in de externe communicatie. Beide orkesten spraken bijvoorbeeld liever over een samenwerking dan over een fusie. Zo had toenmalig HBO-directeur Arthur van Dijk het op 3 februari 2002 over een samenwerking in een ‘nieuwe, flexibele organisatie’ (Knols, 2012; Wijdeven, 2012a). Over de berichtgevingen tijdens het fusieproces bestonden ook ergernissen. Zo meldde HBO tijdens het fusieproces in een persbericht dat de fusie al rond was. Hier reageerde toenmalig LSO-directeur Henri Broeren vervolgens verontwaardigd op. Hij noemde het bericht voorbarig. Broeren zei hierover: “We zijn maanden intensief in gesprek geweest over een samenwerking tussen beide orkesten, maar we waren het nog niet eens” (Knols, 2012). Bovendien stond hij niet achter een totale fusie, omdat het LSO “een eigen klankkleur en identiteit [had]” en omdat hij “iets wat in 129 jaar is opgebouwd, niet in één keer [wilde] opgeven” (Knols, 2012). Broeren zag het LSO als een sterk merk dat moest blijven bestaan (*BN/De Stem*, 2012a). Volgens hem zou de provincie ook meer geld over moeten hebben voor het behoud van het orkest. “De provincie Limburg betaalde tot nu toe 10 miljoen aan musea, en 300.000 euro aan haar orkest. Als ze willen dat het LSO, een gekoesterd instituut met belangen tot in de haarvaten van de Limburgse samenleving, overeind blijft, moet daar iets in veranderen” (Spel, 2012a).

Hoewel ook HBO in eerste instantie zelfstandig wilde blijven bestaan, legde het zich eerder neer bij de opgelegde fusie. HBO was daarom teleurgesteld dat het LSO geen gezamenlijke aanvraag wilde indienen. Van Dijk zag het gezamenlijk indienen van een aanvraag als de beste tactiek om een ondernemende en bovenal vraaggestuurde organisatie te creëren (Spel, 2012a). Hij zei hierover:

Een denkomslag was ook hard nodig. Wat is er in Zuid-Nederland voor vraag naar symfonische muziek? Dat hebben we geïnventariseerd. Het zijn circa 240 concerten verdeeld over reguliere concerten, opera, educatie en bijzondere projecten. Ons plan voorziet echt in alles wat Limburg wil. Ik

vind het erg jammer dat Broeren vasthoudt aan de oude vorm, die mijns inziens geen toekomst heeft. Orkesten moeten zich opnieuw uitvinden. Als je je nu vastklampt aan de traditie, zit je over vier jaar met hetzelfde probleem. We blijven overleggen. Ik houd hoop (Spel, 2012a).

Op 12 mei 2012 leek het erop dat HBO door een mogelijke extra subsidie van acht miljoen euro door de provincie Noord-Brabant zelfstandig zou kunnen voortbestaan. Voorwaarde voor deze subsidie was dat HBO zou werken aan het ontwikkelen en stimuleren van de amateurkunst en zijn educatieve activiteiten met tenminste zeventig educatieve concerten zou uitbreiden (Brabants Orkest, 2012b). HBO verwachtte echter dat na 2016 een fusie met het LSO alsnog onvermijdelijk zou zijn (*Brabants Dagblad*, 2012a).

Omdat HBO voorzag dat het door de toezegging van deze extra subsidie nog vier jaar zelfstandig zou kunnen voortbestaan, diende het twee subsidievoorstellen in: één voor een gefuseerd orkest en één voor HBO alleen (*Brabants Dagblad*, 2012a). Het LSO diende daarentegen twee voorstellen in voor alleen het LSO (*Eindhovens Dagblad*, 2012a). Drie van de vier plannen gingen in tegen de wens van Zijlstra. In een brief aan de RvC schreef hij dat de “samenwerking tussen twee orkesten [er] niet op gericht mag zijn om alleen het eigen voortbestaan veilig te stellen, maar vooral moet leiden tot een gevarieerder aanbod dat past bij de regio” (*Limburgs Dagblad*, 2012d).

De RvC wees alle voorstellen op 21 mei 2012 af en droeg de orkesten op een nieuwe aanvraag in te dienen voor een gefuseerd orkest (*Eindhovens Dagblad*, 2012a). RvC-voorzitter Joop Daalmeijer was van mening dat de spanningen over een fusie te wijten waren aan emotionele en regionale sentimenten (*Eindhovens Dagblad*, 2012a). Het LSO bleef zich te veel richten op de provincie Limburg en te weinig op heel Zuid-Nederland (*Eindhovens Dagblad*, 2012a). Daarnaast vond de RvC alle voorstellen financieel niet goed onderbouwd (De Graaf, 2012b). De Raad verwachtte binnen anderhalve maand een nieuw voorstel waarin de orkesten subsidie aanvroegen voor één organisatie die de symfonische muziek zou verzorgen in heel Zuid-Nederland, inclusief Zeeland, met één directie en één chef-dirigent (*Eindhovens Dagblad*, 2012a; *Eindhovens Dagblad*, 2012b). Dit betekende niet dat de organisatie per se moest bestaan uit één orkest, of dat het zich slechts in één stad moest vestigen. Het orkest mocht ‘flexibele kernen’ hebben, hetgeen betekende dat er binnen de organisatie zelfstandige muziekprogramma’s aangeboden en uitgevoerd konden worden (*Eindhovens Dagblad*, 2012b).

De reacties van het LSO en HBO op dit advies waren overwegend negatief. Zo vond Broeren de visie van de RvC erg ‘randstedelijk’, omdat ze volgens hem niet genoeg stilstond bij het belang van de regionale orkesten. “Onze functie is anders dan die van een randstedelijk orkest dat lekker kan zeggen: we spelen alle grote Mahlers in de grote zaal. Een regionaal orkest zit in de haarvaten van de samenleving. Wij treden ook op met de harmonie en fanfare in dorpen; we hebben

carnavalsconcerten en spelen in verzorgingstehuizen”, aldus Broeren (De Graaf, 2012b). De mening van Broeren werd niet door iedereen gedeeld. LSO-violist en tweede concertmeester Wilfred Sassen zei over het advies: “Bij tweede lezing vielen me ook de positieve dingetjes op: het belang dat de raad hecht aan de identiteit van een orkest, het onderstrepen van voeling hebben met de achterban. Daar is hier in Limburg sprake van. Zulke uitspraken bieden mogelijk ruimte voor twee orkesten binnen een organisatie” (Van der Steen, 2012).

Op 13 juli 2012 presenteerden de twee orkesten voor het eerst een gezamenlijk subsidievoorstel voor één groot orkest met nationale en internationale ambities. Vanuit zowel Maastricht als Eindhoven zouden zij heel Zuid-Nederland, inclusief Zeeland, voorzien van symfonische muziek. Nog altijd spraken de orkesten liever niet over een fusie. HBO-directeur Arthur van Dijk omschreef het samengaan als een “doorstart in een nieuwe organisatie” (*Limburgs Dagblad*, 2012b). De nieuwe organisatie wilde volgens het subsidievoorstel jaarlijks 240 concerten in verschillende formaties geven (Van Vlerken, 2012a). Van deze concerten verwachtte het orkest vijftien tot dertig grote concerten, negenenveertig middelgrote concerten en achtentwintig concerten met kamerorkest te geven en vierentwintig keer Opera Zuid te begeleiden (Bockma, 2012).

De nieuwe, samengestelde formatie bood artistieke mogelijkheden. Met 110 fte aan musici zou het orkest grote symfonische werken als de symfonieën van Mahler en Bruckner kunnen spelen (*Limburgs Dagblad*, 2012b). Dit was voorheen niet mogelijk omdat HBO met vijfenzeventig musici en het LSO met vijfenzestig musici hiervoor te weinig musici in dienst hadden (Spel, 2012b). Daarnaast bood het werken met flexibele kernen mogelijkheden om “binnen die gezamenlijke ‘orkestvoorziening’ ruimte te hebben om [...] in hun regio’s hun eigen dingen te doen met behoud van hun eigen identiteit” (*Limburgs Dagblad*, 2012b). De band met de regio wilde het nieuwe orkest versterken door “waar mogelijk lokaal en regionaal herkenbare verbanden aan [te] gaan, samen [te] werken met zalen en andere culturele partners in het veld, en [...] op deze wijze concreet invulling [te geven] aan de handhaving van de verschillende identiteiten die er in het gebied bestaan” (Van Vlerken, 2012a).

Op 14 augustus 2012 stemde de RvC in met het ingediende fusievoorstel. Het nieuwe orkest werd tijdelijk Het Orkest van het Zuiden genoemd. Uiteindelijk kreeg het de naam philharmonie zuidnederland. Hoewel philharmonie zuidnederland voor het Kunstenplan 2013-2016 zeven miljoen euro overheidssubsidie toegekend kreeg, had de RvC nog enkele kanttekeningen bij het ingediende voorstel. Zo vond de RvC dat het nieuwe orkest zich, meer dan het in de plannen uitte, moest inzetten voor talentontwikkeling en internationale relaties (*Brabants Dagblad*, 2012b; *BN/De Stem*, 2012b). Daarnaast stelde de Raad vraagtekens bij de achtentwintig fte aan stafleden en bij de verwachte bijdrage uit private middelen. De private middelen voor het nieuwe orkest zouden volgens het subsidievoorstel lager uitvallen dan de som van de private middelen van beide orkesten samen.

Het orkest verwachtte namelijk dat het na de fusie aan bekendheid en verbondenheid terug moest winnen. Het ontbreken van een chef-dirigent, het boegbeeld van een orkest, zou de herkenbaarheid daarbij niet bevorderen. Bovendien moest philharmonie zuidnederland als nieuw orkest een plek veroveren in zalen als het Frits Philips Muziekgebouw in Eindhoven en Theater Heerlen, omdat zij daar geprogrammeerd zouden worden naast toporkesten, zoals het BBC Symphony Orchestra (Wiche, 2013a). Philharmonie zuidnederland schatte daarom in dat er in eerste instantie nog veel mensen nodig waren om via marketing, publieksacties en sponsoring een plek te veroveren (Van der Steen, 2013).

