



# METROPOLE ORKEST

## ACTIVITEITENPLAN 2017-2020

Stichting Metropole Orkest  
Heuvellaan 33  
1217 JL Hilversum  
[www.mo.nl](http://www.mo.nl)



*MO & Kurt Elling tijdens Musikfest Bremen, 7 september 2013*

# Inhoud

Inleiding	5
Missie, Visie, Doelen	6
Profiel	7
Vermijdbare consequenties	9
Artistieke Beleid en Activiteiten	10
Educatie en Participatie	14
Publieksbereik	15
Ondernemerschap	20



*MO & Laura Mvula in Het Concertgebouw, 27 juni 2015*

METROPOLE  
ORKEST



*Marc Alink en Jules Buckley*



# Inleiding

Op 8 juni 2015 nam de Nederlandse regering het besluit om, op advies van de Raad voor Cultuur, een *Symfonieorkest met aanbod van pop en jazzmuziek* op te nemen in de Basisinfrastructuur Cultuur (BIS). Op deze dag werd de facto de grote betekenis van een orkest als het Metropole Orkest voor Nederland erkend. De Minister van OC&W treedt daarmee in de voetsporen van haar voorganger die in 1945 namens de regering in ballingschap het initiatief nam om het Metropole Orkest op te richten: een orkest dat de *“lichte muziek”* op het hoogste niveau zou kunnen uitvoeren, om zodoende *“vreugde en verbinding”* te brengen in het naoorlogse Nederland. Het is een rol die het enige niet-klassieke, professionele orkest in Nederland na 70 jaar nog steeds met volle overtuiging speelt: geen kunstinstelling in Nederland bereikt zóveel en zulke verschillende groepen in de samenleving als het Metropole Orkest.

Toch was het bijna anders verlopen toen in 2012 het Metropole Orkest zijn jaarlijkse 7 miljoen rijkssubsidie dreigde te verliezen. Door protesten vanuit de samenleving, de muziekwereld en – niet in het minst – vanuit de Tweede Kamer, werd het orkest gered. Met een halvering van het subsidiebudget mocht het Metropole Orkest (los van de omroepen en buiten de mediabegroting) zelfstandig verder gaan en zo *opnieuw beginnen*.

Op 1 augustus 2013 gingen alle Metropole Orkestmusici over van de Stichting Muziekcentrum van de Omroep (MCO) naar de nieuwe Stichting Metropole Orkest. Om door te kunnen gaan, leverden zij de helft van hun salaris in, daarmee een basis leggend voor het nieuwe Metropole Orkest. Zonder de tomeloze en onbaatzuchtige inzet van musici en overige medewerkers zouden we nu geen aanvraag kunnen doen voor een vaste plek in de BIS.

Bij *‘opnieuw beginnen’* hoorde ook een nieuwe chef-dirigent. Vince Mendoza werd in augustus 2013 opgevolgd door een jonge Brit: Jules Buckley (35) bracht de energie en artistieke visie die het orkest ook muzikaal een nieuwe richting geven. Daarbij is het Metropole Orkest veel meer dan een *begeleidingsorkest*. Het orkest opereert als zelfstandige artistieke entiteit met een eigen inbreng van artistieke waarde binnen de samenwerking, met een breed spectrum aan musici, solisten en andere kunstenaars. De samenwerkingsprojecten leiden tot een *artistieke clash*, waarbij het geheel meer is dan de som der delen.

We zijn blij met de erkenning van de Minister van de functie in de BIS en stellen vast dat er jaarlijks 3 miljoen euro aan rijkssubsidie beschikbaar is. Dit is 15% minder dan de 3,5 miljoen per jaar aan Rijkssubsidie waar het Metropole Orkest momenteel mee werkt. Het orkest is in de afgelopen jaren *slank en wendbaar* gemaakt, de bezuinigingen zijn achter de rug. Onze ambitie blijft meer dan de 3 miljoen die voor een orkest als het onze is gereserveerd. Dit plan beschrijft wat we met 3,5 miljoen subsidie kunnen doen en welke keuzes we zouden moeten maken bij een subsidieniveau van 3 miljoen.

Alle medewerkers en musici, directie en Raad van Toezicht zetten zich met energie en volledige toewijding in voor de bloei van het Metropole Orkest. We gaan er met volle kracht tegenaan om als enige professionele, niet-klassieke orkest, net als 70 jaar geleden, op het allerhoogste kwaliteitsniveau betekenis en verbinding te brengen in het Nederland van nu.

Mede namens de Raad van Toezicht Stichting Metropole Orkest:  
Judith van Kranendonk, Erik Gerritsen, Ferry Houterman en Hans Brouwer,

Jules Buckley  
Chef-dirigent

Marc Altink  
Algemeen Directeur

# Missie, Visie, Doelen

## Missie

Het Metropole Orkest ontwikkelt en speelt orkestrale niet-klassieke muziek op het hoogste niveau en geeft daarmee betekenis in het leven van een zo groot en breed mogelijk publiek.

## Visie

Het Metropole Orkest is, met respect voor het verleden, gericht op het heden. We zijn een muzikale reflectie van de wereld zoals die zich in het nu aan ons manifesteert. We omarmen de rijkdom aan muziekculturen die de wereld ons brengt. We overstijgen genre-grenzen en verkennen nieuwe werelden. We werken samen met de aanstormende en gevestigde talenten die vandaag en morgen de muzikale wereld kleuren.

En met deze open houding naar de culturele rijkdom in de wereld van nu, bereiken we ook het publiek van vandaag: een opvallend groot en breed publiek. Met onze muziek brengen we verbinding tot stand tussen mensen, tussen verschillende culturen. Deze verbindende opgave zit in ons DNA: het is de opdracht die het Metropole Orkest sinds zijn oprichting uitvoert.

We inspireren met talentontwikkeling en educatie nieuwe generaties (amateur)musici in de niet-klassieke muziek en houden daarmee de ontwikkeling levend.

Maar wát we ook doen, met wíe we ook samenwerken en voor wie we ook spelen, we doen dit altijd op het hoogst denkbare niveau.

Wij zijn internationaal *leading* in jazz, pop en wereldmuziek. We geven als orkest de richting aan, we brengen vernieuwing, we vormen een (inter)nationaal voorbeeld.

## Doelen

De consequenties van missie en visie laten zich vertalen in verschillende doelen.

Het Metropole Orkest wil:

1. **Een internationaal erkende, leidende positie innemen als orkest voor pop, jazz en wereldmuziek;**
2. **De orkestrale niet-klassieke muziek permanent ontwikkelen;**
3. **Een zo groot en breed mogelijk samengesteld publiek bereiken in Nederland en daarbuiten;**
4. **Mensen en hun (sub)culturen verbinden in Nederland en daarbuiten;**
5. **Ondernemend opereren.**

In de verschillende hoofdstukken van dit activiteitenplan maken we deze doelen concreet.

# Profiel

Het Metropole Orkest is in de achterliggende periode blijven doorgroeien in kwaliteit en reputatie. Het orkest wordt door de internationale muziekers gezien als een van de beste jazz- en poporkesten ter wereld. Het wordt uitgenodigd voor de relevante internationale podia en festivals. Kenmerkend is dat het Metropole Orkest zowel binnen de 'hoge' als 'lage' cultuur zijn functie heeft: van Holland Festival tot North Sea Jazz tot Uitmarkt. Daarmee is het orkest een belangrijke *culturele verbinder* in de samenleving.

