

'25



Lowlands 2023

'28

Inhoud

Inleiding.....	2
1 Missie, Visie, Doelstellingen en Positionering.....	3
2 Terugblik 2021-2024.....	5
3 Artistiek Beleid 2025-2028.....	8
3.A NNO als Producent	
3.B NNO als Aanjager	
3.C NNO als Ontwikkelaar	
4 Marketing en Communicatie.....	15
5 Organisatie en bedrijfsvoering.....	18

‘If there is something to be changed in this world, then it can only happen through music.’

(Jimi Hendrix)

Fotografie: Mariska de Groot, Marijn Boeré

Inleiding

Welke betekenis hebben wij als symfonieorkest in de uiterst dynamische wereld waarin we leven? Die vraag gaan wij hier niet volledig beantwoorden, maar is wel de kwintessens van ons denken en handelen.

De uitspraak van Jimi Hendrix indachtig, is het onze missie als producent van symfonische muziek relevant te zijn. Dat doen we onder andere door excellentie en schoonheid te brengen, en muziek te gebruiken om jonge generaties te laten reflecteren op actuele maatschappelijke thema's. Dat we daarmee de wereld veranderen is uiteraard een illusie, maar door betrokken en in contact te blijven met onze omgeving zijn we op allerlei manieren relevant in de drie noordelijke provincies en de rest van het land.

We lichten dit toe in ons beleidsplan voor de jaren 2025-2028, dat wij met trots presenteren. Daarin zetten we grote stappen richting 2029, waarin - naar wij voorzien - sprake zal zijn van een inclusiever cultuurbestel met meer oog voor de regio's en een rol voor digitale ontwikkelingen. In dit beleidsplan definiëren we drie hoofdtaken voor onszelf; als producent, aanjager en ontwikkelaar. We blikken in hoofdstuk 2 terug op de afgelopen drie jaren, en lichten in hoofdstuk 3 en 4 toe hoe we onze missie tot uiting brengen en verder ontwikkelen in de artistieke plannen voor de komende beleidsperiode. Om koers te houden hanteren we twee programmalijnen Core Classics en Specific Sounds.

Onze educatie-activiteiten zijn in aantal en bereik explosief gegroeid. Ze zijn van onomstotelijk belang voor de betekenis van het orkest in de regio en de ontwikkeling van nieuw publiek. En tot slot zetten we stappen op het gebied van digitalisering en innovatie, waarvan we hopen dat die bijdragen aan de hele orkestsector.

In hoofdstuk 5 beschrijven we ons publieksbereik, en in hoofdstuk 6 hoe we met de inrichting onze organisatie op verantwoorde wijze onze ambities kunnen realiseren. We zijn ons ervan bewust dat er fikse uitdagingen voor ons liggen. Zo zullen bijvoorbeeld kostenstijging en cao-afspraken invloed hebben op het aantal en de invulling van activiteiten. Omdat we de moeilijke coronajaren wisten te trotseren, vertrouwen we erop ook deze uitdagingen het hoofd te kunnen bieden.

Onze doelstellingen zijn ambitieus. Maar we zijn ervan overtuigd dat we met een goede balans tussen excellente kwaliteit en direct contact met onze omgeving, relevant zijn én blijven. Aan de bevologenheid van het orkest en de organisatie zal dat in ieder geval niet liggen.

Missie, Visie, Doelstellingen en Positionering

Missie

Het Noord Nederlands Orkest brengt *symfonische* verwondering en opent nieuwe vergezichten voor álle noorderlingen. Dat doen we als producent, aanjager en ontwikkelaar.

‘Met als kernwaarden artistieke topkwaliteit, maatschappelijk engagement en innovatie, is het NNO een cruciale katalysator van het culturele ecosysteem in het Noorden.’

Visie

Een uitzonderlijke live-muziekervaring, dat is wat het NNO wil bieden aan inwoners in de drie noordelijke provincies en in de rest van het land. Daarbij is artistieke topkwaliteit het uitgangspunt, maatschappelijke betrokkenheid het bindmiddel en zijn innovatieve concepten de verleiding. Het NNO brengt vier eeuwen symfonische muziek en profileert zich als symfonische muziekwerkplaats. Het huisorkest van de noordelijke theaters gaat relaties aan én werkt samen met inwoners, amateurgezelschappen, culturele en maatschappelijk instellingen en het onderwijs. Van innovatieve grootschalige projecten, waarin actuele maatschappelijke onderwerpen aan groot-symfonische werken worden gekoppeld, tot en met toegankelijke kleinschalige producties; ze zorgen voor een reikwijdte tot in de haarvaten van de regio. Met als kernwaarden artistieke topkwaliteit, maatschappelijk engagement en innovatie, fungeert het NNO als cruciale katalysator voor het culturele ecosysteem in het Noorden.

Doelstellingen

1. Als producent wil het NNO bijdragen aan een divers en inclusief concertaanbod binnen en buiten de drie noordelijke provincies. Dat doet we via twee hoofdroutes in de programmering:
 - a. Core Classics; de staalkaart van bekende, onbekende en fonkelnieuwe symfonische muziek, uitgevoerd als ‘traditionele’ concertprogramma’s voor klassieke muziekliefhebbers, en in minder conventionele vorm voor jongere en nieuwe bezoekers.
 - b. Specific Sounds; nieuwe concertformats en (grootschalige) engagementproducties rondom klassieke meesterwerken, en concertprogramma’s waarin het symfonische DNA wordt verbonden aan andere genres en disciplines, voor specifieke doelgroepen en (jonge) liefhebbers.
2. Als aanjager wil het NNO alle inwoners van de drie noordelijke provincies de kans geven symfonische muziek te ervaren, (nieuwe) vaardigheden op te doen en zich muzikaal (verder) te ontwikkelen. Met een fijnmazig aanbod van educatie- en participatieactiviteiten, tot stand gebracht in samenwerking met amateurgezelschappen, culturele en maatschappelijke instellingen en het onderwijs, wil het NNO bijdragen aan leefbaarheid en inclusie in de regio.
3. Als ontwikkelaar wil het NNO de symfonische concertpraktijk verder ontwikkelen door middel van onderzoek naar de mogelijke invloed van digitale toepassingen op de beleving van het publiek en de (creatieve) processen van het orkest, en onderzoek naar ruimtelijke aspecten die van invloed kunnen zijn op de concertbeleving van publiek.

Positionering

Orkest van het Noorden

Het NNO bedient structureel de provincies Groningen, Friesland en Drenthe; symfonische topkwaliteit en (inter)nationaal gerenommeerde dirigenten en solisten komen zo binnen handbereik van circa 1,7 miljoen inwoners. Samen met elf regionale concertzalen stemmen we vraag en aanbod af, ontwikkelen we nieuwe concertformats en werken we continue aan de visie op programmering en publieksbereik. Met concerten buiten de concertzaal, in de openlucht en op kleinschalige locaties, bereiken we de geografische haarvaten van de regio. Samen met 'ons eigen' Noord Nederlands Concertkoor (NNCK), een cruciale schakel in de programmering van grote koorwerken, geven we een impuls aan de amateurzang in de regio.