Naast de overheidssubsidie kreeg philharmonie zuidnederland ook subsidie van de provincies en de gemeenten. De steun van de provincie Noord-Brabant en Limburg lag gevoelig en was geen vanzelfsprekendheid. De provincies wilden alleen subsidie verstrekken aan een organisatie die initiatieven of programma's ontwikkelde in de desbetreffende provincie. De provincie Limburg had zo haar twijfels over het behoud van het orkest in de regio. Zo wees SP-Statenlid Daan Prevoo van de provincie Limburg op het risico dat het orkest zich op termijn wellicht uitsluitend zou vestigen in Noord-Brabant, waardoor zij de directe band met Limburg zou verliezen (*Limburgs Dagblad*, 2012c). Ook de PVV en de VVD hadden hun twijfels (Cillekens, 2012). Hoewel PvdA gedeputeerde Noël Lebens steun aan het orkest in Limburg belangrijk vond, was ook hij bezorgd over de besteding ervan. Door het toegenomen speelveld zou het geld ingezet kunnen worden in de andere provincies, terwijl dat geld juist van de Limburgse belastingbetaler was en bedoeld was voor de Limburgse samenleving (*Limburgs Dagblad*, 2012c).

Uiteindelijk besloot de provincie Limburg toch subsidie toe te kennen aan philharmonie zuidnederland. Dat het LSO onder druk van staatssecretaris Zijlstra samengevoegd werd met HBO was volgens Lebens tegen alle afspraken. In eerste instantie was het, aldus Lebens, de bedoeling om het LSO als zelfstandige organisatie te laten blijven bestaan, ondanks de samensmelting met HBO (Ophelders, 2012). De provincie verleende de subsidie daarom niet aan het nieuwe orkest, maar aan de stichting LSO. "Volgens Lebens [was] met de subsidie de Limburgse identiteit van het LSO gewaarborgd" (*Limburgs Dagblad*, 2012c). Interim-directeur Hans van Beers van philharmonie zuidnederland zei hier begin 2013 het volgende over: "Voor het geld eisen de provincies een behoud van eigen identiteit terug en terecht" (Van der Steen, 2013). Daarnaast verwachtte de provincie een nauwe samenwerking tussen orkest en provincie, een goede binding met de amateurkunst, educatieve activiteiten en dat het orkest "na de transitie zonder provinciale middelen [zou] kunnen voortbestaan" (De Graaf, 2012a).

Ook de provincie Brabant leverde uiteindelijk haar financiële steun. De provincie vindt het belangrijk "dat er een orkest overblijft 'dat bijdraagt aan de herkenbaarheid en identiteit van de provincie', aldus Cultuurgedeputeerde van de provincie Noord-Brabant Brigitte van Haaften. Maar die functie

kan volgens haar ook worden vervuld door een gezamenlijk orkest voor Zuid-Nederland” (De Graaf, 2012a).

Naast overheidssteun en een provinciale bijdrage heeft het orkest ook bij de gemeenten waarin het gevestigd is subsidie aangevraagd. Tot de fusie kreeg HBO van de gemeente Eindhoven zo’n 90.000 euro per jaar. Na de fusie koos de gemeente er echter voor om philharmonie zuidnederland niet langer financieel te ondersteunen. De gemeente Eindhoven gaf hiervoor de volgende verklaring:

De afwijzing is gebaseerd op de sterk gewijzigde omstandigheden bij philharmonie zuidnederland. Door de samenvoeging van HBO en het LSO is er een groot verzorgingsgebied ontstaan: het orkest moet nu de drie zuidelijke provincies bedienen. Daardoor is de relatie met Eindhoven minder prominent. Er zijn nieuwe financieringsmogelijkheden ontstaan, onder meer bij de provincie. Hier krijgt het orkest nu ook meer subsidie dan HBO in het verleden kreeg (Schoonen, 2014).

De gemeente Maastricht bleef het orkest wel steunen met 300.000 euro. De op 1 oktober 2013 aangestelde directeur Stefan Rosu vond dat deze steun aan de inwoners van de desbetreffende stad laat zien “dat je belang hecht aan een goed en levendig cultureel klimaat in de stad” (Schoonen, 2014).

5.3 Identiteit philharmonie zuidnederland

5.3.1 Actuele identiteit

De samenvoeging van de twee orkesten heeft ertoe geleid dat philharmonie zuidnederland met zijn 110 musici een van de grootste orkesten in Nederland is geworden (*De Telegraaf*, 2013). In totaal zijn door de fusie vierentwintig fte komen te vervallen (*NRC Handelsblad*, 2013). Daarvan zijn tweeëndertig musici vrijwillig vertrokken en de overige 5,62 fte werden ontslagen (*Brabants Dagblad*, 2013).

De fusie zorgde ook voor een verruiming van het speelgebied. Dit werd niet door iedereen gezien als een positieve ontwikkeling. Het *Eindhovens Dagblad* schreef hierover in de oplage van 25 april 2013: “Het brengt met zich mee dat het eigen podium in Eindhoven wordt uitgebreid met een trits bescheiden zalen in culturele centra, in steden met weinig artistieke pretentie en potentie. Dat doet pijn. Philharmonie zuidnederland krijgt daarmee weer de plaatselijke functie waar Het Brabants Orkest de laatste jaren bovenuit was gegroeid” (*Eindhovens Dagblad*, 2013). Het krantenartikel suggereert dat de samenvoeging de goede reputatie van HBO deels teniet zal doen. Ook werden er in dezelfde krant twijfels geuit over de muzikale consequenties van de orkestenfusie. “Elf topvoetballers maken nog geen team. [...] Er is kennis, onderling vertrouwen en vooral tijd nodig om een klankcultuur te laten ontstaan, om een school te vestigen. [...] Kwaliteit uit zich in het vermogen tot aanpassen, in een adequaat antwoord op verandering” (*Eindhovens Dagblad*, 2013). Het

kwaliteitsverschil tussen de orkesten werd bevestigd door de Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten 2010. Deze commissie beoordeelde HBO met een goed, terwijl ze de kwaliteit van het LSO beoordeelde met een voldoende (Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten, 2010b; Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten, 2010c). Of de samenvoeging kwalitatief een positieve uitwerking heeft op het orkest, is nog niet door een visitatiecommissie onderzocht. Philharmonie zuidnederland zelf beweert dat het samengaan van de twee orkesten en het spelen met twee ensembles geen negatief effect heeft op de kwaliteit (*Limburgs Dagblad*, 2014b).

De grootte van het orkest en de uitbreiding van het speelgebied bood het orkest zowel mogelijkheden als beperkingen. Door de grootte van het orkest kon het voor het eerst grote symfonische werken spelen (Wiche, 2013b). Datzelfde repertoire zorgde volgens critici ook voor beperkingen. Doordat philharmonie zuidnederland in zijn programmering vooral inzette op grote werken, veranderde de programmering ten opzichte van de individuele orkesten van avontuurlijk naar behoudend, aldus het *Limburgs Dagblad* op 15 april 2014.

Het ijzeren repertoire overheerst, waarbij het zwaartepunt ligt bij bekende werken van Ludwig van Beethoven – met zes partituren het meest prominent vertegenwoordigd –, Wolfgang Mozart en Pjotr Iljitsj Tsjaikovski. Grote bezettingen zijn er onder meer bij uitvoeringen van Sjostakovitsj' 7^{de} symfonie (tijdens de jaarlijkse componistendag), Bruckners 9^{de} symfonie en Mahlers 1^{ste} symfonie. Hedendaagse muziek speelt een ondergeschoven rol en blijft vooral beperkt tot enkele eenmalige concerten (*Limburgs Dagblad*, 2014c).

Daarnaast zorgde de vergroting van het speelgebied voor minder variatie in de programmering. Doordat philharmonie zuidnederland hetzelfde programma in meer verschillende zalen speelde, konden producties langer door lopen. Werden producties voor de fusie per orkest maximaal vier keer uitgevoerd, in seizoen 2013-2014 was dit vaak acht keer (*Eindhovens Dagblad*, 2013). De invulling van de programmering bleef grotendeels gelijk aan die van de individuele orkesten. Zo bleef het orkest naast traditionele concerten, concerten voor een nieuw en jonger publiek organiseren. Denk bijvoorbeeld aan concerten voor studenten, een festivalavond, promenadecconcerten en een groot openluchtconcert (Van den Berg, 2013). Om de binding met de twee provincies te behouden, bleef het orkest zich verbinden met belangrijke gebeurtenissen in de regio, zoals Musica Sacra Maastricht en Opera op de Parade (*Limburgs Dagblad*, 2013).

De uitbreiding van het orkest zorgde daarnaast voor logistieke uitdagingen. Voor de orkestleden betekende het dat ze meer moesten reizen. Het pendelen tussen de standplaatsen Eindhoven en Maastricht viel de orkestleden zwaar. De orkestinspectie bevestigde dat het vervoer door de twee standplaatsen en het uitgebreide speelgebied complexer is geworden. De orkestinspectie verzorgt de bladmuziek, stuurt de muzikanten aan, vervoert instrumenten en bouwt het podium op en af. Door de uitbreiding moet zij bussen regelen wanneer er repetities plaatsvinden in de andere provincie

voor diegenen die niet woonachtig zijn in de desbetreffende provincie. Daarnaast moeten ook de instrumenten (denk aan de contrabassen) meereizen van de ene naar de andere locatie (*Limburgs Dagblad*, 2014a). Volgens de twee orkestinspecteurs Marieke Bakker en John Goossens waren er sinds de fusie ook positieve ontwikkelingen. Doordat een productie gemiddeld één tot twee weken langer duurt, kreeg de inspectie minder veranderingen op korte termijn te verwerken. Daarnaast bood het spelen van twee producties tegelijkertijd de mogelijkheid om de relatie met de achterban te onderhouden. Zo kan het ene ensemble een symfonisch orkest in Zeeland spelen en het andere ensemble kan deelnemen aan een regionaal event (*Limburgs Dagblad*, 2014a).

5.3.2 Organisatiemerk

De boodschap die philharmonie zuidnederland wil uitdragen is veelzijdig. Het orkest wil er zijn voor alle inwoners van Zuid-Nederland en “een orkest van kwaliteit en omvang [zijn] dat past bij deze sterke economische regio. Het nieuwe orkest zal een belangrijke bijdrage leveren aan het woon- en werkklimaat en een ambassadeursfunctie vervullen voor Zuid-Nederland” (Van Vlerken, 2012a). Hiermee legitimeert philharmonie zuidnederland haar bestaan voornamelijk op economische gronden. Dit sloot aan bij de economische instelling van de overheid (philharmonie zuidnederland, 2014b).

De veelzijdigheid kwam volgens het orkest ook tot uitdrukking in de repertoire keuzes. Door zijn grote bezetting werd het mogelijk om “de meest intieme klassieke werken tot de groots bezette laatromantische en twintigste eeuwse composities, van carnavalskrakers tot tophits in dialect, van straatmuziek tot kerkschoonheid [te spelen]. De philharmonie zuidnederland brengt zo de pracht van de complete muziekgeschiedenis binnen handbereik” (philharmonie zuidnederland, 2014d).