Het Metropole Orkest speelt pop-, jazz-, film-, kleinkunst- en wereldmuziek. Steeds meer vervagen echter de grenzen tussen genres en wij dragen daar actief aan bij. Het overstijgen van grenzen, het overbruggen van verschillen, het ontwikkelen van nieuwe kunst door het samenbrengen van werelden, het zijn wezenskenmerken van het Metropole Orkest. Daarmee vernieuwt het orkest de niet-klassieke muziek, wordt het erfgoed levend gehouden en nieuw erfgoed gecreëerd.

## Samenwerken en artistieke waarde toevoegen

De nieuwe chef-dirigent Jules Buckley wist het orkest vanaf 2013 artistiek de weg te wijzen en gaf daarmee een belangrijke impuls. In samenwerking met artiesten uit binnen- en buitenland worden bijzondere producties gerealiseerd. Samen met de artiest(en) ontwikkelen we nieuwe programma's, waarbij het orkest nadrukkelijk zijn eigen artistieke waarde toevoegt. Dat is ook de reden dat veel topmusici juist in en met het Metropole Orkest willen werken.

Het Metropole Orkest werkte recent intensief samen met o.a. Laura Mvula, Snarky Puppy en Robert Glasper. Met Laura Mvula maakte het orkest cd-opnames in Abbey Road Studios en gaf het uitvoeringen tijdens de BBC Proms, Robeco Summernights en North Sea Jazz. Het concert in Paradiso werd wereldwijd in bioscopen vertoond. De samenwerking met Snarky Puppy leidde in december 2015 tot een Grammy-nominatie voor 'best contemporary instrumental album'.

Het orkest programmeerde ook voor de breedte van de samenleving: met de Musical Sing-a-Long, het Knoop in je Zakdoek Gala, de MAX Proms en de tournees Nieuwe Wildernis in Concert en Metropole volgens Kaandorp. Drepelloos voor grote groepen in de samenleving en alles uitgevoerd met vakmanschap en grote gedrevenheid.

Aan de meer commerciële kant van het spectrum wordt het Metropole Orkest (juist vanwege zijn onderscheidende kwaliteit en efficiëntie) regelmatig gevraagd voor (inter)nationale cd-/dvd-producties en voor de muzikale omlijsting van commercials en films. Het Metropole Orkest heeft zelf alle faciliteiten in huis om beeld- en of geluidsopnames op state-of-the-art niveau te maken.

1. Zoals blijkt uit de bereikcijfers van het orkest

2. Hendrik Beerda: De kracht van de cultuursector in 2014, Amsterdam, 20 maart 2014

3. Zie ook hoofdstuk 'Ondernemerschap'

## Leidende positie

Het Metropole Orkest is (volgens de internationale muziekkritiek) inspirerend en maatgevend in de wereld. Internationale prijzen (waaronder 17 Grammy-nominaties en 2 gewonnen Grammy's) en kritieken onderstrepen deze positie. Met deze positie is het orkest een belangrijke muzikale ambassadeur van Nederland.

Het Metropole Orkest heeft een goed zicht op het niet-klassieke werkveld waarin het opereert. Daarin zijn de laatste jaren (al dan niet tijdelijk) een groeiend aantal spelers actief: bigbands als het Jazz Orchestra of the Concertgebouw en de New Cool Collective Big Band, strikersensembles als Amsterdam Sinfonietta, de klassieke orkesten met cross-over programmering en semiprofessionele volgers als het Noordpool Orkest, om er maar een paar te noemen. De toestroom van orkesten die dit werkveld opzoeken is een verheugend feit: het geeft aan dat er een publieksbehoefte bestaat aan orkestrale niet-klassieke muziek.

Het Metropole Orkest wil binnen dit werkveld zijn verantwoordelijkheid nemen en anderen helpen bij het inslaan van nieuwe wegen. Dat vertaalt zich o.a. in het uitlenen van arrangementen en het door anderen geïnspireerd navolgen van complete Metropole Orkest-programma's, bijvoorbeeld 'Games in Concert' door het Residentie Orkest en de samenwerking met Steve Vai door het Noord Nederlands Orkest. Ook internationaal krijgt het orkest veel navolging: het programma met Laura Mvula, uitgevoerd door de Helsinki Philharmonic/UMO Jazz Orchestra, in Zweden door de Norbotten Bigband, in Noorwegen door het Stavanger Sinfoniorkester, en in programma's zoals met John Scofield door heel Europa en de Verenigde Staten.

## Publiek

Het Metropole Orkest is al vanaf zijn oprichting in 1945 een orkest "van en voor alle Nederlanders". Sterker: er is denken wij geen cultuurinstelling die meer Nederlanders (en meer verschillende Nederlanders) bereikt dan het Metropole Orkest<sup>1</sup>. Niet alleen live, maar via tal van media komt het Nederlandse publiek dagelijks in contact met de muziek van het orkest. Het is daarom niet verwonderlijk dat het Metropole Orkest uit het cultuurmerkenonderzoek als 'sterkste orkestmerk' naar voren komt<sup>2</sup>.

Voor *iedereen* spelen, dat is geen gemakkelijke opgave. Het profiel kan diffuus raken en de marketing zoekend. En toch lukt het om als Metropole Orkest herkenbaar te blijven, al die publieksgroepen te bereiken en te enthousiasmeren. Dat komt mede doordat het Metropole Orkest zijn artistieke keuzes toetst aan een doelgroepenstrategie (zie ook het volgende hoofdstuk).

Door zijn laagdrempeligheid vormt het Metropole Orkest voor veel publieksgroepen een brug naar de klassieke orkestcultuur: het is voor velen de eerste kennismaking met een orkest.

Als onderdeel van de doorstartstrategie heeft het Metropole Orkest extra geïnvesteerd in zijn positionering, in grote producties (o.a. Snarky Puppy en Laura Mvula) en in het bereiken van een groot publiek. Het betreft in 2014 een investering van ruim 950.000 euro<sup>3</sup>, hetgeen resulteerde in een live bereik van een bijna 95.000 mensen. Zonder deze extra investeringen en met een budget van 3,5 miljoen ligt het live bereik op zo'n 80.000 mensen. Via radio- en televisieconcerten bereikt het orkest zo'n 11 miljoen mensen en via film en overige (internet-) media zelfs tientallen miljoenen. Het totale bereik via YouTube bedraagt momenteel meer dan 50 miljoen mensen.



# Vermijdbare consequenties

Zoals gesteld in de inleiding is er bij het vrijmaken van een 'plek in de BIS', jaarlijks 3 miljoen euro aan rijkssubsidie beschikbaar gesteld. Dit is 15% minder dan het budget aan Rijkssubsidie waar het Metropole Orkest momenteel mee werkt (3,5 miljoen; zijnde de subsidie voor de periode 1 augustus 2013 - 31 december 2016 van in totaal 12 miljoen).

Gecombineerd met het in de nieuwe periode ontbreken van investeringsimpuls die in 2014 en 2015 voor de herpositionering zijn gegeven<sup>4</sup>, zou het budget van 3 miljoen ertoe leiden dat we de komende jaren zouden moeten programmeren binnen beperkende marges. Ook voor de projecten op het vlak van educatie en talentontwikkeling heeft het dan gevolgen.

Qua formatie is duidelijk dat er binnen het orkest geen bezuinigingsmogelijkheden meer zijn: de contracten van de musici zijn gehalveerd en de Metropole-bezetting is (gebaseerd op een natuurlijke balans tussen de bigband en het strijkorkest, het symfonisch hout, hoorn, harp en percussie) met de generieke bezetting van 50 musici eerder aan de kleine kant. De beheerslasten personeel zijn met name in 2015 en 2016 al verder omlaag gebracht, waardoor ook in de staf niet valt te bezuinigen zonder dat hiermee vitale functies worden geraakt.