De samenwerking met partners is essentieel; we delen het podium met onder meer het Drents Kamerorkest Somer, het Noordpool Orkest, Jong NBE, en met amateurorkesten als het Frysk Jeugdorkest, Haydn Jeugd Strijkorkest en regionale HaFaBra-orkesten. Samen met onder andere festival Grasnepolsky, de noordelijke dans- en theatergezelschappen Club Guy & Roni en Tryater vinden we nieuw, en vooral jonger publiek. En als partner van het MENA Stadsprogramma, samen met SPOT Groningen, NITE, Forum Groningen en De Wijk De Wereld, bereiken we ook nieuwe Nederlanders.

Als Cultuurpijler Klassieke Muziek voor de provincie en gemeente Groningen steunt het NNO andere instellingen en initiatieven, zoals het Haydn Jeugd Strijkorkest en het Veenkoloniaal Symfonie Orkest, stimuleren we samenwerking en zijn we aanspreekpunt voor gemeente en provincie.

Het NNO is 'hofleverancier' van symfonische educatie en participatie, voor alle niveaus in het onderwijs en voor liefhebbers, amateurs, algemeen belangstellenden en nieuwkomers. Dat bereiken we alleen in nauwe samenwerking met lokale, regionale en landelijke educatienetwerken, onderwijsinstellingen, amateurmuziekgezelschappen en onze partners uit de zorg en het bedrijfsleven. Onze drieënzeventig vaste topmusici, met veertien verschillende nationaliteiten, dragen dankzij hun NNO-dienstverband bij aan het culturele ecosysteem; als muziekdocent, dirigent van amateurssembles, componist, programmeur, of adviseur van noordelijke overheden. Vanuit de stellige overtuiging dat een brede basis van educatie, kennisoverdracht en verbinding de beste voedingsbodem is voor de ontwikkeling van (top)musici, maakt het NNO zich daar sterk voor.

Met ruim 100 concerten bereikten we in post-corona jaren* ongeveer 65.000 bezoekers per jaar. In de coronajaren (lockdowns) en daarna bereiken we jaarlijks nog eens 200.000 kijkers/viewers met onze radio- en tv-uitzendingen en streams. Aan onze educatie- en participatieprojecten nemen jaarlijks zo'n 10.000 kinderen, jongeren en amateurs deel.

Orkest voor het hele land

Grootschalige en innovatieve muziekproducties op terrein van educatie en participatie zijn sinds vele jaren ons handelsmerk en mogen landelijk nog steeds voorbeeldstellend heten; ze brengen nieuw publiek en duizenden jongeren op de been voor symfonische muziek.

Als een van de twee vaste begeleidingsorkesten van de Nederlandse Reisopera, verzorgt het NNO jaarlijks zo'n tien opera-uitvoeringen door het hele land. Daarnaast speelt het orkest symfonische producties en bijzondere artistieke programma's in concertzalen in Amsterdam, Utrecht, Den Haag en Rotterdam.

En in de zomer van 2023 gingen 25.000 Lowlandbezoekers volkomen uit hun dak tijdens 'onze' Negende van Beethoven.

In het kader van talentontwikkeling stelt het NNO zich een week per jaar beschikbaar voor eindexamenkandidaten van de Nationale Master Orkestdirectie, en voor compositiestudenten van de conservatoria in Amsterdam, Den Haag en Groningen die hun werk kunnen 'uitproberen', laten uitvoeren en opnemen. Dat laatste geldt overigens ook voor componerende musici uit het orkest.

Met het compositieopdrachtenbeleid, waarin ook een rol is ingeruimd voor onderzoek naar digitale en ruimtelijk toepassingen voor het symfonisch bedrijf, beoogt het NNO over de hele breedte bij te dragen aan ontwikkelingen van het genre en de sector.

**Gebaseerd op 2023*



MENA Stadsprogramma Openingsconcert

Terugblik 2021-2024

De coronajaren

Makkelijk was het niet, maar het bracht ons nieuwe inzichten en vaardigheden. De coronajaren domineerden de eerste twee jaren van de beleidsperiode 2021-2024, en waren tot ver in 2023 merkbaar. Toch konden we onze ambities ten aanzien van een gevarieerde programmering, maatschappelijk engagement, samenwerking in de regio en nieuwe compositieopdrachten - zij het soms in aangepaste vorm en vaak online - grotendeels waarmaken. Dat betekende veel voor ons en ons publiek.

De orkestroutine hielden we intact door zoveel mogelijk in tutti bezetting te blijven repeteren en door radio- en streaminguitzendingen. Hoewel een deel van de hoofdprogrammering moest worden geannuleerd, leidde dat nauwelijks tot verlies van artistieke kwaliteit; we ontwikkelden een dynamischer, meer hybride programmering met kleinschaliger, alternatieve programma's die met enthousiasme werden ontvangen. Mede dankzij de intensieve samenwerking met Omrop Fryslân, RTV Noord, RTV Drenthe en de landelijke zenders NTR en AVROTROS op Radio 4, kregen onze activiteiten alsnog een groot bereik.

Dat laat onverlet dat de impact op bezoekersaantallen en de communicatiestrategie immens was. Onze eerste prioriteit was het in stand houden van de band met ons publiek middels digitale kanalen en de omroepen. Daarnaast ontwikkelden we digitaal live-aanbod, ook voor zorginstellingen. Marketing werd uitsluitend nog online bedreven.

Coronaproof produceren bracht ook intern een andere dynamiek die invloed had op de onderlinge communicatie, taakverdeling, productieprocessen en planning.

Zonder live concerten stagneerde de werving van sponsors en 'vrienden'. En het duurde tot medio 2023 voordat de publieksinkomsten weer op niveau waren. Tot die tijd moesten we de coronareserve aanspreken om onze solide financiële basis niet aan te tasten.

Terugkijkend constateren we dat de coronajaren productinnovatie en organisatieontwikkelingen hebben versneld en dat de lockdowns hebben geleid tot hernieuwde waardering voor de live-beleving van podiumkunst.

Artistieke zaken

Met de aanstelling van twee nieuwe dirigenten ontstond ook een nieuwe programmeringsdynamiek. Het NNO verwelkomde Eivind Gullberg Jensen als nieuwe chef-dirigent en Hartmut Haenchen als tweede vaste gastdirigent. Zij staan naast vaste gastdirigent Anthony Hermus op de bok. Deze wereldtop in huis is een groot compliment voor het orkest, een enorme stimulans voor de musici, en een verrijking van het aanbod in de regio. De spraakmakende programma's die daaruit voortkwamen bleven niet onopgemerkt door publiek en de pers. Meer daarover is terug te lezen in onze jaarverslagen.

Het NNO bracht ook wereld- en Nederlandse premières met stukken waarvan de inkt nauwelijks was opgedroogd; nieuw werk van Jan-Peter de Graaff, Max Knigge, Gulius Van Bergeijk, Sauli Zinovjevs, Karmit Fadael en Thomas Beijer, waarvan de laatste twee in opdracht van het NNO (Beijer betrof een gezamenlijke opdracht met Oranjewoud Festival).

Met de Nederlandse Reisopera bracht het NNO de veelgeprezen producties *Hänsel und Gretel* (2021) en *Das Wunder der Heliane* (2023).

Vanaf 2023 konden we eindelijk onze (vanwege corona afgelaste) grootschalige engagementproducties verwezenlijken; gekend symfonisch repertoire in een nieuw daglicht geplaatst, als leidraad voor verdieping in actuele maatschappelijke thema's:

1000 Stemmen, ik ben beter dan jij?! met muziek van Wagner en Typhoon, in samenwerking met 1000 jongeren van tientallen scholen (VO en MBO), de JongerenTop en het Discriminatie Meldpunt Groningen.