Naar de overheid toe wilde het orkest bovenstaande kwaliteiten en activiteiten benadrukken, omdat het orkest hiermee kon voldoen aan de gestelde subsidievoorwaarden. Voor de gemeenten en de provincies was het vooral belangrijk dat het orkest de regionale functie diende.

5.3.3 Ideale identiteit

De ideale identiteit van het orkest is ook gekoppeld aan de wensen en verwachtingen van de overheid, provincies en gemeenten. Het orkest wilde het muziekleven in met name Noord-Brabant, Limburg en Zeeland bevorderen en symfonische muziek van het hoogste niveau bereikbaar maken voor alle inwoners van Zuid-Nederland en daarbuiten (philharmonie zuidnederland, 2013, p. 3; philharmonie zuidnederland, 2014c). Aan de hand van deze doelstelling heeft het orkest zijn programmering ingedeeld in de categorieën groot orkestraal werk, kamermuziek, sociaal-maatschappelijke producties, talentontwikkeling en educatieve activiteiten (philharmonie zuidnederland, 2013). De doelstelling vertoonde overeenkomsten met het vroegere LSO. Het LSO wilde dicht bij de mensen staan en verdeelde de programmering in de categorieën jong, populair,

buiten de paden, groots en verfijnd (Wiche, 2012). Net als de vroegere orkesten wilde philharmonie zuidnederland al dan niet samen met andere partners “bouwen aan de lokale en regionale verankering zodat iedereen van ‘de nieuwe klassiekers’ kan genieten” (philharmonie zuidnederland, 2014e).

5.3.4 Gewenste identiteit

Het verliezen van de lokale en regionale verankering was een van de gevoelige punten tijdens de totstandkoming van philharmonie zuidnederland. Ook de gelijkwaardigheid van de orkesten tijdens het fusieproces kan een gevoelig punt zijn geweest. Hoewel er geen documenten ingaan op de gelijkwaardigheid van de orkesten in het fusieproces, kunnen daar toch vraagtekens bij gesteld worden. HBO had namelijk een veel hechtere band met de achterban en werd door de Visitatiecommissie op het gebied van kwaliteit beter beoordeeld (Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten, 2010c, pp. 3, 4). Hierdoor had HBO een gunstigere uitgangspositie en daardoor een betere onderhandelingspositie. Wellicht ervoer het LSO de fusie daarom eerder als een overname dan als een fusie.

De gevoeligheden rondom de fusie zijn waarschijnlijk de reden dat beide orkesten tijdens het fusieproces liever spraken over een samenwerking, dan over een fusie. Het nieuwe orkest werd daarom eerder als een doorstart in een nieuwe organisatie gezien. De activiteiten van de oude organisaties zijn na het samengaan van de orkesten veelal hetzelfde gebleven en de binding met de regio bleef behouden. Ook naar de achterban toe kan deze boodschap suggereren dat hún orkest bleef bestaan en in dienst stond van de desbetreffende provincie of gemeente. Uit een enquêteonderzoek uitgevoerd in opdracht van philharmonie zuidnederland, blijkt dat de gevolgen van de fusie op de binding met het publiek minimaal zijn. Drieënveertig procent van de 1000 ondervraagde inwoners van Brabant en Limburg was volgens dit onderzoek bekend met het nieuwe orkest. Dat is niet veel lager dan de naamsbekendheid van het vroegere LSO, 48 procent, en HBO, 51 procent. Was het publiek vóór de fusie verontrust en had het een gevoel van “iets verliezen; het orkest zal niet meer van ons zijn”, anno mei 2014 is de publiekstevredenheid volgens het onderzoek van de philharmonie groot (*Limburgs Dagblad*, 2014b). Dit heeft onder andere kunnen ontstaan door het ontwikkelen van het ‘merk’ philharmonie zuidnederland en door het in stand houden van verschillende activiteiten in de regio (bijvoorbeeld met regionale harmonieën en fanfares) (*Limburgs Dagblad*, 2014).

In de toekomst wil het orkest zich blijven inzetten om de bekendheid en het draagvlak in de regio te handhaven en te verbeteren. Daarnaast wil het orkest investeren in kwaliteit en één kwalitatief hoogstaand orkest maken (philharmonie zuidnederland, 2013, p. 6).

5.3.5 Invloed overheid

In tegenstelling tot Het Balletorkest is philharmonie zuidnederland niet alleen gebonden aan de wensen van de overheid, maar ook aan die van de provincies en de gemeenten. Toch heeft de overheid ook bij philharmonie zuidnederland veruit de meeste invloed op de activiteiten en de financiën. Zo besloot Zijlstra dat de twee orkesten met elkaar moesten fuseren en werden de verschillende subsidieaanvragen beoordeeld aan de hand van de richtlijnen die de overheid heeft vastgesteld. Naar aanleiding van de afgewezen subsidievoorstellen moesten de orkesten een nieuw voorstel indienen dat wel voldeed aan de gestelde eisen. Philharmonie zuidnederland wilde verder als één orkest dat zich in zou zetten om haar regionale functie te vervullen, onder andere door de ontwikkeling van educatieve programma's en de stimulering van talent. Of de overheid haar eisen expliciet moest opleggen, is de vraag. Het regionale karakter was van oudsher verankerd in zowel HBO als het LSO. Beide orkesten waren ontstaan vanuit de behoefte van de samenleving om een regio-orkest te hebben en hebben daarom sinds hun oprichting de verbinding gezocht met de regio.

Daarnaast heeft de overheid invloed gehad op de grootte van het speelgebied. Sinds de fusie diende philharmonie zuidnederland naast Noord-Brabant en Limburg, ook Zeeland te voorzien van symfonische muziek. Zonder deze overheidseis had philharmonie zuidnederland waarschijnlijk niet gekozen om haar speelgebied te verbreden. Het orkest had zich naar verwachting liever willen concentreren op het verbeteren van het draagvlak onder de Noord-Brabantse en Limburgse bevolking. Bovendien zorgt de toevoeging van het speelgebied Zeeland voor hogere logistieke kosten.

Net als bij andere orkesten en culturele instellingen verwachtte de overheid dat philharmonie zuidnederland zich inspande om nieuwe doelgroepen aan te spreken. Ook zij moeten daarom investeren in nieuwe kunst en educatieve programma's. Met nieuwe kunstvormen experimenteert het orkest binnen programmering in de categorie sociaal-maatschappelijke producties. Door hier op in te spelen, voldoet het orkest aan de algemene subsidievoorwaarden publiek en ondernemerschap en eigen inkomsten. Ik verwacht dat het orkest ook zonder overheidsbemoeienis op zoek zou zijn gegaan naar nieuwe vormen van kunst, omdat dit één van de manieren is om een groter draagvlak te verkrijgen. Hier hebben HBO en het LSO in het verleden al in geïnvesteerd, bijvoorbeeld door het presenteren van carnavalsconcerten.

Naast de overheid hebben ook de provincies en gemeenten invloed op het handelen van het orkest. Door de orkesten subsidie te geven, konden provincies en gemeenten invloed uitoefenen op het orkest in ruil voor de steun. De provincies Noord-Brabant en Limburg bleven het nieuwe orkest na de fusie steunen. De provincie Noord-Brabant steunt philharmonie zuidnederland met acht miljoen euro en de provincie Limburg steunt het orkest met zeven miljoen euro voor de periode 2013-2016 (Van Vlerken, 2012b; Wijdeven, 2012b). Beide subsidiebedragen zijn minder dan wat de provincies vóór

de fusie aan de individuele orkesten gaven. De provincie Zeeland wilde daarentegen geen subsidie aan het nieuwe orkest verlenen (Van der Steen, 2013).

De gevoeligheden rondom de gemeentelijke en provinciale subsidies waren gekoppeld aan de betekenis die het orkest heeft voor de provincie of de gemeente. Het leek erop dat de gemeenten vooral alleenrecht wilden hebben op het orkest. Het delen van de standplaats deed hier afbreuk aan. Door de uitbreiding van het speelgebied konden de provincies en gemeenten niet meer zeggen dat het hún orkest was. Bovendien waren de gemeenten bang dat philharmonie zuidnederland uiteindelijk zou kiezen voor één standplaats en dat hierdoor de band met één van de gemeentes verdwijnt. Hiervan is echter nog geen sprake. Rosu zei hier op 12 mei 2014 naar aanleiding van de bezwaren van de gemeente Eindhoven het volgende over: “Onze aanwezigheid hier [Eindhoven] is van belang voor het publiek, voor de cultuur, voor de gemeente Eindhoven en voor het orkest zelf” (*Brabants Dagblad*, 2014). Deze bevestiging kan er mogelijk voor zorgen dat de bezorgdheid van de twee provincies en gemeenten op termijn weggenomen wordt. Hierdoor komt het orkest tijdens de komende Kunstplanperiodes wellicht alsnog voor gemeentelijke subsidie in aanmerking.

Identiteit	Soort verandering	Type invloed
Actuele identiteit	Uitbreiding	Landelijke Overheid Direct
		Provincie & Gemeente Direct
Organisatiemerk	Toename stakeholders	Landelijke Overheid Direct
		Provincie & Gemeente Direct
	Kwaliteit, veelzijdig en belangrijk voor regio Zuid	Landelijke Overheid Indirect
		Provincie & Gemeente Direct
Ideale identiteit	Gevarieerde programmering	Landelijke Overheid Indirect
		Provincie & Gemeente Indirect
Gewenste identiteit	Bekendheid en binding met de regio versterken en kwaliteit verbeteren	Landelijke Overheid Indirect
		Provincie & Gemeente Indirect

Tabel 4 De identiteitsveranderingen bij philharmonie zuidnederland

De veranderingen die het orkest de afgelopen jaren heeft doorgemaakt heb ik in tabel 4 samengevat. Daarnaast heb ik aangegeven of de invloed van de overheid op de keuzes die het orkest gedurende de jaren heeft gemaakt, direct dan wel indirect is geweest.

6 Conclusie

In deze scriptie heb ik antwoord proberen te vinden op de vraag: Wat zijn de gevolgen van overheidsbemoeienis voor de identiteit van Nederlandse, rijksgesubsidieerde orkesten? In de debatten rondom de cultuurbezuiniging van voormalig staatssecretaris Zijlstra werden vooral de voor- en nadelen van financiering door de markt of particuliere gevers aangehaald. De invloed die de overheid op de kunsten heeft, werd daarin nauwelijks besproken of bekritiseerd. Voorstanders van het behoud van overheidssubsidiëring zagen de subsidiëring juist als een voorwaarde om autonome kunst te kunnen maken. Deze veronderstelling heb ik in mijn scriptie getoetst aan de identiteitsveranderingen tijdens en na een fusieproces bij twee Nederlandse orkesten, namelijk Het Balletorkest en philharmonie zuidnederland.