Dit plan gaat verder uit van een budget van 3,5 miljoen. Een subsidiebudget van 3 miljoen zal consequenties hebben op de impact en uitstraling van het orkest. We zetten deze vermijdbare consequenties -voor de helderheid- op een rij:

## 1. Gebonden aan Nederland.

Het Metropole Orkest blijft een orkest van internationale kwaliteit, maar we kunnen niet meer op internationale uitnodigingen ingaan: we zijn financieel niet meer in staat om concerten te geven in internationale, toonaangevende concertseries als de BBC Proms en het Musikfest Bremen;

## 2. Minder programma's.

Het aantal programma's daalt van 47 in 2014 naar een kleine 30<sup>5</sup>. De mogelijkheid om met concerten inkomsten te genereren neemt daarmee af: de publieksinkomsten dalen (de kosten dalen uiteraard ook);

## 3. Kleinschaliger.

De ruimte van het orkest om ondernemersrisico te nemen bij de ontwikkeling van programma's neemt af. Programma's zullen artistiek vernieuwend, maar kleinschaliger zijn qua impact;

## 4. Bijstellen ambities Metropole Academy.

De ambities voor talentontwikkeling binnen de *Metropole Academy* worden naar beneden bijgesteld. Het aantal programma's gaat naar 2 per jaar, het aantal actieve deelnemers naar 150;

## 5. Educatie maakt pas op de plaats.

De resultaten van het succesvolle *Metropole op School* worden geconsolideerd. De ontwikkelde boekjes en digitale omgeving blijven beschikbaar voor groepen 5 t/m 7 van het primair onderwijs, maar actieve uitbreiding en ontwikkeling naar groep 1 t/m 4 of het voortgezet onderwijs is niet mogelijk.

4. Zie ook hoofdstuk '[Ondernemerschap](#)'

5. We zullen verder terug in programma's moeten dan de procentuele teruggang in financiering, omdat er ook investeringsruimte nodig is voor het ontwikkelen van nieuwe programma's

6. Het Mentality-Model is ontwikkeld door Motivaction, zie voor toelichting op het model <http://www.motivaction.nl/mentality/het-mentality-model>

7. Aantallen programma's en voorstellingen op basis van 3,5 miljoen subsidie

# Artistiek Beleid en Activiteiten

## Met het publiek voor ogen

We ontwikkelen een artistiek beleid vanuit de kern van wat we willen zijn: een orkest dat de breedte van de samenleving bereikt. Ook willen we (inter)nationaal *leading* zijn, het artistieke voorbeeld, de aanjager van vernieuwing. We willen bovendien de muziekculturen van de wereld een podium geven.

Deze verschillende doelstellingen kunnen gemakkelijk met elkaar botsen en het profiel kan erdoor diffuus raken. Zo niet bij het Metropole Orkest. Veel verschillende producties doen, veel verschillend repertoire spelen, veel verschillende publieksgroepen bedienen, het zit in ons DNA en is bij het Metropole Orkest een weloverwogen keuze.

De keuze om veel groepen te bereiken brengt met zich mee dat we bij de ontwikkeling van het artistieke beleid ook meteen de doelgroepen betrekken. Om de artistieke koers scherp te kunnen bewaken en om duidelijk te kunnen rubriceren wat we voor wie doen, werken we op basis van vier artistieke lijnen die elk verbonden zijn met eigen *focus-doelgroepen*.

Bij het onderscheiden van deze focus-doelgroepen gebruiken we het *Mentality-model* van Motivaction, dat acht '*mentality's*' onderscheidt<sup>6</sup>. Elke artistieke lijn kent specifieke *focus-doelgroepen* die overeenkomen met twee of drie van deze *mentality's*. Dat wil overigens niet zeggen dat op hetzelfde moment ook niet andere doelgroepen (andere segmenten) worden bereikt.

Het bereiken van de doelgroepen gebeurt uiteraard met live concerten, maar veel vaker en op grotere schaal bereiken we ons publiek via alle vormen van (nieuwe) media. Bij het ontwikkelen van onze artistieke formats wordt daar nadrukkelijk rekening mee gehouden.

We blijven in de periode 2017-2020 een vaste en geziene bespeler van het Edison Jazz/World Gala, het Holland Festival, het North Sea Jazz Festival (al 20 jaar), de Robeco Summernights, de Zaterdagmatinee en festivals als So What's Next? en Crosslinx.

Het Metropole Orkest kan geen jaren vooruit programmeren. De wereld van de niet-klassieke muziek zit daarvoor te dicht op de actualiteit. In dit activiteitenplan schetsen we om die reden de artistieke lijnen voor de komende periode en waar mogelijk voorbeelden van concrete programma's ter illustratie.

## Artistieke lijnen

Het Metropole Orkest ontwikkelt zijn artistieke beleid (de programmering) langs vier lijnen<sup>7</sup>:

- Leading:** voortrekker, ontwikkelaar, voorbeeld, experiment, ontdekkingen, muziek in het nu - 18 programma's;
- Global:** muziek van alle culturen - 5 programma's;
- Heritage:** de niet-klassieke orkestrale muziek die ons *erfgoed* en *canon* is - 5 programma's;
- Welcome:** een laagdrempelig welkom in de wereld van het orkest, muziek voor iedereen - 8 programma's.

De programmering (programma's en losse concerten) op basis van deze lijnen rekenen wij tot onze *kernactiviteiten*.

Naast deze programmering voeren we 4 programma's (4 concerten) uit in het kader van de Metropole Academy en 1 grootschalig programma (2 concerten) t.b.v. het primair onderwijs.

## 1. Leading

(Jaarlijks 18 programma's, ongeveer 23 concerten)

In deze programmalijs nemen we de *lead* als het gaat om vernieuwing, hier zijn we het meest actueel, en lopen we (inter)nationaal voor de troepen uit. In deze programmalijs zoeken we het experiment en creëren we het erfgoed van de toekomst.

### Mogelijke invulling

- **Amsterdam Dance Event.** Ontwikkeling nieuwe richting in de *dance* door orkestmuziek effectief samen te laten gaan met elektronische muziek.
- **Snarky Puppy, part 2.** De muzikale interactie tussen beide ensembles is nog lang niet uitgeput: reden om die te blijven ontdekken.
- **Nieuwe muziek beleving.** In samenwerking met 3FM wordt in het MCO-gebouw een *Jools Holland*-achtige opnamesetting gecreëerd. Het publiek wordt met koptelefoon *in* het orkest geplaatst. 3FM zendt live uit en streamt video.
- **Poëzie.** De raakvlakken met poëzie worden verder verkend. Sopraan Barbara Hannigan en dirigent Vince Mendoza ontwikkelen voor het Holland Festival nieuwe muziek gebaseerd op hedendaagse poëzie.
- **James Blake.** In samenwerking met het Nederlands Kamerkoor nodigen we het popfenomeen James Blake uit voor een nieuwe benadering van zijn muziek: toonbeeld van avantgardistische pop.
- **Urban dance.** Urban dance wordt verder onderzocht en uitgewerkt. Een programma waarin "Madonna's Private Dancer" Lil Buck het voortouw zal nemen. Een samenwerking met Holland Dance Festival.

### Focus-doelgroepen

Binnen de lijn *Leading* richten we ons primair op de doelgroepen die zich kenmerken als 'Postmoderne hedonisten' en 'Kosmopolieten'.

## 2. Global

(Jaarlijks 5 programma's, ongeveer 7 concerten)

Binnen deze lijn spelen we muziek van overal in de wereld, vaak samen met vertegenwoordigers van de betreffende muziekculturen, maar vooral ook in een verfrissende verbinding met pop en jazz. Het is een lijn vol internationale en culturele ontmoetingen.