Voor 2024 staat een vervolg gepland rond de componist Charles Ives.

Met SPOT Groningen ontwikkelden we *Masterpiece* (2023), een avondfestival waarin Tsjaikovski's *Vierde Symfonie* van talloze kanten werd belicht.

Het succes dat we oogsten met deze producties was groot en het vervult ons met trots dat we zo veel jong en nieuw publiek met zeer uiteenlopende achtergronden konden bereiken en betrekken. Ondanks het gecompliceerde en tijdrovende maakproces geeft het ons alle reden tot vervolg.

Veel nieuw én divers publiek kwam af op de series *Symphonic Cinema*, de gamemuziekconcerten en de carte blanche voor frontman van Triggerfinger Ruben Block.

Datzelfde gold voor de eerste editie van *MENA Stadsfestival 2023* (muziek uit de Middle East North Africa-regio) en *Black Pearl* (muziek van Afro-Amerikaanse componisten).

Het NNO was in 2022 en 2023 ook buiten de concertzalen te horen, onder andere tijdens CityProms Leeuwarden (met muziek van Afrikaans-Caraïbische componiste Hannah Kendall en de Antilliaanse componist Randal Corsen) en in diverse zorginstellingen en azc's in de noordelijke regio.

Tot slot vestigen we graag nogmaals de aandacht op Lowlands 2023; 25.000 uitzinnige festivalgangers ondergingen de intensiteit van Beethovens Negende. Resultaten: hoogtepunt in het [RTL Jaaroverzicht 2023](#), ruim een half miljoen TikTok-views en - als eerste 'klassieke werk' ooit - de 33e plaats in de Europese Festivalact top 100.

Onze educatie- en participatie-activiteiten in de regio nemen een steeds belangrijker rol in. Vanwege corona ontwikkelde het online-aanbod zich snel, zoals het succesvolle lesprogramma voor het primair onderwijs [Spring in het Orkest](#) (2021). We werken sindsdien hybride, maar zijn vooral blij dat we de klas weer in kunnen - met onder meer *Musicus in de klas* en *Move it!* - en jong publiek in de zaal kunnen ontvangen, ook met *Move It!* en met de jaarlijkse *Pieter Roelf Jeugdconcerten*, bij repetitiebezoeken en met het nieuwe, eveneens met veel enthousiasme ontvangen *Symphony Unraveled*.



[Chef-dirigent Eivind Gullberg Jensen](#)

'25.000 uitzinnige festivalgangers ondergingen de intensiteit van Beethovens Negende'

[Publiek & Markt](#)

Met het nagenoeg volledige herstel van de bezoekerscijfers en de liveconcerten in de tweede helft van 2023, kwam ook de sponsor- en vriendenwerving weer op gang, met succes. We constateerden wel ander gedrag van concertbezoekers; kaarten werden steeds korter van tevoren gekocht en men informeerde zich veel meer online. De accentverschuiving naar online marketing is ten gevolge hiervan versneld. Opvallend was ook dat een jonger en nieuw publiek de zaal betrad. Dat had enerzijds te maken met de concertprogramma's zelf, maar er lijkt sprake van een trend. Zo trok *Masterpiece* 33% bezoekers onder de 27 jaar en 63% onder de 60 jaar. We hopen dat er daadwerkelijk een trend is ingezet.

[Organisatie, bedrijfsvoering en financiën](#)

De teams Orkestzaken, Publiek & Markt en Bedrijfsbureau hebben, dankzij zeer gedreven en vakkundige collega's, uitstekend werk geleverd. De vele deeltijdcontracten van musici vroegen (en vragen) om meer maatwerk en maken de orkestplanning complexer. Het verzuimbeleid en beleid ongewenst gedrag kregen aandacht en zijn waar nodig aangescherpt. Duurzame inzetbaarheid (gezond en met plezier werken, nu en in de toekomst) is het belangrijkste onderdeel van het HR-beleid en heeft continue aandacht.

Per 1 januari 2022 trad Liesbeth Kok in dienst als nieuwe algemeen directeur/bestuurder.

Het door de Wet Arbeidsmarkt in Balans ontstane tekort drukte zwaar op de begroting. Nieuwe CAO-loonafspraken en inflatie leidden tot een forse stijging van concert- en loonkosten, die door OCW gelukkig grotendeels zijn gecompenseerd. Ondanks grote financiële uitdagingen bleef de financiële basis gezond.

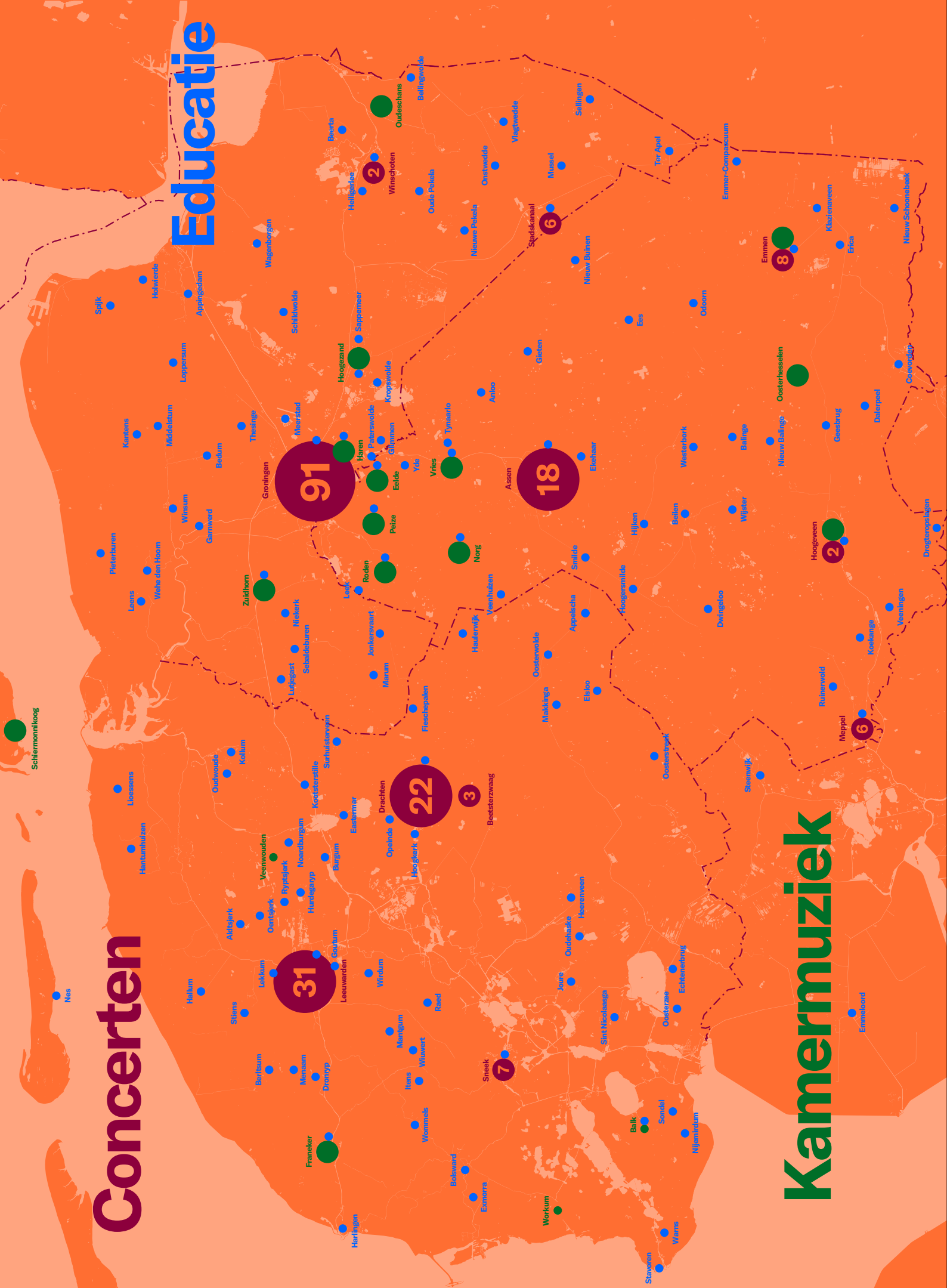
[Regionale spreiding activiteiten](#)