Beide orkesten hebben een door de overheid opgelegde fusie doorgemaakt, waardoor ze een geheel nieuwe identiteit moesten vormgeven. Om de gevolgen van overheidsinvloed op de nieuwe identiteit te kunnen onderzoeken, heb ik allereerst in hoofdstuk 2 het begrip identiteit toegelicht aan de hand van Balmers holistische AC3ID-model. Dit model bevat zes identiteiten, namelijk het organisatiemerk, de actuele, de gecommuniceerde, de gepercipieerde, de ideale en de gewenste identiteit. De invulling van vijf van de zes identiteiten wordt bepaald door de instelling zelf. Alleen op de gepercipieerde identiteit heeft de instelling weinig directe invloed. De mening van het publiek kan ze slechts beïnvloeden door de gecommuniceerde identiteit strategisch in te zetten. De strategische keuzes die een instelling maakt binnen de gecommuniceerde identiteit zijn afhankelijk van de invulling van de andere identiteiten. Op zowel de gepercipieerde als de gecommuniceerde identiteit kan de overheid geen directe invloed uitoefenen. De overige vier identiteiten kan zij wel direct beïnvloeden en daarom heb ik in mijn analyse uitsluitend het organisatiemerk, de actuele, ideale en gewenste identiteit getoetst.

De vier identiteiten kunnen daarnaast ook beïnvloed worden door andere samenwerkingspartners. Op welke identiteiten een samenwerkingspartner invloed heeft en hoe groot die invloed is, is afhankelijk van de gekozen samenwerkingsvorm. Samenwerkingsvormen zijn onder te verdelen in 'samen doen' en 'samengaan'. Binnen de eerste categorie vallen de klant-leveranciersrelatie, het *partnership*, de *joint venture* en de federatie. De samenwerkingspartners hebben bij 'samen doen' vooral invloed op de gezamenlijke producten die ze produceren, oftewel de actuele identiteit. Het organisatiemerk, de ideale en de gewenste identiteit blijven in deze constructies behouden. In de categorie 'samengaan' is de samenwerking nauwer. Bij het concern, het conglomeraat en de fusie verliezen één of meerdere samenwerkingspartners hun zelfstandigheid en identiteit. In het uiterste geval verliezen bij een juridische fusie alle partners hun zelfstandigheid en wordt er één nieuwe

organisatie opgericht. In dit geval moeten de instellingen alle vier de identiteiten geheel nieuw vormgeven.

De samenwerking tussen orkesten en de overheid valt binnen de categorie ‘samen doen’. Orkesten leveren producten en diensten aan de samenleving in opdracht van de overheid. De overheid betaalt orkesten in de vorm van subsidies en stelt hieraan voorwaarden. De subsidievoorwaarden die door de jaren heen werden gesteld, waren afhankelijk van de legitimeringsargumenten en de visies van de verschillende ministers en staatssecretarissen. De visie van Zijlstra leidde in 2012 tot de volgende subsidiecriteria: een breed en samengesteld publiek, ondernemerschap, participatie en educatie, het beheren van een rijkscollectie van (inter)nationale betekenis en de geografische spreiding van het aanbod. Zowel Zijlstra als Bussemaker willen de culturele instellingen ervan bewust maken dat het legitimeren van de subsidiëring van hoge kunst steeds moeilijker wordt, omdat het draagvlak onder de bevolking verkleint. Orkesten voelen dit probleem en hebben daarom in *Orkesten van nu, van waarde voor de toekomst* het belang van de instandhouding van orkesten proberen aan te tonen.

6.1 Het Balletorkest

Sinds het ontstaan van Het Balletorkest heeft het orkest zich geconformeerd aan de overheidsseisen waardoor de overheid direct en indirect invloed heeft gehad op de identiteit van het orkest. Voor de fusie bestond Het Balletorkest uit twee orkesten, het NPO en het NB. Vooral het NPO had moeite om zijn bestaan tegenover de landelijke en gemeentelijke overheden te legitimeren. Mede daarom ontwikkelde het NPO in de jaren voorafgaand aan de fusie een programmering die volledig voldeed aan de verwachtingen van de overheid. Zij presenteerde destijds toegankelijke en aantrekkelijke concerten in de regio, educatieve concerten en educatieprogramma's, ze begeleidde HNB en koren, en produceerde jeugdmuziektheaterproducties en familievoorstellingen.

Het volledig door de overheid gesubsidieerde NB kende weinig tot geen legitimeringsproblemen. Sinds de oprichting van het orkest was het zijn specifieke doel om dansvoorstellingen van HNB en het NDT te begeleiden. De samenwerking met de danspartners zorgde voor verschillende (artistieke) fricties. HNB en het NDT voelden zich dikwijls de eindverantwoordelijke voor de productie en zij verwachtten dat het orkest zich in vele opzichten dienstbaar opstelde. Hoewel er gesuggereerd werd dat er een al dan niet vastgelegde *partnership* bestond, leken de verhoudingen meer op een klant-leveranciersrelatie.

Ondanks de fricties tussen het orkest en de danspartners, werd het orkest bij visitaties wel goed beoordeeld. Dit in tegenstelling tot het NPO. In 2001 kondigde de overheid daarom aan om het NPO op te heffen en de activiteiten te laten overnemen door het NB. De samenvoeging van de twee

orkesten leek in veel opzichten op een bedrijfsfusie. Door de opheffing van het NPO had het orkest tot zijn frustratie geen recht op inspraak in de vormgeving van de uitbreiding van het NB.

Hoewel het gefuseerde NB zelf zijn nieuwe identiteit vormgaf, werd deze sterk gestuurd door overheidswensen. De overheid had directe invloed op de actuele identiteit en op het organisatiemerk. Zo werd binnen de actuele identiteit het speelgebied vergroot met de regio Haarlem en Alkmaar en werd het aantal musici uitgebreid tot 125. Het orkest moest naast de dansbegeleidingen ook symfonische en educatieve activiteiten gaan uitvoeren. Hierdoor kon het NB zijn pure dansidentiteit niet meer behouden. Bij het organisatiemerk nam door de overheidsinvloed het aantal stakeholders toe met onder andere de gemeenten en de concertzalen waar het NPO voorheen concerteerde.

De ideale en gewenste identiteit werden indirect door de overheid beïnvloed. De veelheid aan activiteiten zorgde bijvoorbeeld voor een naamsverandering, omdat het orkest vond dat de naam niet meer bij het orkest paste. Het wilde zowel specialist blijven op het gebied van dansbegeleidingen, maar ook een regio-orkest zijn dat continu zijn concertvormen innoveerde en actief de binding zocht met zijn publiek. Daarom veranderde het NB zijn naam in 2002 naar Holland Symfonia.

Door toedoen van Zijlstra's bezuinigingen veranderde in 2010 de identiteit opnieuw. Zijlstra schrapt de subsidie voor Holland Symfonia, omdat volgens hem andere orkesten de regionale taak van het orkest konden overnemen. Voor het begeleiden van dans werd een aparte subsidiepot ingesteld waarvoor geïnteresseerde orkesten een subsidievoorstel konden indienen. Hoewel meerdere orkesten subsidievoorstellen indienden, kende de overheid de subsidie toch toe aan Holland Symfonia, tegenwoordig Het Balletorkest.

Deze veranderingen zorgden direct voor wijzigingen in de actuele identiteit. Het orkest ging nu werken met één orkest bestaande uit veertig orkestleden die aangevuld werden met remplaçanten. Daarnaast ging het orkest zich volledig richten op de dansbegeleiding en vestigde het zich in Amsterdam. Hierdoor verloor het orkest de band met de regio Haarlem en Alkmaar en nam het aantal stakeholders af.

De voornaamste stakeholders die overbleven waren HNB, het NDT en de overheid. Het orkest zal deze partijen tevreden moeten houden om in de toekomst de danssubsidie te kunnen behouden. Daarom benadrukt Het Balletorkest in het organisatiemerk dat het orkest door de kleine bezetting uitermate (kosten)efficiënt kan werken en dat het dé specialist is voor dansbegeleidingen. Als gevolg van de danssubsidie heeft Het Balletorkest binnen de ideale identiteit voor een duidelijk dansprofilering gekozen en heeft ook de gewenste identiteit hierop aangepast.

6.2 philharmonie zuidnederland

Tijdens een juridische fusie in 2013 werden HBO en het LSO samengevoegd. HBO en het LSO verkeerden sinds de jaren negentig in een terugkerende artistiek en financieel zwakke positie. Om deze situatie te verbeteren, stuurde de overheid hen in de jaren vóór de fusie aan om intensiever met elkaar samen te werken. Er was geen sprake van een fusie tot Zijlstra's bezuinigingen. In 2010 verlaagde Zijlstra het subsidiebedrag voor de hele regio Zuid en werd het voor de orkesten bijna onmogelijk om niet met elkaar te fuseren. Hoewel de orkesten in eerste instantie zelfstandig wilden doorgaan, besloten ze uiteindelijk toch om te fuseren. Het fusieproces tussen HBO en het LSO verliep stroef, vooral omdat het LSO zijn identiteit niet wilde opgeven.

Na de afronding van de fusie veranderde er een aantal zaken met betrekking tot de identiteit. De nieuwe naam van het samengestelde orkest werd philharmonie zuidnederland. Dit orkest werkte vanuit de standplaatsen Eindhoven en Maastricht en voorzag nu niet meer alleen de provincies Noord-Brabant en Limburg, maar ook de provincie Zeeland van symfonische muziek. Het neemt ook daar deel aan regionale activiteiten. Door de fusie ontstond een orkest van 110 musici, waardoor het kan werken met twee ensembles die tegelijkertijd verschillende producties kunnen draaien. Daarnaast zorgt de grootte van het orkest ervoor dat het grotere symfonische werken kan spelen.

De provincies en de gemeenten waren nauw betrokken bij de totstandkoming van philharmonie zuidnederland, omdat zij van oudsher HBO en het LSO financieel ondersteunden. Deze stakeholders vinden het belangrijk dat de band met de regio behouden blijft en actief is bij regionale gebeurtenissen. Ook hechten ze er belang aan dat het orkest de standplaatsen in beide provincies behoudt. Volgens hen draagt het hebben en het zichtbaar zijn van een orkest bij aan de herkenbaarheid en de identiteit van de regio. Het verdwijnen van een orkest dat alleen 'van' een bepaalde provincie is, doet hier afbreuk aan. Deze mening vertaalde zich in de verkleining van het subsidiebedrag en in het afzien van het verlenen van subsidie door de provinciale of gemeentelijke overheden. In het geval van de provincie Limburg wilde de provincie alleen nog steun verlenen aan de stichting LSO, opdat het orkest deze specifieke subsidie alleen zou gebruiken voor doeleinden binnen de provincie Limburg.