### Mogelijke invulling

- **The Gospel Symphony.** Componist Mark Anthony Turnage schrijft samen met Jules Buckley een hedendaags gospelprogramma. Met medewerking van Shirma Rouse en haar gospelkoor.
- **Anoushka Shankar.** Op het festival Mundial verzorgt het orkest een programma met de Indiase sitar-speelster en componist Anoushka Shankar.
- **Musical bridges.** Programma's waarbij artiesten uit conflictgebieden en het orkest samen spelen. Concerten worden live gestreamd en bereiken zo ook de betreffende conflictgebieden.
- **Cuba Libre.** Met percussionist Lucas van Merwijk en de Cubaanse ster Arturo O'Farrill wordt de muziek van Cuba en de Caraïben op de podia gebracht.
- **Flamenco Biënnale.** In 2019 zullen de sterren van de Flamenco met het Metropole Orkest optreden.

### Focus-doelgroepen

De lijn 'Global' stelt ons in staat om mensen te bereiken die verbonden zijn met, of onderdeel zijn van, de muziekcultuur die we op dat moment verkennen. We richten ons primair op de doelgroepen 'Post Materialisten', 'Kosmopolieten' en 'Opwaartsmobielen'.

### 3. Heritage

(Jaarlijks 5 programma's, ongeveer 7 concerten)

Met de ontwikkeling van orkesten en bigbands voor niet-klassieke muziek, is er ook een *canon* van dit genre ontstaan. Het Metropole Orkest is zelf ook deel van dit erfgoed. Wij willen de canon van de niet-klassieke orkestrale muziek levend houden en blijvend onder de aandacht brengen van zowel publiek als de muziekwereld.

Het spelen van muziek uit deze (inter)nationale canon betekent echter niet dat we ook niet hier zoeken naar *ontwikkeling*. Het Metropole Orkest gebruikt het erfgoed om in artistiek opzicht te groeien en andersom, we laten ook het erfgoed zelf verder groeien. We doen dat bijvoorbeeld door in *mash-ups* nieuwe arrangementen te maken of door nieuwe elementen en invloeden van andere genres in te voegen.

#### Mogelijke invulling

- **The Metropole Songbook.** Ontdekkingstocht in ons eigen verleden, gecombineerd met de *standards* uit The American Songbook.
- **Young Lions of Jazz.** Erfgoed is niet stoffig: verre van zelfs. Met opkomende Nederlandse jazztalent worden hoogtepunten uit de vaderlandse orkestrale jazz in het nu gepresenteerd.
- **Joe Zawinul.** In de rijke archieven van het Metropole Orkest (meer dan 18.000 arrangementen) liggen muziekwerken die te weinig zijn uitgevoerd. O.a. de arrangementen die gemaakt zijn van de muziek van toetsenist Joe Zawinul.
- **Atlantic Trumpet Summit.** Traditie versus vernieuwing, maar zonder traditie geen vernieuwing, met de wereldberoemde trompethelden Terence Blanchard, Ambrose Akinmure en Christian Scott.

#### Focus-doelgroepen

Binnen de lijn *Heritage* richten we ons primair op de doelgroepen 'Moderne Burgerij' en 'Nieuwe Conservatieven'.

### 4. Welcome

(Jaarlijks 8 programma's, ongeveer 11 concerten)

Binnen de lijn *Welcome* zet het Metropole Orkest primair in op het bereiken van groepen mensen die niet of nauwelijks met de praktijk van een orkest in aanraking komen. We vervullen hier een brugfunctie en faciliteren de (vaak) eerste kennismaking met live orkestmuziek.

De programmering in deze lijn zoekt aansluiting bij de leefwereld, (sub)culturen en muziekvoorkeuren van dit publiek.

#### Mogelijke invulling

- **Games in concert, the sequel.** Aansluitend op de succesvolle Games in Concert-serie, wordt het repertoire van de gamesmuziek verder verkend en uitgediept. In samenwerking met [gamer.nl](http://gamer.nl)
- **Knoop Gala.** Ontroerende tv-show met de uitzonderlijke muzikale talenten van mensen met een verstandelijke beperking.
- **Musical-sing-a-Long.** Feestelijke en live uitgezonden presentatie van de hoogtepunten van het musicalseizoen tijdens de Uitmarkt.
- **MAX Proms.** Wervelende muzikale tv-show van Omroep MAX, onder presentatie van Jan Slagter.

#### Focus-doelgroepen

Binnen de lijn *Welcome* richten we ons primair op de doelgroepen 'Traditionele Burgerij', 'Moderne Burgerij' en 'Gemaksgeoriënteerden'.

Naast de publieksgerichte activiteiten, onderneemt het orkest ook activiteiten die in tweede instantie een groot publiek bereiken: opnames voor cd's, soundtracks, tv en films.

## Talentontwikkeling: Metropole Academy

Voor zijn talentontwikkelingsprogramma is het Metropole Orkest in 2014 met financiering door de Stichting Suppletiefonds<sup>8</sup> en andere cultuurfondsen de *Metropole Academy* gestart. Op projectbasis werken talenten van de Nederlandse conservatoria bij het orkest aan hun professionele ontwikkeling.

Volgens studenten en opleidingen biedt de Metropole Academy een hoogwaardige aanvulling op het onderwijs dat de conservatoria kunnen bieden. De studenten worden door middel van audities geselecteerd en kunnen zich in de Academy allerlei competenties eigen maken die ze in hun carrière nodig hebben. Dat betreft de artistieke en muzikaal-ambachtelijke aspecten van het vak, maar zeker ook organisatie, planning, marketing en praktische uitvoering. Deze activiteit (gericht op conservatoriumstudenten) rekenen we tot onze kernactiviteiten.

De Metropole Academy zal de komende jaren ruimte bieden aan minimaal 320 studenten, allen studierend aan Nederlandse instellingen maar afkomstig uit alle windstreken (Europa, maar ook Taiwan, Zuid-Korea, Amerika). We gaan 4 programma's per jaar uitvoeren. Aan ieder programma nemen zo'n 80 studenten deel. Daarnaast doen we onze uiterste best om externe financiering te verwerven op de Metropole Academy, waarmee we het aantal activiteiten kunnen uitbreiden.

### Samenwerking in talentontwikkeling

Om een dergelijk structureel talentontwikkelingsprogramma op te bouwen heeft het Metropole Orkest een brede verankering gezocht in de eigen sector, maar ook daarbuiten. Er is samenwerking met *alle* Nederlandse conservatoria, zowel de afdelingen jazz, pop, wereldmuziek als klassiek. Daarnaast zijn er samenwerkingen binnen de Academy programma's met Stichting Jong Ondernemen (VNO-NCW), SENA, het Nationaal Jeugd Jazzorkest (NJJO), Nationaal Jeugd Orkest (NJO) en de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht.

Met Nyenrode Business Universiteit worden tegen een commercieel tarief trainingen voor het hoger kader uit bedrijfsleven en non-profit sector en aan de Executive Education opleidingen op Nyenrode aangeboden.

8. Na de doorstart van Metropole Orkest was per saldo sprake van lagere ontslagvergoeding. De Stichting Suppletiefonds besteedt deze middelen binnen de door het Ministerie van OCW gestelde kaders.