Voor een overzicht van de locaties waar het NNO in de periode 2021-2024 met concerten, educatie/participatie en kamermuziek actief was, zie de volgende pagina.

Concerten

Educatie

Kamermuziek



Artistiek Beleid 2025-2028

Als toonaangevend innoverend symfonieorkest willen we excelleren; het streven naar topkwaliteit in spelniveau en klankrijkdom is de kern van ons bestaan, de uitdaging van elke musicus en de satisfactie die wij bieden aan het publiek.

Aan de andere kant van het spectrum voelen we ons betrokken bij de samenleving en schuwen het maatschappelijk debat niet. Het is de motor van onze activiteiten en maakt het mogelijk dat we van onmisbare waarde zijn én blijven in het Noorden.

Ons repertoire strekt zich uit over vele eeuwen muziek, van barok, klassieke en romantische perioden tot 21e-eeuwse werken. De wijze waarop we dat repertoire ten gehore brengen kan vele denkbare vormen aannemen, maar altijd zoeken we aansluiting bij het publiek; vast, ander, nieuw en jong publiek. We brengen traditionele klassieke concerten - omdat daar veel mensen van genieten, grootschalige engagementproducties en participatieprogramma's, samenwerkingen met andere muziekgenres of kunstdisciplines, thematische concerten rond feestdagen, concerten met verdiepende randprogramma's, *Tussen het orkest-concerten*, concerten op scholen, kleinschalige of kortdurende concerten, in en buiten de concertzaal, op popfestivals, in de openlucht en in maatschappelijke instellingen. Waar mogelijk werken we samen met jonge mensen en amateurs en bieden we een uitgebreid en toegepast aanbod voor elk onderwijstype.

Wat ons betreft is veel mogelijk, zolang het de kwaliteit ten goede komt en het publiek aanspreekt. We willen immers iedereen een uitzonderlijke muziekervaring bieden.

De komende jaren bouwt het NNO verder aan excellentie en verbinding met de noordelijke inwoners. Toen we in 2023 weer los konden na corona, lagen er plannen te broeien die in een stroomversnelling kwamen; grootschalige engagementproducties, nieuwe samenwerkingen en educatieve projecten. Het succes dat we daarmee oogstten is de maatstaf voor de komende jaren.

Ons artistieke beleid is onderverdeeld in drie 'hoofdtaken': NNO als producent, aanjager en ontwikkelaar.

3.A NNO als Producent

Het NNO ontwikkelt zeer uiteenlopende soorten artistieke concertproducties, al dan niet in samenwerking met partners uit de regio en daarbuiten. Als enige professionele symfonische producent in Noord-Nederland zijn we een structurele gespreks- en ontwikkelpartner voor talloze muziekinitiatieven. Daarnaast is het NNO een graag geziene gast op podia elders in het land. Dat alles doen we via twee hoofdroutes in de programmering, Core Classics en Specific Sounds.

Core Classics

400 jaar symfonische muziek van bekende, minder bekende en fonkelnieuwe muziekschatten, een omvangrijk en veelsoortig repertoire deels uitgevoerd in traditionele concertformats. Omdat we streven naar meer toegankelijkheid voor een breder publiek, experimenteren we met andere, minder formelere concertformats; kortere concerten, zonder pauze, andere presentatievormen, kamermuziek in combinatie met groot-symfonisch repertoire, andere aanvangstijd en orkestopstelling, etcetera.

Uiteraard zoeken we toegankelijkheid ook in de inhoud; bijvoorbeeld door programma's met componisten uit andere werelddelen. Zo staat werk van Afro-Amerikaanse componisten centraal in de concertserie *Black Pearl*.

Jaarlijks terugkerende concerten rondom feestdagen, zoals de Nieuwjaars- en Kerstconcerten en de Mattheuspassie, appelleren aan de behoefte aan traditie. Die behoefte exploreren we verder met concerten rond Valentijnsdag, Halloween en de seizoensoening. Deze concerten zijn qua duur, samenstelling en aankleding toegesneden op minder conventioneel publiek en inmiddels uitgegroeid tot grote publiekstrekkers.

De jaarlijkse openluchtconcerten, zoals tijdens Groningens Ontzet en CityProms Leeuwarden bieden gelegenheid ons geluid breed uit te dragen. Dat geldt ook voor de ongeveer vijftwintig kamermuziekconcerten, in samenwerking met de Vrienden Vereniging, op kleinschalige concertlocaties. Ze zijn een meerwaarde op het gebied van regionale positionering en publieksverbreding.

Met de zalen in de regio stemmen we de concertformats steeds meer af op de publieksbehoefte en blijven de komende jaren voldoen aan de vraag.

Nederlandse Reisopera

Ieder seizoen brengt het NNO samen met de Nederlandse Reisopera een groot symfonische opera op de planken. Naast de tournee van gemiddeld tien voorstellingen door het hele land, is de samenwerking van grote artistieke waarde voor het orkest. Het operarepertoire sluit aan bij de symfonische orkesttraditie en het biedt een uitgelezen gelegenheid tot verdere ontwikkeling van orkestklank, klankkleur, samenspel en muzikale spanningsboog. Voor de komende periode staan geprogrammeerd:

2025	<i>The Stronger/ La Plus Forte</i> (Gerald Barry - 2022) – <i>Hagar</i> (Jan Peter de Graaff - 2025 opdrachtwerk)
2026	<i>Tristan und Isolde</i> , ingekorte versie (Richard Wagner)
2027	<i>Suor Angelica</i> (Giacomo Puccini)
2028	<i>Carmen</i> (Georges Bizet)

Het NNO speelt ook regelmatig in Amsterdam, Utrecht, Den Haag en Rotterdam. Onze groot-symfonische producties worden primair ontwikkeld voor de noordelijke regio, maar zijn vaak alleen realiseerbaar als onderdeel van een landelijke concertreeks. Ze dragen bij aan het landelijk bereik van het NNO en de variëteit in de akoestiek vormt een stimulans voor het orkest.