6.3 Conclusies

De reconstructies van de twee fusieprocessen en de veranderingen bij Het Balletorkest hebben inzicht gegeven in de posities die verschillende stakeholders innemen. Onderstaande tabel laat zien welke identiteitsveranderingen de orkesten hebben ondergaan ten opzichte van de situatie vóór de fusies of in het geval van Het Balletorkest vóór de bezuinigingen. Daarnaast heb ik

aangegeven of de overheid, provincies en gemeenten direct of indirect invloed hebben gehad op de identiteit.

Orkest Identiteit	Holland Symfonia		Het Balletorkest		philharmonie zuidnederland	
	Soort verandering	Type invloed	Soort verandering	Type invloed	Soort verandering	Type invloed
Actuele identiteit	Uitbreiding	Landelijke Overheid Direct	Inperking	Landelijke Overheid Direct	Uitbreiding	Landelijke Overheid Direct
		Provincie & Gemeente Direct		Provincie & Gemeente -		Provincie & Gemeente Direct
Organisatiemerk	Toename stakeholders	Landelijke Overheid Direct	Afname stakeholders	Landelijke Overheid Direct	Toename stakeholders	Landelijke Overheid Direct
		Provincie & Gemeente Direct		Provincie & Gemeente -		Provincie & Gemeente Direct
	Veelzijdigheid	Landelijke Overheid Indirect	Dansprofilering	Landelijke Overheid Indirect	Kwaliteit, veelzijdig en belangrijk voor regio Zuid	Landelijke Overheid Indirect
		Provincie & Gemeente Indirect		Provincie & Gemeente -		Provincie & Gemeente Indirect
Ideale identiteit	Diversiteit en samenwerkingen aangaan, behouden en verstevigen	Landelijke Overheid Indirect	Dansprofilering uitwerken	Landelijke Overheid Indirect	Gevarieerde programmering	Landelijke Overheid Indirect
		Provincie & Gemeente Indirect		Provincie & Gemeente -		Provincie & Gemeente Indirect
Gewenste identiteit	Positie in de markt en de band met de samenleving versterken	Landelijke Overheid Indirect	Het beste balletorkest van de wereld worden en mensen raken met muziek	Landelijke Overheid Indirect	Bekendheid en binding met de regio versterken en kwaliteit verbeteren	Landelijke Overheid Indirect
		Provincie & Gemeente Indirect		Provincie & Gemeente -		Provincie & Gemeente Indirect

Tabel 5 De identiteitsveranderingen bij Holland Symfonia, Het Balletorkest en philharmonie zuidnederland.

Het grootste verschil tussen de twee gefuseerde orkesten is de basis van de fusie: Het Balletorkest maakte een overnameproces mee, terwijl de fusie van philharmonie zuidnederland geschiedde op gelijkwaardige basis. De uiteindelijke identiteit die de orkesten tegenwoordig hebben, ligt zeer dicht bij de identiteit van vóór de fusie. Zo blijft philharmonie zuidnederland zich richten op de regio, nam Holland Symfonia de identiteit van het NPO bijna helemaal over en richt Het Balletorkest zich weer op de identiteit van het NB.

Hoewel de twee orkesten de identiteiten verschillend hebben ingevuld, zijn ze op verschillende vlakken met elkaar te vergelijken. Zo zijn beide orkesten grotendeels afhankelijk van de financiering van de overheden. Dit geeft de overheden de macht om invloed uit te oefenen op de invulling van de identiteit van orkesten. In principe kan de samenwerking tussen orkesten en overheden gezien worden als een klant-leveranciersrelatie. De landelijke overheid, de provincies en de gemeenten geven aan orkesten de opdracht om bepaalde geografische gebieden te voorzien van symfonische muziek. In deze relatie worden afspraken gemaakt over de verwachtingen die de klant heeft van zijn leverancier. Normaal gesproken oefent de klant geen invloed uit op de identiteit van de leverancier. Dit is wel het geval bij de verhouding tussen de overheden en orkesten. Waar profit-organisaties in veel gevallen eerst uitgaan van een gewenste en ideale identiteit om vervolgens tot de twee andere identiteiten te komen, lijkt dit bij orkesten omgekeerd te werken. De overheden en andere

stakeholders bepalen allereerst de voorwaarden waaraan orkesten moeten voldoen en vervolgens lijken orkesten hun gewenste en ideale identiteit hieraan aan te passen.

Dit blijkt bijvoorbeeld uit de subsidievoorstellen die orkesten indienden. Na een aantal afwijzingen herschreven ze hun voorstellen zo dat ze wel tegemoet kwamen aan de gestelde eisen. Hoewel orkesten zelf invulling geven aan het plan dat ze presenteren, wordt dit plan geschreven naar de verwachtingen die aan de betreffende subsidie gekoppeld zijn. Zo zijn zowel Het Balletorkest als philharmonie zuidnederland erop gericht om vakmanschap te tonen, zijn ze beiden op zoek naar nieuwe formats die ondergebracht kunnen worden binnen de subsidievoorwaarde cultureel ondernemerschap en benadrukken ze hun nationale belang. Het Balletorkest doet dit laatste door zich te profileren als dé specialist op het gebied van dansbegeleiding. Philharmonie zuidnederland bereikt dit door zich te profileren als een regio-orkest dat dankzij zijn grote bezetting werken kan spelen die andere orkesten niet ten gehore kunnen brengen.

Ik betwijfel of de gedwongen fusie positieve effecten heeft gehad op Holland Symfonia. Het originele NB werd door de RvC als een kwalitatief hoogstaand orkest omschreven. Dit in tegenstelling tot een eerdere bewering van de RvC waarin zij stelde dat enkel het spelen in de orkestbak negatieve effecten heeft op de kwaliteit. Door het NB uit te breiden, nam het aantal musici toe en kon het toenmalige Holland Symfonia met twee orkesten tegelijk spelen. Dit zorgde ervoor dat het samenspel en de klank van het orkest er niet per se op vooruit gingen. De musici rouleerden waardoor ze steeds met andere collega's moesten samenspelen. Volgens de RvC kon het orkest waarschijnlijk daarom in 2012 bij de totstandkoming van het Kunstenplan 2013-2016 te weinig de kwaliteit garanderen. Dit is overigens ook een gevaar waar philharmonie zuidnederland in de toekomst mee te maken kan krijgen. Net als Holland Symfonia werkt ook dit orkest met twee ensembles die tegelijkertijd opereren.

De gevolgen van de overheidsbemoeienis op de identiteit van beide orkesten zijn vooral terug te vinden in de actuele identiteit en het organisatiemerk. De invloed die de overheid hier direct op uitoefent, heeft invloed op de andere identiteiten. De subsidievoorwaarden zijn zodoende van invloed op de gehele identiteit. Ik ben het daarom eens met Dorleijn, Grüttemeier en Korthals (2007) dat autonomie niet kan bestaan wanneer de kunstenaar door de overheid gefinancierd wordt. Deze scriptie toont op verschillende vlakken aan dat de overheid wel degelijk invloed heeft op de invulling van de identiteiten en de partners waarmee de instellingen moeten samenwerken. De kern van de orkesten wordt dus aangetast door de rol van de financiers. Toch bepalen de orkesten zelf welke koers ze uitstippelen voor hun organisatie. Er is dus sprake van relatieve autonomie.

6.4 Discussie

Tot besluit van mijn onderzoek wil ik vier discussiepunten bespreken, namelijk mijn methode, de casestudies, nieuwe kunst in relatie tot nieuwe doelgroepen en de vergroting of verkleining van autonomie door de terugtrekking van overheidssubsidies.

6.4.1 Methode

Tijdens mijn onderzoek heb ik ervoor gekozen om de identiteit van orkesten te onderzoeken aan de hand van het AC3ID-model van Balmer. Het model van Balmer is naar mijn mening vooral geschikt om de verschillende elementen van identiteit te categoriseren en de samenhang daartussen duidelijk te maken. Het nadeel van het model is dat het risico bestaat dat diepgang in de analyse ontbreekt. Voor diepgang had ik me wellicht beter kunnen focussen op één identiteit. Daarvoor had ik beter een van de modellen die Pullen, Beech en Sims in *Exploring Identity. Concepts and Methods* aanhalen, kunnen gebruiken. De breedte van Balmers model is voor mijn onderzoek echter goed, omdat er te weinig beschikbare literatuur en krantenartikelen over de onderzochte orkesten beschikbaar zijn om een uitgebreide analyse van één identiteit uit te voeren. Om over diepgaande informatie te kunnen beschikken had ik andere onderzoeksmethoden, zoals interviews, moeten toepassen. Hier heb ik in mijn scriptie niet voor gekozen. Bovendien is het de vraag of andere onderzoeksmethoden informatie over de verhouding tussen orkest en overheid hadden kunnen blootleggen. Doordat ik een reconstructie van het fusieproces heb gemaakt, kwamen juist de stakeholders en de frustraties aan het licht. Ook laten overheidsdocumenten, verslagen van de RvC, krantenartikelen en de beleidsdocumenten van de orkesten zien welke richting alle betrokken partijen het orkest het liefst op zien gaan en de invloed die iedere partij uiteindelijk heeft uitgeoefend op de identiteit.

6.4.2 Casestudies

Het tweede discussiepunt heeft betrekking op de besluiten die Het Balletorkest en philharmonie zuidnederland hebben genomen ten aanzien van hun identiteit. Het is de vraag of de orkesten dezelfde beslissingen zouden hebben genomen wanneer ze volledig autonoom zouden zijn en geen rekening hoefden te houden met overheidseisen. Philharmonie zuidnederland had er dan waarschijnlijk niet voor gekozen om zijn speelgebied te vergroten met Zeeland. Het vroegere LSO en HBO hadden al moeite om het draagvlak bij de provincies Limburg en Noord-Brabant te behouden en te versterken. Naar alle waarschijnlijkheid zou het nieuwe orkest juist geïnvesteerd hebben in het behoud en de versterking van de band met de twee provincies. Wellicht zou philharmonie zuidnederland zonder de subsidievoorwaarden minder energie stoppen in het creëren van nieuwe programmaformats. Daarentegen kan het creëren van deze formats er wel voor zorgen dat nieuwe doelgroepen aangesproken worden en het draagvlak binnen de regio vergroot.