# Educatie en Participatie

## Metropole op School

Het Metropole Orkest ontwikkelde in de achterliggende periode een door deelnemende scholen en scholieren hooggewaarderd educatieprogramma: *Metropole op School*. Het programma bestaat uit een combinatie van digitale muzieklessen met praktische werkboekjes en uitgewerkte docentenhandleidingen. Jaarlijks maken zo'n 60.000 leerlingen in de groepen 5, 6, 7 en 8 van zo'n 1.100 basisscholen gebruik van het programma. Daarmee is de introductie van Metropole op School een groot succes geworden.

De ontwikkeling van Metropole op School (de digitale lessen, werkboekjes en handleidingen) is voor een belangrijk deel (€ 380.000) gefinancierd uit de Stichting Suppletiefonds. We willen op basis van deze investering het programma binnen het basisonderwijs organisch laten groeien naar een bereik van jaarlijks 100.000 leerlingen in 2020. Omdat het lesmateriaal en de digitale omgeving reeds zijn ontwikkeld, zijn daar weinig extra investeringen voor nodig. Voor de (deelnemende) scholen organiseren we een tweetal grootschalige concerten op een centrale locatie.

Voor een verdere groei van het educatieprogramma richting groep 1 t/m 4 en het voortgezet onderwijs, of het streamen van een programma naar scholen, ontbreken de middelen. We gaan daarvoor op jacht naar externe bronnen.

## Participatie

Voor de amateurmusici in harmonie- en fanfareorkesten, brass- en bigbands in Nederland organiseert het Metropole Orkest workshops en masterclasses rond concerten. Het Metropole Orkest voert een ruimhartig beleid in het faciliteren van openbare repetities. Zowel masterclasses als repetities verzorgen we zo'n 10x per jaar.



# Publieksbereik

Het Metropole Orkest bereikt ieder jaar veel mensen: 80.000 live en meer dan 10 miljoen via alle vormen van media. Daarbij bereiken we daadwerkelijk heel verschillende mensen, met verschillende culturele achtergronden en uit verschillende (stedelijke) gebieden<sup>9</sup>. Tezamen met de hoge zaalbezetting (84% in 2014) geeft dit aan dat de publieksstrategie van de organisatie blijkt te werken. Deze strategie bestaat uit drie elementen:

1. **Programmering**
2. **Spreiding**
3. **Media**

In een eerder hoofdstuk gingen we in op *de programmering*. We schetsten hoe deze met behulp van vier artistieke lijnen gericht wordt op specifieke doelgroepen. Hieronder gaan we in op *spreiding* en op het gebruik van *media*.

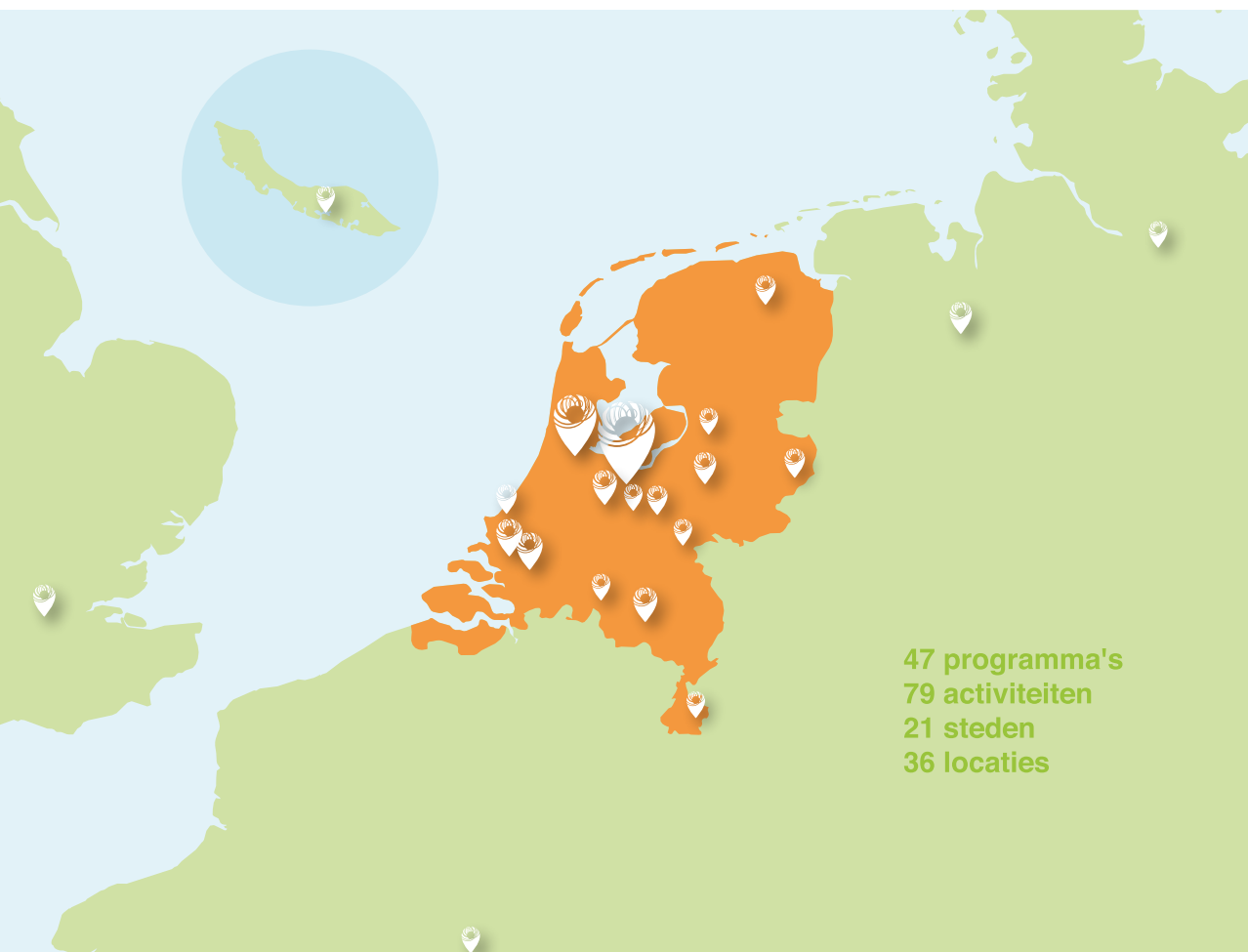
## Spreiding

Het orkest heeft met zijn thuisbasis in Hilversum geen vaste concertzaal. Dat feit hebben wij tot onze kracht gemaakt: concerten worden in het hele land gegeven, van Kerkrade tot Groningen. Daarmee wordt ook de maatschappelijke betekenis niet aan één locatie gekoppeld, het Metropole Orkest is van betekenis voor héél Nederland. Ook de komende periode zullen wij door het hele land concerten blijven geven.