Specific Sounds

We leven in een dynamische tijd en zien met maatschappelijke veranderingen ook het publiek veranderen. Dat symfonisch repertoire, ook het aloude, vandaag de dag nog steeds relevant kan zijn lieten we de afgelopen jaren zien en horen. Als voorbeeld noemen we *1000 Stemmen, ik ben beter dan jij?!* met muziek van Wagner en Typhoon en *Masterpiece*, beide uit 2023. Daarin passen we symfonisch geluid 'anders' toe, ontrafelen een symfonie of verbinden die thematisch aan de actualiteit.

De uitgebreide randprogramma's, die in samenwerking met talloze regionale organisaties tot stand komen, en waarin jongeren bij de samenstelling, productie en uitvoering worden betrokken, sluiten goed aan bij de belevingswereld van de doelgroep.

Naast de *twist* die we aan symfonisch kernrepertoire geven, verbinden we het symfonieorkest ook aan andere genres en kunstdisciplines. We zijn trots op onze engagementproducties en participatieprojecten waarmee we nieuwe doelgroepen bereiken. De komende jaren bouwen we hierop voort.

Nieuwe symfonische muziekbeleving en grootschalige engagementproducties

Voor 2025 en 2027 staan twee grootschalige engagementproducties gepland. In 2025 verbinden we de *Achtste Symfonie - Symphonie der Tausend* - van Gustav Mahler aan het thema seksualiteit. De uitvoering van het werk wordt gekoppeld aan een voor jongeren ontwikkeld programma in de vorm van bijvoorbeeld een congres of discussieforum. De link tussen het thema en de symfonie is Mahlers vrouw Alma, een getalenteerd componiste die bekend stond om haar promiscue levenshouding. Toen Mahler achter haar verhouding met de architect Walter Gropius kwam, componeerde hij dit gigantische, hemelbestormende werk als zijn enige wapen in een poging haar terug te winnen.

Voor 2027 staat *Mass* van Leonard Bernstein gepland; een muziektheaterproductie voor groot orkest, koor en solisten, kinderkoor, straatzangers, elektronica, jazzband en ritmesectie. Geschreven tijdens de Vietnamoorlog en niet lang na Woodstock, veroorzaakte het werk opschudding door het profane gebruik van liturgische teksten en rituelen. Het thema voor het randprogramma (congres?) is religie, oftewel het dilemma van geloof, twijfel en ongelooft.

Bij de totstandkoming betrekken we groepen jongeren van verschillende onderwijsinstellingen. Deze programma's liggen in de traditie van eerdere beproefde projecten als *Ligeti's Mysteries of the Macabre* (Lowlands 2017), over de macht van paranoïde wereldleiders, Britten's *War Requiem* (2018 - 100 jaar na het einde van WO-I) en Beethovens *Negende Symfonie* (2020) rondom de viering van 75 jaar vrijheid.

Masterpiece en Club NNO-avonden

Een vergelijkbare verdieping van een groot symfonisch werk beogen we met *Masterpiece*, in samenwerking met SPOT Groningen. Het betreft een (sinds 2023) jaarlijks festival voor jongere, nieuwe en trouwe bezoekers waarin één bekend symfonisch werk wordt ontrafeld en van een historische of maatschappelijke context voorzien, door kleinschalige concerten, lezingen, bijdragen van schrijvers en filosofen, de dirigent en individuele orkestmusici, etcetera.

Voor de komende *Masterpiece*-producties maken we een keuze uit *Symfonie nr. 1* van Gustav Mahler, *Le Sacre du Printemps* van Igor Stravinsky, *Symfonie nr. 9* van Antonín Dvořák en *Symfonie Fantastique* van Hector Berlioz.

Waar *Masterpiece* vooral de veertiger als doelgroep heeft, richt *Club NNO* zich op twintigers en dertigers.

Voor de invullingen denken we bijvoorbeeld aan de samenwerking met festival Grasnepolsky, dat met dj's en andere artiesten vanuit de kleine zaal van De Oosterpoort een laagdrempelige verbinding maakt met symfonische muziek. Het NNO repeteert ondertussen in de Grote Zaal en een bezoek aan het orkest (stoelen uit de zaal, biertje mee naar binnen!) is onderdeel van de party.

Tussen het orkest-concerten

'Gewoon' symfonisch repertoire in een ongewone opstelling is de kern van het *Tussen het orkest-concert*. Tweemaal per jaar mogen 110 bezoekers 45 minuten plaatsnemen tussen de orkestmusici. De scheiding tussen publiek en orkest wordt doorbroken en, naast een totaal andere muziekbeleving, vergroten deze concerten de verbinding van publiek en orkest.

Side-by-side concerten en Move it!

In nauwe samenwerking met onderwijspartners, amateurorkesten als het Frysk Jeugd Orkest, het hafaconcours Dutch Open Brass Championship Groningen en professionele cultuurpartners uit de regio, ontwikkelen we grootschalige concerten waarin we het podium delen met scholieren, studenten en amateurmusici. Met symfonisch kernrepertoire trekken we volle zalen met veelal nieuw publiek (ouders en achterban van de deelnemers) dat nog niet eerder in de concertzaal was (zie hoofdstuk 3.B).

Symfonisch, niet klassiek

Ook wanneer we het klassieke idioom verbinden aan andere genres en disciplines, zien we nieuwe gezichten in de zaal, zoals liefhebbers van popmuziek, game- en filmmuziek. De samenwerking met musici uit de popsector gaat verder dan begeleiding, cross overs of bewerkingen; er komt een gezamenlijke nieuwe productie tot stand. In 2025 werken we met de Canadese multi-artiest en componist Devin Townsend aan *The Moth*, een concertproductie over de menselijke ervaring van geboorte tot de dood, verbeeld als de transformatie van een rups naar de mot, onweerstaanbaar aangetrokken tot het licht. Voor 2027 zijn we in gesprek met Goran Bregović, componist en bassist uit Bosnië en Herzegovina en oprichter van de meest succesvolle voormalig Joegoslavische band Bijelo Dugme. Binnen deze programmalijn vallen ook onze film- en gamemuziekconcerten met werken (soundtracks) die voor symfonieorkest zijn gecomponeerd. Ze trekken volle zalen met opmerkelijk jonger publiek.

Nieuw publiek, nieuwe makers

In het *MENA Stadsprogramma* staat muziek uit het Midden-Oosten en de Noord-Afrikaanse regio centraal. De eerste editie van dit tiendaags project, met theater, muziek, film, verhalen en eten, verspreid over de hele stad, stamt uit 2023 en was een groot succes.

About Mena - *Mena is here* / 11 - 20 may 2023, Groningen

MENA organiseren we samen met SPOT Groningen, NITE (Club Guy & Roni, Noord Nederlands Toneel), De Wijk De Wereld en Forum Groningen. In 2025 ligt de focus van de NNO-bijdrage aan MENA op Marokko. Bij de samenstelling van het programma worden specialisten met expertise over de MENA-regio betrokken als inspiratiebron, klankbord en bewaker van identiteiten.

NNO Mobiel

Het NNO gaat op bezoek bij onder andere het UMCG, Martini Ziekenhuis en Medisch Centrum Leeuwarden, bij solidariteits- en bezinningsbijeenkomsten, in azc's en bij zorginstellingen voor ouderen. In samenwerking met Stichting Embrace, die ook de orkestmusici voorbereidt en ondersteunt, onderzoeken we de haalbaarheid van een groots opgezet en toegankelijk zorgconcert in de toekomst. Deze concerten bieden ook de mogelijkheid te experimenteren met orkestopstelling en ongedirigeerd spelen.