6.4.3 Nieuwe kunst als heilige graal?

Het derde punt dat ik ter discussie wil stellen, is het vermeende enthousiasme voor nieuwe kunst. Het lijkt er namelijk op dat vooral instellingen die afhankelijk zijn van subsidie hierin investeren. Dit vermoeden ontstond tijdens mijn onderzoeksstage bij het impresariaat Interartists in Amsterdam. Tijdens deze stage onderzocht ik tussen januari en juni 2014 de marketingstrategieën en de financiële mogelijkheden van organisatoren van de Grote Zaal van Het Koninklijk Concertgebouw. Het aantal organisatoren voor deze zaal is beperkt, gezien de grootte van de zaal en de zaalhuur. De huurders van de Grote Zaal van Het Concertgebouw hebben allemaal een duidelijke identiteit. Zo presenteert Riaskoff Concert Management de serie Meesterpianisten, is Barok Vocaal gespecialiseerd in concerten met orkest en zangers en is Amsterdam Baroque Orchestra gespecialiseerd in orkestrale barokmuziek.

Het lijkt er op dat er een financiële noodzaak moet zijn, wil de organisatie op een andere manier over kunst nadenken en deze aantrekkelijk maken voor een brede doelgroep. Van de geïnterviewde organisatoren presenteert namelijk slechts een klein deel nieuwe kunst. Hoewel de organisaties in principe geen concessie willen doen aan het artistieke product, wordt er door hen wel creatiever gedacht over nieuwe formats wanneer ze aanspraak willen maken op overheidssteun of steun van fondsen. Hierbij kan gedacht worden aan het toevoegen van randprogrammering of een educatief programma. Wanneer organisatoren keuzevrij zijn, willen velen het liefst vasthouden aan de traditionele concertvorm.

Het valt te betwijfelen of de situatie van de huurders van de Grote Zaal en de Nederlandse orkesten één op één te vergelijken is. De huurders zijn zelfstandige ondernemingen en hun voornaamste inkomsten zijn de kaartverkoop en de sponsorinkomsten. Toch tonen de overheidsgesubsidieerde instellingen steeds meer overeenkomsten met hen, omdat ook zij steeds meer afhankelijk zijn van publieksinkomsten. Daarnaast hebben ook zelfstandige ondernemingen te maken met het vergrijzende publiek voor klassieke muziek en ook zij zullen meer rekening moeten houden met de wensen van het publiek, sponsors of particuliere gevers.

Hiermee lijkt het jarenlange streven van de overheid om de kunsten aan te zetten om zich meer te richten op het publiek geslaagd. De bezuinigingen en de strengere controle hebben ervoor gezorgd dat de pijlers van het cultuurbeleid beter gewaarborgd blijven en dat culturele instellingen gedwongen worden om zich meer te richten naar de overheidswensen. Instellingen kunnen er immers niet meer vanuit gaan dat ze automatisch in aanmerking komen voor subsidie.

6.5 Magere Hein biedt mogelijkheden

Of de (financiële) steun van het publiek door de investeringen in nieuwe kunst zal toenemen is de vraag. Ondanks de investeringen die de afgelopen jaren zijn gedaan in nieuwe kunst, lijkt het nog niet te zorgen voor een ommekeer in het publieksaantal. Dat er wel interesse voor klassieke muziek bestaat, blijkt onder andere uit het aantal mensen dat hier via media zoals YouTube naar luistert (Van den Broek, 2013, p. 21). Toch lijkt deze doelgroep haar weg niet te vinden naar de concertzaal, waardoor de verbondenheid met bijvoorbeeld één specifiek orkest uit zal blijven. Op financiële steun van hen kunnen orkesten dus waarschijnlijk niet rekenen.

Het gevaar bestaat dat nieuwe kunst de verbondenheid met het traditionele publiek laat afnemen. Het traditionele publiek is juist het publiek dat zich al verbonden voelt met de kunstvorm en hier waarschijnlijk in zal willen investeren om het behoud ervan te garanderen. Voor deze groep is onder andere de mystiek van de kunsten en het feit dat ze zich ten opzichte van de rest van de bevolking kunnen onderscheiden van belang. Alleen als de kunst valt binnen Bourdieu's veld van de beperkte productie, blijft kunst interessant omwille van haar symbolische kapitaal. Het vercommercialiseren van de kunsten zal hier afbreuk aan doen en de kunstvorm meer tot gemeengoed maken. Ik ben net als de Nederlandse rijksgesubsidieerde orkesten van mening dat het daarom belangrijk is om naast de ontwikkeling van nieuwe kunst ook vooral te blijven investeren in de traditionele concertvormen (Van Gennip, Streevelaar en Walinga, 2014, p. 21).

Hoewel de markt en de mecenasen in de toekomst een grotere rol gaan innemen in de financiering van de kunsten, betekent dit niet dat de overheidsinvloed verdwijnt. De overheid zal naar verwachting altijd de kunsten blijven ondersteunen, omdat ze veel waarde hecht aan de positieve effecten van kunst. Dit betekent dat de kunsten met meer partijen te maken krijgen die directe of indirecte invloed willen uitoefenen in ruil voor hun financiële steun. Dit is juist waar tegenstanders van de afnemende subsidiegelden bang voor zijn; niet de overheidsinvloed, maar een te grote invloed van andere externe partijen. Naar mijn mening betekent de spreiding van gevers niet per se dat orkesten zich moeten aanpassen aan hun wensen. Door een toename van het aantal financiële ondersteuners kan de autonomie van instellingen juist toenemen. De instellingen zijn dan niet meer afhankelijk van één of enkele grote gevers, waardoor de macht van de financiers afneemt. Daarnaast kan de autonomie van instellingen ook toenemen wanneer zij een duidelijke identiteit aanneemt. Gevers kiezen er dan bewust voor om zich met die specifieke instelling te verbinden en staan dan achter haar identiteit. De terugtrekking van de overheidsfinanciering zorgt er zodoende niet per se voor dat de autonomie verkleint. Magere Hein biedt dus niet alleen moeilijkheden, maar ook mogelijkheden.

7 Literatuurlijst

7.1 Literatuur

- Abbing, H. (2002). *Why are artists poor? The exceptional economy of the arts*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Abbing, H. (2009). *Van hoge naar nieuwe kunst*. Groningen: Historische Uitgeverij.
- Balmer, J. (1998). Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963-996. Geraadpleegd op 30 juli 2015, van <http://dx.doi.org/0.1362/026725798784867536>
- Balmer, J., & Soenen, G. (1999). The Acid Test of Corporate Identity Management. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 69-92. Geraadpleegd op 30 juli 2015, van <http://dx.doi.org/10.1362/026725799784870441>
- Bastian, H. (2003). *Muziek maakt Slim*. Katwijk aan Zee: Uitgeverij Panta Rhei.
- Becker, H. (1982). *Art worlds*. Berkeley/Los Angeles: University of California Press.
- Berkel, van- Schaik, A. van (2006). *Een klassiek concert als belevenis. Een onderzoek naar concertbeleving en de rol van sponsoring* (proefschrift). Nijmegen: Radboud Universiteit. Geraadpleegd op 15 oktober 2014, van <http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/27370/27370.pdf?sequence=1>
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. Richardson, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). Westport, CT: Greenwood.
- Bourdieu, P. (1993). 'The field of cultural production, or: the economic world reversed'. In idem, *The field of cultural production* (pp. 29-73). Cambridge: Polity Press.
- Brandt, H.P., Brian, B., Duijvestijn, J., & Verburgt, P. (2005). *De expressieve organisatie: Werken met identiteit*. Den Haag: SMO.
- Broek, A. van den (2013). *Kunstminnend Nederland? Interesse en bezoek, drempels en ervaringen: Het culturele draagvlak, deel 12*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau. Geraadpleegd op 26 juli 2015, van www.scp.nl/dsresource?objectid=34178&type=org
- Bussemaker, J. (2013). *Cultuur beweegt. De betekenis van cultuur in een veranderende samenleving*. Geraadpleegd op 16 november 2014, van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/06/11/cultuur-beweegt-de-betekenis-van-cultuur-in-een-veranderende-samenleving.html>
- Cashman, S. (2007). *Thinking Big! Praktijkboek strategische marketing kunst en cultuur*. Amsterdam: Bureau Promotie Podiumkunsten.
- Dorleijn, G., Grüttemeier, R., & Korthals Altes, L. (2007). The autonomy of literature: to be handled

- with care. In idem, *The autonomy of literature at the fin the siècles (1900 and 2000)* (pp. ix – xxvi). Leuven, MA: Peeters.
- Drie, M. van (2008). *Cultureel ondernemerschap bij de Nederlandse rijksgesubsidieerde orkesten* (MBA thesis). Breukelen: Nyenrode Business Universiteit. Geraadpleegd op 11 september 2014, van http://www.forquegroup.com/visitatie2010/wp-content/uploads/2010/03/scriptie_mirandavandrie.pdf
- Driessen, G.W.J., Doesborgh, J., & Claassen, A. (1999). *Cultureel kapitaal, etnische herkomst en onderwijsprestaties*. Nijmegen: ITS-Nijmegen.
- Federatie van Werkgeversverenigingen in de Cultuur (2015). *De Federatie*. Geraadpleegd op 28 juli 2015, van <http://federatiecultuur.nl/de-federatie/>
- Fonds Podiumkunsten (2014). *Over het fonds*. Geraadpleegd op 11 november 2014, van http://www.fondspodiumkunsten.nl/nl/over_het_fonds/
- Fox, T., Balmer, J., & Wilson, A. (2001). *Corporate Identity Management: Applying the ACID Test*. New Malden: SECOR Consultancy. Geraadpleegd op 11 februari 2014, van http://www.academia.edu/2885883/Corporate_Identity_Management_Applying_the_ACID_Test
- Gabriëls, R. (2001). *Intellectuelen in Nederland: Publieke controversen over kernenergie, armoede en Rushdie*. Amsterdam: Boom.
- Gennip, P. van, Streevelaar, R., & Walinga, I. (red.). (2014). *Orkesten van nu, van waarde voor de toekomst. De gezamenlijke Nederlandse Symfonieorkesten over het huidige orkestenlandschap en de toekomst*. Eindhoven: PreVision. Geraadpleegd op 3 december 2014, van <http://www.nno.nu/uploads/bestanden/e91ae6c6-9bc7-430f-95b9-adbd1a5bf788>
- Halbertsma (1993). *Het Orkestenbestel, een bestuurskundige analyse van de herstructurering van het orkestenbestel tijdens het ministerschap van L.C. Brinkman (1982-1989)* (doctoraalscriptie). Faculteit der Politieke en Sociaal-Culturele Wetenschappen, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam.
- Het Balletorkest (2015). *Het Orkest*. Geraadpleegd op 4 februari 2015, van <http://www.hetballetorkest.nl/>
- Het Koninklijk Concertgebouw Orkest (2015). *Corporate relations*. Geraadpleegd op 20 januari 2015, van <http://www.concertgebouworkest.nl/steun/Bedrijven/corporate-relations/>
- Hoeven, Q. van der (2012). *Van Anciaux tot Zijlstra: Cultuurbeleid en cultuurparticipatie in Nederland en Vlaanderen*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Holland Symfonia (z.d.). *Muzikaal ondernemen*. Geraadpleegd op 7 december 2014, van http://media.hollandsymfonia.com/hs/images/cms/organisatie/Muzikaal_Ondernemen.pdf
- Holland Symfonia (2012). *Orkest van NU*. Geraadpleegd op 8 december 2014, van <http://andijk.plant.nl/educatie/orkest/>