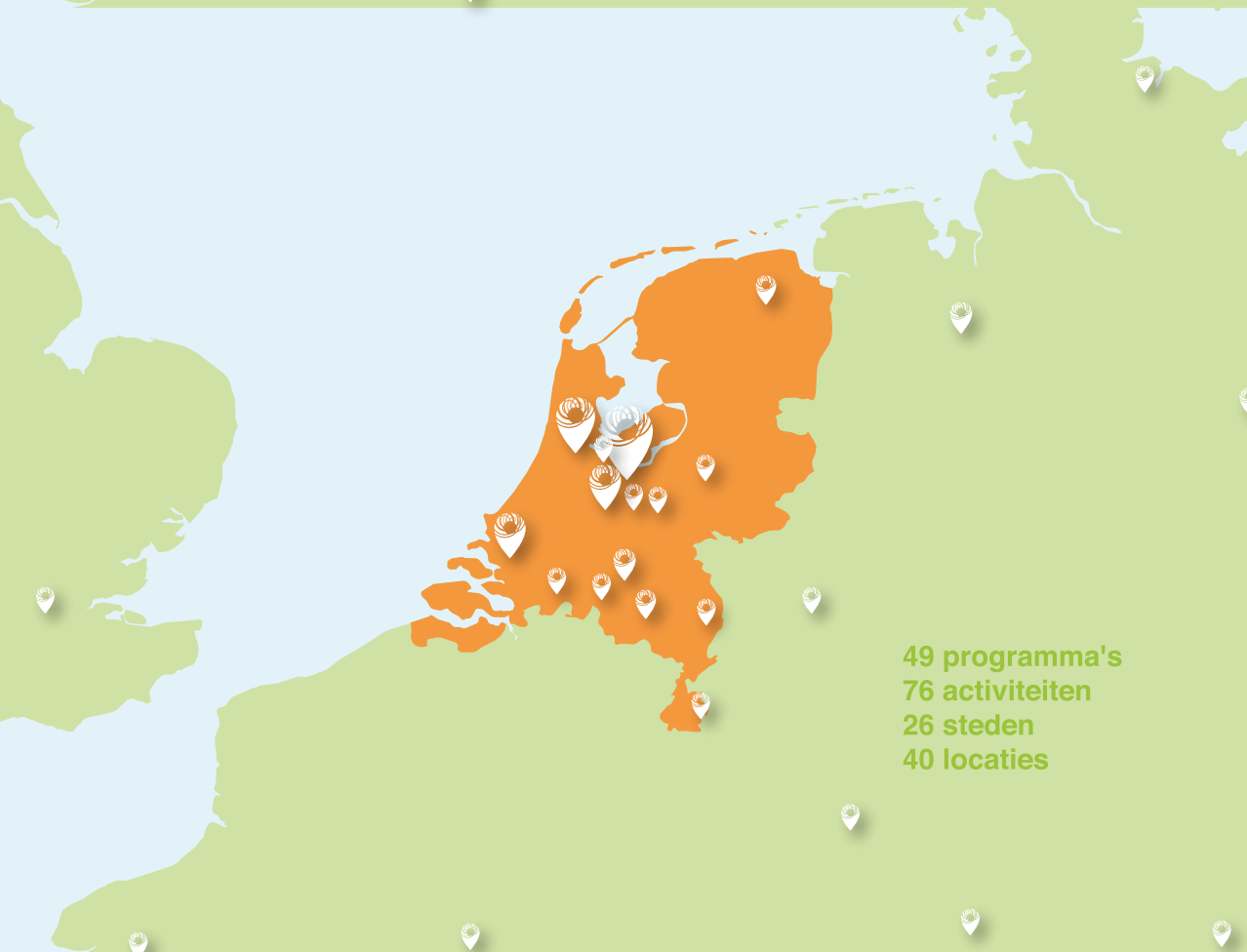
Door de spreiding bereikt het orkest veel 'unieke bezoekers'. Dat vergt veel en gerichte marketinginspanningen. De marketing van het Metropole Orkest heeft sinds de doorstart een stevige impuls gekregen. Mede daardoor zijn de zalen in de meeste gevallen goed gevuld.

Voor de toekomst is het streven om met zeker vijf zalen/steden (Amsterdam, Rotterdam, Utrecht, Eindhoven en Groningen) een vaste samenwerking aan te gaan, waardoor het orkest met een zekere regelmaat in de betreffende stad te beluisteren zal zijn, de relatie met de stedelijke (metropool-)regio's wordt versterkt en een meer duurzame band met het publiek aldaar kan worden opgebouwd.

9. Inventarisatie uitgevoerd door de marketingafdeling van het Metropole Orkest.



**2014**  
**Spreading activiteiten**



**2015**  
**Spreading activiteiten**

## Media: het eerste podium

Ooit begonnen als 'radio-orkest', wordt het Metropole Orkest nog steeds door veel mensen gehoord via (elektronische) media. We realiseren ons dat de nieuwe, digitale media voor veel doelgroepen feitelijk het *eerste podium* voor het orkest vormen. Natuurlijk ligt de artistieke focus op de perfecte *live performance*, maar diezelfde performance willen we ook via de diverse media delen met zoveel mogelijk mensen. Daarom willen we nog meer inzetten op verspreiding via nieuwe mediakanalen. Het betekent dat in het artistieke beleid niet uitsluitend het concept 'live concert' telt, maar dat ook de 'media performance' de nodige aandacht krijgt. We zijn daar in de achterliggende periode reeds mee begonnen. Naast het maken van traditionele cd- en dvd-opnames, zijn we concerten live gaan *streamen*. Het orkest heeft daarvoor de beschikking over een eigen opname-set.

Ter ondersteuning is een Metropole app voor iOS en Android ontwikkeld. Daarmee kan publiek dat minder mobiel is of in het buitenland woont concerten live volgen. Op dit moment is de app 2.000 keer gedownload. De ambitie is dat dit stijgt tot 10.000 in 2020. De app wordt de komende periode aantrekkelijker gemaakt door het aanbieden van unieke en extra content.

Het orkest gaat eigen video formats ontwikkelen die via digitale kanalen (onder andere on-demand tv-kanalen) verspreid worden (zie ook p19). Ook gaat het orkest virtual reality streams mogelijk maken om zo de online publiekservaring te intensiveren. Voor deze twee doelen gaan we op zoek naar externe financiering.

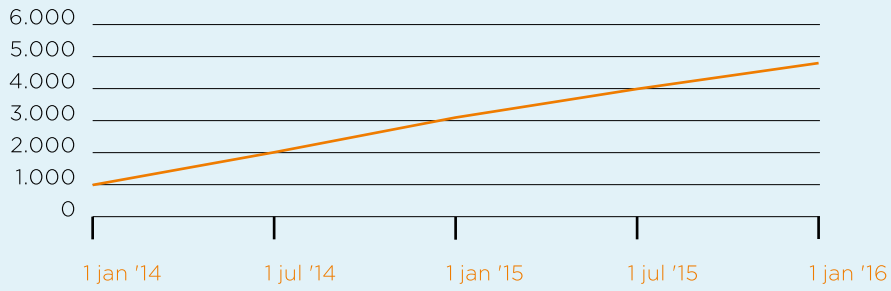
Voor de verdere ontwikkeling van de *media performance* werkt het orkest samen met verschillende professionele (nieuwe) mediapartners, maar ook met jonge makers, bijvoorbeeld van HKU Media (Hogeschool voor de Kunsten Utrecht).

## Nog steeds ook Radio en TV

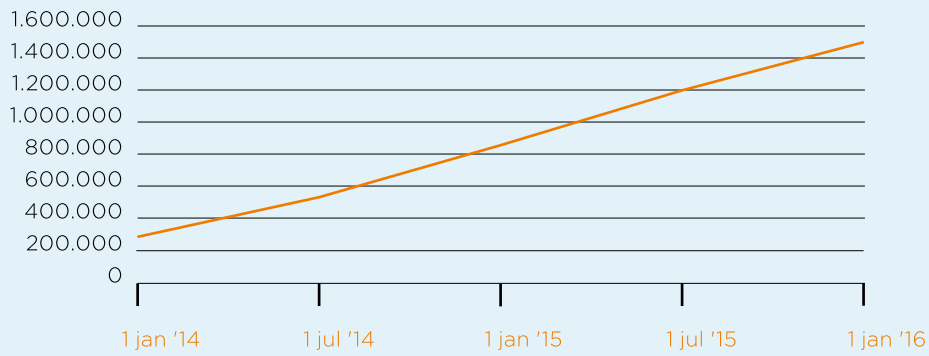
Ondanks de snel aan belang winnende nieuwe mediakanalen bereikt het Metropole Orkest nog steeds miljoenen mensen via radio en tv. Met concerten, maar zeker ook (vaak onbewust bij het publiek) via tv-tunes, commercials, leaders en filmmuziek. Ook de komende jaren blijft dat het geval.