Dirigenten en solisten

De dirigent is uithangbord en inspirator, en in staat het orkest boven zichzelf uit te laten stijgen. We zijn dan ook erg gelukkig met *Eivind Gullberg Jensen*, *Hartmut Haenchen* en *Antony Hermus*. Deze wereldtop op de bok is een compliment voor het orkest, een enorme stimulans voor onze musici, en een verrijking van het aanbod in de regio. In 2025 lopen de contracten met Gullberg Jensen en Haenchen af en we streven naar herbenoemingen.

Directiemogelijkheden creëren voor jonge dirigenten is cruciaal voor hun ontwikkeling en positie. Daarom maken we ruimte voor (inter)nationaal aanstormend toptalent. Speciale aandacht is er voor vrouwelijk dirigenten, zo stonden Lucie Leguay, Anja Bihlmaier, Tyanyi Lu, Nodoka Okisawa, Elena Schwarz, Hanna Chang, Elim Chan, Chloe Rooke al op onze bok. Daarnaast engageert het NNO geregeld (jonge) Nederlandse dirigenten als Pieter-Jelle de Boer, Joost Gevers, Arjen Tien en Sander Teepe.

Een bijzondere subsidie van de Stichting Beringer Hazewinkel stelt het NNO in staat dirigenten en solisten van wereldklasse naar het Noorden te halen. We zoeken altijd naar een combinatie van de internationale top en Nederlands talent, met aandacht voor solisten uit de noordelijke regio.

Nieuw werk en opdrachtenbeleid

Het NNO verstrekt waar mogelijk compositieopdrachten aan componisten van verschillende generaties, genres en achtergronden. Ook in de komende periode verstrekt het NNO meerdere opdrachten, met de intentie dat opdrachten een genre-overstijgend karakter hebben dan wel worden versterkt in het kader van digitale innovatie. Daarnaast voert het NNO werk van studentcomponisten uit (zie *Talentontwikkeling*).

Talentontwikkeling

Het NNO werkt structureel samen met het Prins Claus Conservatorium in Groningen. Voor bachelor- en masterstudenten is - na auditie - een drieweekse stage ingericht waarin zij onder begeleiding van een mentor mee kunnen draaien in het orkest. Ook op de NNO-educatieafdeling zijn stageplaatsen beschikbaar. In grootschalige producties betrekken we doorgaans studenten van de afdelingen klassiek, jazz en HaFaBra. We organiseren gezamenlijke workshops of voorlichtingsbijeenkomsten (bijvoorbeeld over geluidsbescherming) en meet & greets met solisten en/of dirigenten. En tijdens de PCC-theorielessen bereiden studenten vragen voor die in het kader van

NNO Intro live worden behandeld. Tot slot stimuleren we concertbezoek met gratis toegangskarten voor geselecteerde concerten en korting op overige concerten.

Sinds de oprichting in 2010 participeert het NNO in de Nationale Master Orkestdirectie (NMO) en is beschikbaar voor de masterclasses onder leiding van Ed Spanjaard, Antony Hermus en Jacques van Steen, en voor de eindexamens.

In samenwerking met de conservatoria in Amsterdam, Den Haag en Groningen maken we een hele week vrij voor jong componeertalent. Zij krijgen de gelegenheid nieuw werk uit te proberen en op te nemen met het orkest. Het levert ze een professionele akoestische opname op voor onder andere promotionele doeleinden. De directie is uiteraard in handen van jonge dirigenten van het NMO.

Nieuwe zaal

Het NNO is, in nauwe samenwerking met SPOT Groningen, betrokken bij de ontwikkeling van De Nieuwe Poort, een nieuwe concertlocatie die – als alles volgens plan verloopt – in 2029 opgeleverd gaat worden. Het gebouw, met een eigen zaal voor het NNO, zal naar verwachting een stevige impuls geven aan de publieksbeleving, publieksaantallen en het orkest als zodanig.

Activiteitenoverzicht

Core Classics

Activiteiten: Producent - producties/concerten per jaar *	2025	2026	2027	2028
Grootsymfonisch - grote zalen: aantal producties	10x	10x	10x	10x
Grootsymfonisch - grote zalen: Black Pearl - aantal producties	-	1x	-	-
Symfonisch - middelgrote zalen: aantal producties	2x	2x	2x	2x
Grootsymfonisch - openlucht: aantal producties	3x	3x	3x	3x
Opera: aantal producties	Barry/De Graaff	Wagner: Tristan und Isolde	Puccini: Suor Angelica	Bizet: Carmen
Kerstconcert: aantal producties	1x	1x	1x	1x
Nieuwjaarsconcert: aantal producties	1x	1x	1x	1x
Mattheus Passie: aantal producties	1x	1x	1x	1x
Zondagochtendconcert: aantal producties	2x	2x	2x	2x
Kamermuziekconcerten: aantal concerten	25x	25x	25x	25x

* Het betreft aantal producties tenzij aangegeven dat het om aantal concerten gaat. Per productie gaat het om tussen de 1 en 20 concertactiviteiten. Het aantal producties en het aantal activiteiten per productie kan fluctueren t.o.v. aangegeven aantallen.

Specific Sounds

Activiteiten: Producent - producties/concerten per jaar *	2025	2026	2027	2028
Masterpiece ** - aantal producties	1x	1x	1x	1x
Engagement concertproductie - producties **	Mahler no. 8	-	Bernstein - Mass	-
Side-by-side concerten - aantal producties	2x	2x	2x	2x
Move it! - producties **		Move it!		Move it!
Schoolconcerten: Pieter Roelf Jeugd Concert-productie **	1x	1x	1x	1x
Familieconcert - CB/regio Noord	1x	1x	1x	1x
Club NNO **/ Klassiek in Pop-setting - aantal producties	2x	2x	2x	2x
Tussen het orkest - aantal producties	2x	2x	2x	2x
MENA Stadsprogramma - producties	Editie 2	-	Editie 3	-
Popmuziek/ Carte Blanche Special Guest - producties	Devin Townsend	1x	Goran Bregović	1x
Filmmuziek - aantal producties	1x	1x	1x	1x
Gamemuziek - aantal producties	-	1x	-	1x

** Realisatie grotendeels afhankelijk van externe financiering.

3.B NNO als Aanjager

EDUCATIE

Met onze educatieactiviteiten willen we alle kinderen en jongeren in de drie noordelijke provincies minstens één keer de kans te geven om de kracht en rijkdom van symfonische muziek te ervaren, live gespeeld door hún eigen orkest. Muziek draagt bij aan de ontwikkeling en welzijn van ieder kind. Door muziek word je slimmer, leer je samenwerken, word je socialer, leer je doorzetten en het zorgt voor een enorme verrijking. We willen kinderen inspireren talenten te ontdekken die anders wellicht ongemoeid blijven.

Het NNO initieert en ontwikkelt vraaggerichte en toegankelijke projecten, en maatwerk voor alle leeftijdsgroepen en onderwijsniveaus: primair onderwijs* (4-12 jaar), voortgezet onderwijs (12-18 jaar), MBO (16-23 jaar) en HBO/universitair onderwijs (18-22 jaar).