- Holland Symfonia (2013). *Bestuursverslag Holland Symfonia*. Geraadpleegd op 6 december 2014, van <http://www.hetballetorkest.nl/wp-content/uploads/2014/08/Bestuursverslag-Holland-Symfonia-2013.pdf>
- Hoogerwerf, A., & Herweijer, M. (red.). (2003). *Overheidsbeleid: Een inleiding in de beleidswetenschap*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Jacobs, D. (1993). Het structuralisme als synthese van handelings- en systeemtheorie (Electronic version). *Tijdschrift voor Sociologie*, 14, 335-360.
- Jong, D. de (2006). *Thinking Big: Professionalisering van marketing binnen de podiumkunsten*. Geraadpleegd op 12 december 2014, van <http://www.komjeook.org/8701/nl/thinking-big>
- Klerk, J. de (1963). *Van harmonie tot philharmonie. Verleden en heden van het Noordhollands Philharmonisch Orkest 1813-1963*. Haarlem: Gottmer.
- Klink, P. van, Born, A. van den, & Witteloostuijn, A. van (2011). *Subsidiëring van de podiumkunsten: beschaving of verslaving?* Brussel: Uitgeverij Politeia.
- Kok, M., & Barendrecht, H. (2011). *De zes kernen van een organisatie: Een integrale visie op identiteitsmanagement*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Kooke, S. (2007). Op zoek naar intelligent publiek. *Boekman*, 71, 88-90.
- Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kroon, M. de (red.). (1990). *Nederlands Balletorkest: 25 jaar muziek van de dans 1965-1990*. Amsterdam: Nederlands Balletorkest.
- Langeveld, C., Belme, D., & Koppenberg, T. (2014). *Collaboration and integration in performing arts. Enlarging financial, artistic and social value by doing it collectively: a qualitative study in the Netherlands*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam. Geraadpleegd op 28 juli 2015, van <http://www.vscd.nl/media/files/collaboration-and-intergration-in-performing-arts-enlarging-financial-artistic-and-social-value-by-doing-it---2014.pdf>
- Lauwaert, M. (2011). *Size Matters- An exploration of the indispensability of small art places*. Geraadpleegd op 30 oktober 2014, van <http://maaikelaauwaert.com/articles/size-matters/>
- Lerpold, L., Ravasi, D., Rekom, J. van, & Soenen, G. (red.). (2007). *Organization Identity in Practice*. London: Routledge.
- Mierlo, F.L.M. van. (1987). *De reorganisatie van het Nederlandse orkestenbestel: Een sociaal-wetenschappelijke analyse van het beleidsproces over de periode eind jaren zestig-medio 1983* (ongepubliceerde doctoraalscriptie). Faculteit der Letteren, Rijksuniversiteit Utrecht, Utrecht.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (z.d.). *Subsidieperiode 2013-2016*. Geraadpleegd op 28 juni 2014, van <http://www.cultuursubsidie.nl/node/179>
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2014a). *Cultuur in Beeld 2014*. Geraadpleegd op

- 22 maart 2015, van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2014/12/01/cultuur-in-beeld-2014.html>
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2014b). *Landelijke Culturele Basisinfrastructuur (BIS)*. Geraadpleegd op 16 november 2015, van http://www.trendsinebeeld.minocw.nl/grafieken/2_2_2.php
- Moingeon, B. & Soenen, G. (2002). *Corporate and Organizational Identities: Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*. New York: Routledge.
- Nuis, A. (1995). *Uitgangspunten voor cultuurbeleid: pantser of ruggengraat*. Den Haag: SDU.
- Geraadpleegd op 16 november 2014, van <http://parlis.nl/kst9136>
- Philharmonie zuidnederland (2013). *Blauwdruk en Operationeel Businessplan 2013-2016*. Geraadpleegd op 8 december 2014, van <http://www.philharmoniezuidnederland.nl/wp-content/uploads/2014/06/ANBI-Beleidsplan-2013-2016-philharmoniezuidnederland.pdf>
- Philharmonie zuidnederland (2014a). *Historie Het Brabants Orkest*. Geraadpleegd op 6 september 2014, van <http://www.philharmoniezuidnederland.nl/orkest/historie-het-brabants-orkest/>
- Philharmonie zuidnederland (2014b). *Historie Limburgs Symfonie Orkest*. Geraadpleegd op 6 september 2014, van <http://www.philharmoniezuidnederland.nl/orkest>
- Philharmonie zuidnederland (2014c). *ANBI-status*. Geraadpleegd op 8 december 2014, van <http://www.philharmoniezuidnederland.nl/wp-content/uploads/2014/06/ANBI-publicatie-30-6-2014.pdf>
- Philharmonie zuidnederland (2014d). *Biografie philharmonie zuidnederland*. Geraadpleegd op 8 december 2014, van <http://www.philharmoniezuidnederland.nl/orkest/biografie-philharmonie-zuidnederland-2/>
- Philharmonie zuidnederland (2014e). *Partners*. Geraadpleegd op 8 december 2014, van <http://www.philharmoniezuidnederland.nl/partners/veel-dank/>
- Plasterk, R.H.A. (2007). *Kunst van Leven: Hoofdpijnen cultuurbeleid*. Geraadpleegd op 12 november 2014, van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2007/07/13/kunst-van-leven-hoofdpijnen-cultuurbeleid.html>
- Plasterk, R.H.A. (2008). *Subsidieplan Kunst van leven 2009-2012*. Geraadpleegd op 12 november 2014, van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2008/09/16/subsidieplan-kunst-van-leven-2009-2012.html>
- Pullen, A., Beech, N. & Sims, D. (2007). *Exploring Identity: Concepts and Methods*. New York: Palgrave Macmillan.
- Raad voor Cultuur (1996). *Een cultuur van verandering: Advies Cultuurnota 1997-2000. 10. Muziek en Muziektheater*. Den Haag: Raad voor Cultuur.
- Raad voor Cultuur (2010). *Brief advies over het orkestenbestel*. Geraadpleegd op 12 november 2014, van <http://www.cultuur.nl/upload/documents/adviezen/advies-Orkestenbestel.pdf>

- Raad voor Cultuur (2011a). *Noodgedwongen keuzen*. Geraadpleegd op 28 juni 2014, van http://www.cultuur.nl/upload/documents/adviezen/RvC_advies-noodgedwongen-keuzen.pdf
- Raad voor Cultuur (2011b). *Samenvatting advies bezuiniging cultuur 2013-2016*. Geraadpleegd op 1 december 2014, van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2011/04/29/samenvatting-advies-bezuiniging-cultuur-2013--2016.html>
- Raad voor Cultuur (2012a). *Slagen in Cultuur*. Geraadpleegd op 28 juni 2014, van <http://www.bnr.nl/incoming/826031-1205/het-advies-van-de-raad-voor-cultuur.pdf/BINARY/Het+advies+van+de+Raad+voor+Cultuur.pdf>
- Raad voor Cultuur (2012b). *Slagen in Cultuur, het vervolg 2*. Geraadpleegd op 6 december 2014, van <http://www.cultuur.nl/upload/documents/tinymce/aanvullend-advies-het-vervolg-deel2-31-augustus-2013.pdf>
- Rekom, J. van. (1998). *Corporate identity: Development of the concept and a measurement instrument*. Proefschrift. S.l.: s.n.
- Rijksoverheid (2014). *Ondernemerschap kunst en cultuur*. Geraadpleegd op 28 juni 2014, van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/ondernemerschap-kunst-en-cultuur>
- Samama, L. (1986). *Voorspel tot een nieuwe dag. Zeventig jaar Nederlandse muziek 1915-1985*. Amsterdam: Querido.
- Sap, J.W., Soeteman, A. & Veen, W.J.M. van (1997). *Identiteit en fusie: De spanning tussen overheidsbeleid en het behoud van sociale verbanden*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.
- Stichting het Residentie Orkest (z.d.). *Doelstelling en Missen & Visie: Beleidsplan 2013-2016*. Geraadpleegd op 17 juli 2015, van <http://www.residentieorkest.nl/media/Beleidsplan%202013%20-%202016%20samenvatting%20tbv%20anbi%20wetgeving.pdf>
- Stolwijk, C. (1998). *Uit de schilderswereld. Nederlandse kunstschilders in de tweede helft van de negentiende eeuw*. Leiden: Primavera Pers.
- Straub, H., Campen, A. van & Hermeler, D. (red.) (2000). *Een bevlogen orkest uitgelicht. Het Brabants Orkest 1950-2000*. Bussum: Thoth.
- Swaab, E.H. & Weeda, K. (2010). *Reactie op beleidsbrief*. Den Haag: Raad voor Cultuur. Geraadpleegd op 14 oktober 2014, van http://www.kvan.nl/files/RvC_reactie_op_beleidsbrief_OCW
- Vange, P.J. van der, Pluyter, P.B. & Bos, J.T.A. (1994). *Stappen in samenwerking: Handleiding samenwerking en fusie voor verzorgingshuizen*. Houten: Vereniging van Nederlandse Bejaardenoorden.
- Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten (2010a). *Rapport van de Visitatiecommissie Nederlandse*

Orkesten 2010: Betreffende Stichting Het Nederlands Ballet- en Symfonieorkest Holland Symfonia, Haarlem. Geraadpleegd op 10 september 2014, van http://www.forquegroup.com/visitatie2010/?page_id=157

Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten (2010b). *Rapport van de Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten 2010: Betreffende Stichting Limburgs Symfonie Orkest, Maastricht.* Geraadpleegd op 10 september 2014, van http://www.forquegroup.com/visitatie2010/?page_id=157

Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten (2010c). *Rapport van de Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten 2010: Betreffende Stichting Het Brabants Orkest, Eindhoven.* Geraadpleegd op 10 september 2014, van http://www.forquegroup.com/visitatie2010/?page_id=157

Zijlstra, H. (2010). *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid.* 10-06-2011. Geraadpleegd op 12 november 2014, van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/notas/2011/06/10/meer-dan-kwaliteit-een-nieuwe-visie-op-cultuurbeleid.html>

7.2 Krantenartikelen

Abels, R. (2014, 3 januari). Cultuur redt het met minder. *Trouw*. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>

Algemeen Dagblad (1992, 28 april). Minister schept warboel bij orkestenbestel. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>

Algemeen Dagblad (2000, 16 mei). Meer geld voor jong en nieuw talent; Raad voor Cultuur haalt de bezem door de podiumkunsten. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>

Algemeen Nederlands Persbureau ANP (2001, 3 mei). Balletorkest vreest tekort aan geld. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>

Beer, R. de (2000, 25 mei). Een tien voor bijdetijdsheid. *De Volkskrant*. Geraadpleegd op 30 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>

Berg, P. van den (2013, 5 april). Harmonieus met zachte g. *Limburgs Dagblad*. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>

BN/De Stem (2012a, 3 februari). Orkesten Brabant en Limburg niet samen. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>

BN/De Stem (2012b, 4 december). Slagveld voorkomen. Geraadpleegd op 30 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>

Bockma, H. (2012, 14 juli). Onder hoge druk komen orkesten Brabant en Limburg tot fusieplan. *De Volkskrant*. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>

Boomsma, D. (2010, 19 oktober). Werp de kunsten terug op markt en mecenas. *De Volkskrant*.

Geraadpleegd op 20 augustus 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
Brabants Dagblad (2012a, 12 mei). Brabants Orkest- Fusie met Limburg even van de baan.

Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
Brabants Dagblad (2012b, 14 augustus). Raad voor Cultuur: zeven miljoen voor fusie-orkest Zuid-Nederland. Geraadpleegd op 29 september 2014, van
<http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
Brabants Dagblad (2013, 30 september). Neuzen wijzen dezelfde kant op na gedwongen huwelijk.

Geraadpleegd op 30 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
Brabants Dagblad (2014, 12 mei). Orkest Philharmonie blijft in Eindhoven. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
Broer, T., Niemantsverdriet, T., & Brent, I. van der (2011, 15 januari). 'Van Gogh kreeg ook geen subsidie'; Interview met Halbe Zijlstra. *Vrij Nederland*. Geraadpleegd op 19 augustus 2015, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>

Cillekens, C. (2012, 25 april). Bezuinigingen op cultuur gaan gewoon door. *Limburgs Dagblad*.

Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>

Cillekens, C. (2013, 24 mei). Het is Toch ons orkest. *Limburgs Dagblad*. Geraadpleegd op 30 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>

De Gooi- en Eemlander (2013, 12 december). Het beste orkest voor ballet. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>

De Stem (kunstred.) (1996, 30 november). Nuis streeft niet naar fusie HBO en LSO. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>

De Telegraaf (2012, 22 mei). Bezuinigingen raken kern van het bestel; Raad voor Cultuur adviseert over subsidieaanvragen 2013-2016. Geraadpleegd op 29 september 2014, van
<http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>

De Telegraaf (2013, 12 april). Orkestenbestel in beweging; Een nieuwe naam en ander gepuzzel. Geraadpleegd op 4 oktober 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>

De Telegraaf (2014, 2 december). VVD eist excuses voor kunstprotest. Geraadpleegd op 7 december 2014, van
[http://www.telegraaf.nl/binnenland/23398356/Excuses voor kunstprotest .html](http://www.telegraaf.nl/binnenland/23398356/Excuses_voor_kunstprotest.html)

De Volkskrant (2001, 23 mei). NPO beklaagt zich over 'onwerkbare' fusie. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>

Eindhovens Dagblad (2012a, 22 mei). Orkesten moeten subsidieaanvraag overdoen. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>

Eindhovens Dagblad (2012b, 23 mei). Orkesten onder grote tijdsdruk. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>

Eindhovens Dagblad (2013, 25 april). Van twee orkesten naar één geeft nog geen muzikale

- garanties. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Graaf, P. de (2012a, 12 mei). Miljoenensubsidie voor Brabants/Limburs orkest. *De Volkskrant*. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Graaf, P. de (2012b, 24 mei). Wel uitstel, geen afstel van fusie; bezuinigingen slechts één symfonisch orkest in Zuid-Nederland. *De Volkskrant*. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Het Parool* (2001, 5 februari). Orkestenwereld helemaal overhoop. Geraadpleegd op 30 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Hui, P. (2002, 3 januari). Fusie van orkesten leidt niet tot winst. *De Volkskrant*. Geraadpleegd op 30 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Kampen, A. van (2014, 3 januari). Bussemaker: bezuinigingen kunstsubsidies einde 41 instellingen. *NRC Handelsblad*. Geraadpleegd op 11 april 2014, van <http://www.nrc.nl/nieuws/2014/01/03/meeste-kunstinstellingen-overleven-bezuinigingen/>
- Knols, K. (2012, 3 februari). Het Brabants Orkest gaat fuseren, of toch niet?. *De Volkskrant*. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Kooke, S. (2001, 15 mei). Poldermodel ondergraft jaar na dato advies over orkesten. *Trouw*. Geraadpleegd op 30 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Limburgs Dagblad* (2012a, 3 februari). Conflict over fusie orkesten. Geraadpleegd op 30 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Limburgs Dagblad* (2012b, 14 juli). Brabants Orkest: geen fusie maar doorstart. Geraadpleegd op 30 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Limburgs Dagblad* (2012c, 22 september). Instemming LSO-miljoenen. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Limburgs Dagblad* (2012d, 22 februari). LSO in wachtkamer na brief Zijlstra aan cultuurraad. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Limburgs Dagblad* (2012e, 14 december). Onrust over LSO gesust. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Limburgs Dagblad* (2012f, 21 december). Cultuur 2012: een korte samenvatting. Geraadpleegd op 30 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Limburgs Dagblad* (2013, 17 april). De nieuwe klassieker. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Limburgs Dagblad* (2014a, 22 mei). Twee kernen veel geregeld. Geraadpleegd op 25 oktober 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Limburgs Dagblad* (2014b, 28 mei). De reputatie is de naam. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>

- Limburgs Dagblad* (2014c, 15 april). Behoudende programmering philharmonie. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- NRC Handelsblad* (1991, 25 oktober). WVC wil kunsten ontzien. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- NRC Handelsblad* (2013, 27 september). Het gaat weer over ambitie. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Ophelders, R. (2012, 1 december). Fusie LSO baart provincie zorgen. *Limburgs Dagblad*. Geraadpleegd op 30 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Schaap, W. (2014, 2 december). Alvast vijf redenen waarom niemand excuses hoeft aan te bieden aan Halbe Zijlstra. *Cultureel Persbureau*. Geraadpleegd op 6 december 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Schellen, N. (2001, 18 augustus). Orchestral Manoeuvres. Een nieuw seizoen, een nieuw orkestenbestel. *Het Financieele Dagblad*. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Schoonen, R. (2014, 3 april). Geen geld voor symfonieorkest. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Spel, M. (2012a, 3 februari). Onenigheid over nieuw orkest in Zuid-Nederland. *NRC Handelsblad*. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Spel, M. (2012b, 13 juli). Orkesten in Zuid-Nederland: akkoord over fusie. *NRC Handelsblad*. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Steen, P. van der (2012, 25 mei). Het orkest voelt als familie. *NRC Handelsblad*. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Steen, P. van der (2013, 2 januari). Gelijkhebberij is zinloos; Interview Interim Hand van Beers over fusie zuidelijke orkesten. *NRC Handelsblad*. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Steenbergen, R. (2012, 19 juli). Fusie is helaas geen toverwoord. *NRC Handelsblad*. Geraadpleegd op 30 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Trouw* (2001a, 6 februari). Noordhollands Phil moet verdwijnen. Geraadpleegd op 30 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Trouw* (2001b, 7 mei). Balletorkest: 'Te weinig geld voor nieuw orkest'. Geraadpleegd op 30 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Vlerken, P. van (2012a, 13 juli). Fusie 'Nationale en internationale ambitie'- Akkoord over plan voor één groot orkest. *Eindhovens Dagblad*. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Vlerken, P. van (2012b, 14 juli). 'Pijn voor musici komt later pas'- Orkestfusie ten koste van dertig

- banen. *Brabants Dagblad*. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Vlerken, P. van (2013, 25 april). Slotakkoord met een kans voor toekomst. *BN/De Stem*. Geraadpleegd op 30 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Wiche, M. (2012, 11 mei). Limburgs Symfonie Orkest gooit Het Roer OM. *Dagblad De Limburger*. Geraadpleegd op 30 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Wiche, M. (2013a, 28 januari). Een start zonder chef is onhandig. *Limburgs Dagblad*. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Wiche, M. (2013b, 5 april). Inzetten op kwaliteit en durf. *Limburgs Dagblad*. Geraadpleegd op 30 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Wijdeven, M. (2012a, 2 februari). Orkesten Brabant en Limburg komen er niet uit. *Algemeen Nederlands Persbureau ANP*. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Wijdeven, M. (2012b, 11 mei). Brabant betaalt mee aan samenwerking orkesten. *Algemeen Nederlands Persbureau ANP*. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>
- Wind, T. (2001, 21 december). Fusie. *De Telegraaf*. Geraadpleegd op 29 september 2014, van <http://academic.lexisnexis.nl.proxy.ubn.ru.nl/>

7.3 Overige bronnen

- Braber, H. van den (2014a). Hoorcollege Helleke van den Braber. Cultuursponsoring en mecenaat: Geschiedenis. (6 februari 2014) Nijmegen: Opleiding Kunstbeleid en Mecenaat.
- Braber, H. van den (2014b). Hoorcollege Helleke van den Braber. Cultuursponsoring en mecenaat: De cultuursociologie van Pierre Bourdieu en Howard Becker. (17 februari 2014) Nijmegen: Opleiding Kunstbeleid en Mecenaat.
- Gennip, P. van (2014a). Gesprek met Piet van Gennip, Lesley Moore en een aantal orkestleden. (29-04-2014) Amsterdam.
- Gennip, P. van (2014b). Gesprek Piet van Gennip en Lesley Moore. (10-06-2014) Amsterdam.