Door jarenlange samenwerkingen zijn er enkele terugkerende onderdelen in de programmering van het orkest. Bijzondere concerten zoals het Knoop Gala (tv), de Musical Sing-a-Long (tv) en de MAX Proms (tv) zorgen voor een breed publieksbereik. Mediapartnerships met de programmering van NPO, 3FM, NPO Radio 5 Nostalgie, radio 538 en Gamer.nl zorgen ervoor dat het Metropole Orkest de doelgroep kan bereiken die het wil bereiken voor een bepaald concert of evenement. Het orkest koestert deze relaties en zal ze bestendigen.

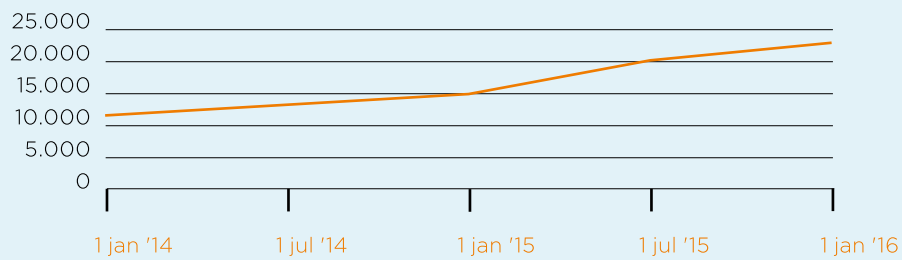
ABONNEES YOUTUBEKANAAL



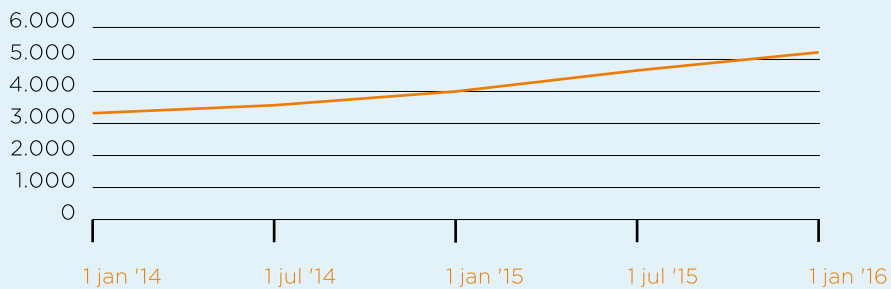
VIEWS EIGEN YOUTUBEKANAAL



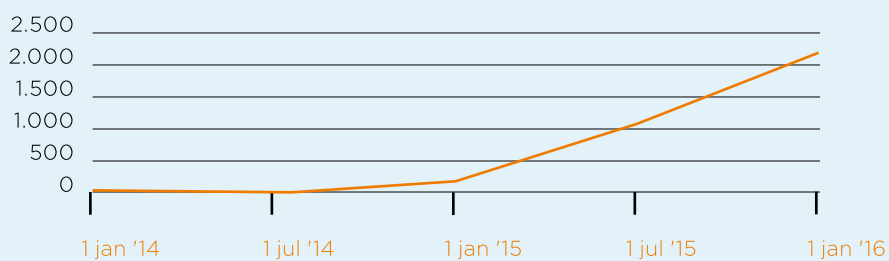
FACEBOOK



TWITTER



INSTAGRAM



2014-2015  
Groei Social Media

## YouTube Cijfers en doelstelling

### YOUTUBE

#### Ruim 1,5 miljoen views via het eigen kanaal

- YouTube (totaal) meer dan 50 miljoen views.
- Jazz/World Edison Gala, november 2013, YouTube. 655.000 views
- concert met Robert Glasper op North Sea Jazz van 2014 374.000 views
- concert met Gregory Porter, Paradiso 1.010.000 views
- concert met Within Temptation 5.600.000 views
- concert met Steve Vai 21.514.000 views

*Via Spotify, iTunes, Deezer en andere streaming media werd het orkest miljoenen keren beluisterd. Exacte aantallen zijn niet te achterhalen door de rapportagestructuur van deze platforms. De verkoop van cd/dvd loopt in de tienduizenden.*

### DOELSTELLING BEREIK VIA DIGITALE MEDIA

#### Periode 2017-2020

- 2 miljoen views via het eigen YouTube-kanaal
- 5.000 views via app.
- Totaal meer dan 100 miljoen views.



#### BEZOEKERS 2014

**94.297** live bezoekers  
gem. zaalbezetting: **84%**

#### BEZOEKERS 2015

**140.317** live bezoekers  
gem. zaalbezetting: **90%**



#### MEDIABEREIK 2014

**6.242.540** kijkers en luisteraars

#### MEDIABEREIK 2015

**8.513.772** kijkers en luisteraars

*Kijkers en luisteraars via tv, radio, Video on Demand en live streaming (voor zover bekend en meetbaar).*

## 2014-2015 Publiekscijfers

# Ondernemerschap

Het Metropole Orkest ontwikkelt zelf programma's en voert ze in samenwerking uit. Waar vroeger de omroepen de artistieke koers en activiteiten bepaalden, is dat nu de (nieuwe) organisatie zelf. Er is een *lean & mean* productieorganisatie opgebouwd die artistiek en zakelijk wendbaar is en altijd op korte termijn kan reageren, plannen en produceren. De organisatie telt in 2016 65 medewerkers.

## Toelichting op de financieringspositie

In onderstaand (vereenvoudigd) overzicht zetten we de financieringspositie van 2014 naast die van de komende jaren. In het aanvraagformulier BIS 2017-2020 wordt 2013 als referentiejaar gevraagd. Dit is echter vanwege de start van het Metropole Orkest als zelfstandige organisatie op 1 augustus 2013 geen representatief jaar.

We zien, ten opzichte van 2014 de facto een terugval in het vermogen om (uit het Suppletiefonds, de incidentele toerekening OCW-subsidie en reserves) te investeren in de ontwikkeling van programma's. In de begroting van de komende jaren wordt voorzichtigheidshalve niet uitgegaan van dergelijke investeringsimpulsen, hetgeen leidt tot lagere publieksinkomsten als gevolg van minder concerten.

Fondsen, sponsors en alternatieve financieringsbronnen blijven naar verwachting stabiel in de periode 2017-2020, echter per saldo wordt in 2017-2020 gerekend met lagere inkomsten ten opzichte van 2014 en 2015. De daling betreft met name aan Metropole op School gerelateerde fondsinkomsten (opstartimpuls). In de sponsorinkomsten zijn ook de *barterdeals* opgenomen.

Het Metropole Orkest handhaaft ook de komende periode het beleid om de vaste kosten in lijn te houden met de vaste inkomsten uit subsidie. De variabele kosten bedragen zo'n € 1.492.000 in 2017. Hier staan ook variabele inkomsten tegenover.