Als kennisinstituut van symfonische muziek zijn we een belangrijke schakel in de keten van cultuuronderwijs en cultuurparticipatie, en een onmisbare factor in het culturele ecosysteem in het Noorden. Door naar scholen toe te gaan en ze in onze zalen te ontvangen, bereiken we een doorsnee van de noordelijke bevolking, oftewel nagenoeg ieder kind.

We werken samen met zo'n 90 gespecialiseerde instellingen en professionals, wijd vertakt over vele gemeenten. Daaronder bevinden zich muziek- en kunsteducatie-instellingen, adviseurs cultuuronderwijs

en primair - en voortgezet onderwijs, adviseurs theater, muziek, erfgoed en cultuurcoaches, en de educatiemedewerkers van de theaters. Onze activiteiten maken deel uit van de Cultuurplein's Groningen, Friesland en Drenthe.

Daarmee bedienen we drie provincies met ruim 1.7 miljoen inwoners waaronder 205.954 jonge mensen onder de 25 jaar. De meesten komen niet uit zichzelf in aanraking met livemuziek, laat staan 'klassieke' symfonische muziek.

Primair onderwijs

Ons aanbod voor het primair onderwijs sluit waar mogelijk aan op actuele thema's, gaat vergezeld van een lesplan, stimuleert zelf meedoen en voorziet in een continu pasklaar aanbod voor alle leeftijdsgroepen. Van schoolconcerten, repetitiebezoeken, online educatieprogramma's (*NNOotjes*, *Spring in 't orkest*), *Musicus in de Klas* tot de befaamde *Pieter Roelf Jeugdconcerten* (PRJC).

Nieuw vanaf 2025

Al deze activiteiten worden de komende jaren doorontwikkeld en meer gedigitaliseerd en de samenwerking met de scholen geïntensiveerd. We onderzoeken de haalbaarheid van leerorkesten op de scholen, samen met Stichting Leergeld en Jeugdfonds Sport en Cultuur. Als dat lukt maken we *Samen muziek maken voor ieder kind* toegankelijk.

*inclusief speciaal en speciaal voortgezet onderwijs

De PRJC maken we toegankelijk voor het praktijkonderwijs en breiden we uit voor groep 5. Een pilot met Arriva touringcars moet ervoor zorgen dat ze ook bereikbaar zijn voor leerlingen van verder gelegen scholen.

Repetitiebezoek, nu alleen mogelijk in Groningen, maken we beschikbaar voor kinderen in Friesland en Drenthe. En tot slot hebben we *Lesson Up* in voorbereiding, een digitaal platform met al onze lesbrieven en ondersteunende filmpjes voor leerkrachten.

De *Doe maar mee band* is een project op de azc-school in Assen met een eindpresentatie tijdens de Kindermuziekweek. Wij richten ons vooral op kinderen voor wie toegang tot muziekonderwijs niet vanzelfsprekend is. Het project start in 2024 en wordt vanaf 2025 verder uitgerold.

Voortgezet onderwijs en MBO

Naast repetitiebezoek en *Musicus in de Klas*, ontwikkelden we speciaal voor het VO en MBO *Symphony Unraveled*; een muzikale ontdekkingsreis voor en achter de schermen waarbij de door jongeren gestelde vragen het concert bepalen. De eerste editie op 1 december 2023 was een daverend succes, met name doordat jongeren (van diverse achtergronden) zich enorm betrokken voelden omdat ze invloed hadden op het resultaat. Dit concept willen we komende jaren verder uitrollen, ook in de andere provincies.

Move it! is een tweejaarlijks educatieprogramma van het NNO en Club Guy & Roni waarin 300 leerlingen uit het voortgezet onderwijs, VMBO en speciaal onderwijs tien weken lang werken met de dans-, muziek- en theaterdocenten. Het vergroot de veerkracht en het zelfvertrouwen van een zeer diverse groep jongeren door ze onder begeleiding van professionals uit hun comfortzone te halen. De volgende editie van *Move it!* vindt plaats in 2026. Daarna wordt in overleg besloten of, en in welke vorm, *Move it!* een vervolg gaat krijgen.

In ontwikkeling vanaf 2025

In voorbereiding is *Let's Play!*, een muziek- en sportdag in samenwerking met het Winkler Prins in Veendam waarin overeenkomsten worden onderzocht tussen sporten en musiceren op topniveau (eerste editie in 2024). Tot slot willen we in het kader van de game- en filmmuziekconcerten lespakketten ontwikkelen voor het primair - en voortgezet onderwijs en het MBO.

Speciaal onderwijs

In aansluiting op de vraag van en in nauwe samenwerking met de scholen binnen het speciaal onderwijs starten we vanaf 2025 een pilot waarin we nieuw aanbod gaan ontwikkelen. Daarnaast onderzoeken we of bestaande educatieprojecten en het lespakket voor de PRJC beter afgestemd kunnen worden op het speciaal onderwijs.

Samenwerking met het hoger onderwijs

Voor het hoger onderwijs organiseren we *meet & greets* met solisten en dirigenten, workshops en voorlichtingsbijeenkomsten. De samenwerking met het Prins Claus Conservatorium staat beschreven in de paragraaf *Talentontwikkeling*. De komende periode investeren we in andere opleidingen, zoals de PABO, met repetitiebezoek, backstage rondleidingen en stages. Ook met Studium Generale, Crosswise, Lucia Marthas Institute for Performing Arts, Academie Minerva en de educatiemedewerkers van de theaters verkennen we doorlopend samenwerkingsmogelijkheden voor nu en in de komende periode.

NNO-intro live, dat we samen met het Prins Claus Conservatorium produceren, heeft de vorm van een college tour waar in voorafgaande theorielessen vragen over het concert worden verzameld die live (en gestreamd) worden behandeld. Dit project wordt voor een bredere groep studenten mogelijk gemaakt.

PARTICIPATIE

Met grootschalige engagementproducties en participatieprojecten steekt het NNO z'n nek uit. We dragen hiermee bij aan welzijn, muziekbeleving, muzikale ontwikkeling en verbinding van onze omgeving en brengen duizenden jongeren op de been, als participant, medeorganisator of publiek. Voorbeelden zijn *In Protest* (2018), *In Vrijheid* (2020), *1000 Stemmen* (2022) en *Move it!* (2023).

De producties komen tot stand in samenwerking met onder andere: Kunstkade Leeuwarden; Kunst&Cultuur Drenthe en Groningen; IVAK, Delfzijl; FACET, Emmen; Keunstwurk, Leeuwarden; Kultuurloket, Groningen; VRIJDAG, Groningen; Friesland Pop en POPGroningen.

In dit kader produceren we in december 2025 een grote engagementproductie rond de *8e Symfonie* van Gustav Mahler gekoppeld aan het thema seksualiteit (zie hoofdstuk 3.A).

Veel deelnemers komen af op *NNO goes Hafabra*, een groot jeugdorkest samengesteld uit meer dan 150 muzikanten van regionale muziekverenigingen. Het optreden vindt plaats in het kader van het vierdaagse evenement Groningen Brass Experience.

Leden van het Frysk Jeugd Orkest delen met ons het podium in *Side by side*. We betrekken in de komende periode meer orkesten bij dit project. *De Strijkersdag* in Drenthe, met masterclasses van NNO-musici en in samenwerking met Divertimento, wordt wegens succes vervolgd. Ook *From Scratch* waarbij amateurzangers de kans krijgen mee te zingen met het NNO wordt wederom geprogrammeerd.