Bij tegenvallende inkomsten kan het orkest op deze manier zijn uitgaven snel en doeltreffend weer op het niveau brengen van de vaste inkomsten. Het bedrijfsrisico blijft op deze manier beheersbaar.

x € 1.000	2014	2017	2020
Subsidie Ministerie van OC&W	3.500	3.500	3.500
Incidentele toerekening subsidie OC&W	310	0	0
Sponsoring, donaties, fondsen	219	160	160
Incidentele bijdrage fondsen Metropole Academy	104	0	0
Publieksinkomsten	1.471	1.210	1.210
Indirecte inkomsten	43	45	45
<b>SUBTOTAAL Stichting Metropole Orkest</b>	<b>5.647</b>	<b>4.915</b>	<b>4.915</b>
Suppletiefonds (talentontwikkeling en educatie)	250	0	0
Ten laste van reserves	288	0	0
<b>TOTAAL</b>	<b>6.185</b>	<b>4.915</b>	<b>4.915</b>



## Verdienmodel

Het Metropole Orkest zal zich net als de afgelopen jaren als ondernemende organisatie opstellen en zijn verdienmodel inrichten vanuit een realistisch perspectief. Naast de vaste subsidie-inkomsten zijn er vier andere categorieën inkomsten waar we onze ambities mee realiseren:

- Publieksinkomsten (kaartverkoop, uitkopen, etc.)
- Inkomsten uit mediaproducties / rechten (royalty's cd/dvd, etc.)
- Fondsenwerving (sponsoring, particuliere donaties en fondsen)
- Activiteiten voor derden

### Publieksinkomsten

De belangrijkste verdien capaciteit van het orkest ligt in het geven van concerten (uitkopen en recettes).

In de kostprijs van het Metropole Orkest wordt rekening gehouden met het feit dat het orkest (vrijwel) altijd versterkt speelt en daardoor veel (dure) techniek vereist (o.a. monitoring, PA en licht zijn bijkomende kosten). Ook het laten schrijven van nieuwe arrangementen werkt kostenverhogend. Deze met producties samenhangende kosten moeten worden gedekt uit de directe publieksinkomsten.

### Inkomsten uit opnames / media / rechten

De komende tijd wil het Metropole Orkest zich meer en meer gaan richten op "Media als podium". Dat betekent dat we ook op basis hiervan verdienmodellen exploiteren:

- Cd/dvd opnames (nieuw en catalogus: royalty's, streaming media als iTunes, Spotify)
- Eigen mediaproducties (on demand, channels, streaming)
- App

De inkomsten zullen de komende jaren, mede door de ingroei-effecten, echter nog beperkt zijn.

### Fondsenwerving en Sponsoring

Wij zien mogelijkheden in de fondsenwerving voor speciale projecten. Aan deze fondsen-inkomsten zijn nagenoeg altijd kosten van dezelfde omvang verbonden.

Het orkest gaat verder met de succesvolle bartersponsoring. Sponsoring met een netto financiële opbrengst blijft moeilijk. We begroten hier vooralsnog geen overambitieuze impact.

De inkomsten uit sponsoring, donaties en fondsenwerving worden in totaal begroot op € 160.000 per jaar in de periode 2017-2020. Momenteel beschikken de stichtingen Support Metropole Orkest en Fonds Metropole Orkest, waar deze sponsoring en donaties financieel zijn ondergebracht, over een minieme vermogenspositie.

### Activiteiten voor derden

Sinds het Metropole Orkest is verzelfstandigd, zet het zijn kwaliteit in om film- en gamemuziek, tunes, jingles en albums in te spelen voor derden. Uit de hele wereld komen nu artiesten om met het orkest op te nemen vanwege de kwaliteit, snelheid en expertise. In de komende jaren willen we inzetten op een verbreding van deze activiteiten. Deze post is opgenomen onder de publieksinkomsten (uitkoopsommen).

10. Volgens een casestudy door David Peralta over de sociale media-activiteit (KLOUT score) van Nederlandse orkesten eindigde het Metropole Orkest op nummer 1.

## Marketing en prijsstrategie

### Algemene Positionering

Naast gerichte marketing voor concerten en events (met specifieke doelgroepenbenadering) voert het Metropole Orkest ieder jaar een grote algemene gezichtsbepalende campagne gericht op een breed en deels nieuw publiek. In de komende periode wil het Metropole Orkest deze strategie continueren.

### Productie-gerelateerd

Zoals in het hoofdstuk over de artistieke activiteiten uiteengezet, worden de verschillende doelgroepen bereikt met verschillende artistieke lijnen. Er wordt altijd samen met mediapartners, zalen of producenten een projectspecifiek marketingplan gemaakt. Uiteenlopende producties met eigen doelgroepen vragen om verschillende verdelingen van de marketingmix.

Deze aanpak resulteerde in de afgelopen seizoenen in een naar 84% groeiende zaalbezetting. We handhaven deze hoge bezettingsgraad.

### Prijsdifferentiatie

Omdat het Metropole Orkest niet beschikt over een eigen concertzaal, is het moeilijk om beleid te voeren op prijsdifferentiatie. Het orkest wil met de vijf beoogd samenwerkende zalen een bredere prijsdifferentiatie vormgeven.

Het Metropole Orkest probeert eigen producties toegankelijk te houden voor zoveel mogelijk mensen. Studenten en jongeren kunnen af en toe gratis of met hoge korting naar binnen. Ook is het orkest regelmatig gratis te zien en horen (zoals via de diverse media en bij publieke buitenconcerten). Het orkest ontvangt voor deze activiteiten wel een vergoeding van de uitkopende partij.

### Social Media als marketingkanaal

Het nu al intensieve gebruik van *social media* als marketingkanaal wordt de komende jaren verder uitgebreid. Facebook wordt gebruikt voor publieksbinding, fundraising, verkoop van kaarten en merchandise, maar vooral voor dialoog met fans, volgers en potentiële bezoekers. Het karakter van sommige producties van het Metropole Orkest zorgt ervoor dat Facebook het belangrijkste en soms zelfs enige middel is om een concert uit te verkopen<sup>10</sup>. In een partnership met SEOShop.com is het Metropole Orkest het eerste Nederlandse orkest geworden met een geïntegreerde Facebook-shop.

*Instagram* is het middel om jongere doelgroepen te bereiken en wordt veelvuldig gebruikt bij programma's die hierbij aansluiten. De ontwikkelingen van *Snapchat* en *Periscope* worden op de voet gevolgd. Inzet van deze platformen volgt zodra dit toegevoegde waarde geeft.

## Governance

De juridische structuur van het orkest bestaat uit de Stichting Metropole Orkest, geleid door een collegiale tweehoofdige directie (bestuur) van algemeen directeur en financieel directeur, die verantwoording afleggen aan de Raad van Toezicht. In de supportstructuur rond het orkest zijn er afzonderlijke stichtingen: Support Metropole Orkest (gericht op fondsenwerving en sponsoring vanuit de zakelijke markt) en Fonds Metropole Orkest (gericht op particuliere fondsenwerving en donaties). De directie van de stichting Metropole Orkest vormt qualitate qua de directie van beide stichtingen. Een lid van de Raad van Toezicht Metropole Orkest is als niet stemgerechtigd bestuurslid aan de beide supportstichtingen toegevoegd.

Voor het beheer van de gelden die zijn verstrekt in het kader van het sociaal plan Metropole Orkest (2013) en voor de bekostiging van activiteiten op het gebied van scholing, (talent) ontwikkeling en educatie, beschikt het Metropole Orkest over de Stichting Suppletiefonds Metropole Orkest. Die wordt geleid door de directie van het orkest en een Raad van Toezicht bestaande uit twee leden van de RvT Metropole Orkest, een lid op voordracht van de OR en een lid op voordracht van de vakorganisaties.

Ook in 2017-2020 zal het Metropole Orkest de governance code cultuur blijven naleven en zich conformeren aan toepasselijke wet- en regelgeving, waaronder de vereisten voor ANBI-CI en de WNT (Wet Normering Topinkomens).