NNO Play-in is een nieuw te ontwikkelen concept waarbij amateurmusici kunnen meespelen met een grote symfonie. Eerste editie vindt plaats in 2024. De succesvolle *Strijkersdag* vormt aanleiding voor een *Blazersdag* in Friesland, in samenwerking met Fulkaan en 't Toanhus, en voor de *Slagwerkdag* (vanaf 2024). *Win een Solist* voor muziekverenigingen krijgt in 2024 een doorstart.

Nieuw vanaf 2025

Met onze online *NNOotjes* als basis, willen we een toegankelijk kinderconcert ontwikkelen voor mensen met een kleine beurs. Ook wil het NNO meer zichtbaar zijn bij kleinschalige kinderfestivals in de provincie zoals *My First Festival* en het *Kinderfestival Haren*.

Samenwerking landelijk

Naast het haarfijne netwerk in het Noorden, is het NNO vertegenwoordigd in regionale en landelijke overleggen waaronder de stuurgroep en de werkgroep Meer Muziek in de Klas, de werkgroep educatie van de landelijke orkesten en zijn we partner van de Kindermuziekweek.

3.C NNO als Ontwikkelaar

Het NNO ontwikkelt andere wegen voor symfonisch geluid. We leggen verbinding tussen symfonische muziek en andere muziekgenres, zoeken naar nieuwe concertformats en koppelen symfonisch repertoire aan actuele thema's en educatieve participatieprojecten. Het zijn innovatieve producties die een bijdrage leveren aan de relevantie van symfonische muziek, en ruimte scheppen voor een zeer diverse groep musici, dirigenten én bezoekers. We hebben ze eerder in dit hoofdstuk toegelicht.

Hieronder beschrijven we twee geheel nieuwe verkenningen die in de periode 2025-2028 zullen starten; onderzoek naar digitale technologie en de ruimtelijke concertomgeving.

Digitale technologie – Verkenningen op gebied van de impact van nieuwe technologie op het orkest

Samen met Crosswise en het Prins Claus Conservatorium (Hanzehogeschool Honours-afdeling) start het NNO met ingang van seizoen 2024/2025 een Digitaal Ontwikkellab (DOL). Crosswise faciliteert vanuit SPOT Groningen innovatietrajecten onder andere op gebied van digitale technologie.

Centraal staan de toepassingsmogelijkheden van digitale techniek en kunstmatige intelligentie binnen de muzieksector, en met name binnen de driehoek publiek, musici en speellocatie.

We onderzoeken of digitale technologie het gedrag en de beleving van het publiek kan beïnvloeden, en zo ja, op welke wijze. Ook onderzoeken we het mogelijk effect op de creatieve processen van het orkest, en de technische mogelijkheden en dynamiek van speellocaties.

We sluiten hiermee aan bij METAVENUES, een Creative Europe-project dat de digitale impact onderzoekt op het functioneren van musici, publiek en andere betrokken professionals. Dit onderzoek richt zich op de muzieksector, de orkestsector en het muziekonderwijs in het bijzonder. Het NNO is het enige symfonieorkest dat hierin participeert. Een van de andere partners is ECHO, The European Concert Hall Organisation.

Bij alle onderzoeken worden studenten van noordelijke kennisinstellingen betrokken, waaronder de opleiding *Future of Technology* van de Hanzehogeschool. We streven ernaar de resultaten eenmaal per jaar als pilot onder te brengen in bestaande NNO concertprogrammering; bijvoorbeeld door gebruik van nieuwe technologie (via smartphones of andere middelen) tijdens een concert waardoor een dimensie aan de publieksbeleving wordt toegevoegd, of de live-ervaring wordt geherdefinieerd door het instant creëren van een muziekwerk.

Ruimtelijke verkenningen

Met een onderzoek naar de concertruimte zoeken we antwoord op de vraag of ruimtelijke aspecten van invloed zijn op de beleving van het publiek. Leidt bijvoorbeeld een andere orkestopstelling tot een andere relatie tussen publiek en musici, of tussen publiek en de muziek, en zo ja, welke middelen hebben daarbij welk effect.

We zijn ons ervan bewust dat experimenteren met ruimtelijke opstelling op zich niet nieuw is, voor de meeste orkestmusici echter staat dit nog ver van de praktijk. We starten de verkenningen dan ook met workshops voor de musici door theatermakers en regisseurs die ervaring hebben met ruimtelijk werken op en rond het podium. In een volgend stadium, en afhankelijk van de bevindingen, betrekken we het publiek erbij. Onze intentie is in de tweede helft van komende beleidsperiode enkele concertproducties met alternatieve opstellingen tot stand brengen.

Marketing en Communicatie

Een uitzonderlijke live-muziekervaring voor álle noorderlingen en publiek elders in het land, dat is wat wij willen bieden. Voor veel mensen is het NNO een vaste culturele waarde, maar niet alle noorderlingen zijn op de hoogte van onze activiteiten of hebben er toegang toe.

Hoofddoelstelling van ons marketingbeleid is bestendigen van een positieve merkreputatie, onder meer door het vergroten van onze naamsbekendheid en publieksbetrokkenheid. Door op brede schaal van betekenis te zijn, bijvoorbeeld door de kracht van muziek uit te dragen, de regionale amateursector te inspireren, jongeren herkenning te bieden en samen te werken met maatschappelijke sectoren, geven we daar invulling aan.

Het publiek dat wij tegenkomen in de zaal, voldoet steeds minder aan het clichébeeld van de klassieke muziekbezoeker. Dat geldt met name bij onze Specific Sounds-producties; waaronder *Masterpiece*, *Club NNO-avonden*, *MENA Stadsprogramma* en *Tussen de musici-concerten*, maar ook bij bijvoorbeeld openlucht- en festivalconcerten. Het zijn niet toevallig die momenten waarop conventies afwezig zijn. Over de gehele linie zien we, ondanks de vergrijzing, het aandeel jongere bezoekers groeien.

Doelgroepen en Product-Marktcombinaties

Om aanbod en bereik goed op elkaar af te stemmen worden programmering en marketing in nauwe samenspraak ontwikkeld, met een centrale rol voor onze Product-Marktcombinaties (PMC's).

‘Over de gehele linie zien we, ondanks de vergrijzing, het aandeel jongere bezoekers groeien.

PMC1: De trouwe klassieke muziekliefhebbers, overwegend 60+, koopt meerdere kaarten per seizoen in de voorverkoop voor met name de Core Classics: (groot) symfonische concerten. Zij komen af op het repertoire, bekende (regionale) solisten én concertinleidingen, en die staan dan ook centraal in de communicatie. Dit publiek wordt goed bediend, de uitdaging is vooral het vast te houden.

PMC2: De groep breder georiënteerde cultuurliefhebbers, tussen 35 en 60 jaar, wordt aangesproken door Specific Sounds: avontuurlijke - en engagementproducties met onverwachte en verdiepende invalshoeken. Of ze laten zich verleiden tot herhaalbezoek bij jaarlijks terugkerende programma's rond de feestdag en bij familieconcerten. In deze groep bevinden zich ook liefhebbers van film- en gamemuziek die via deze concerten kennismaken met een live symfonieorkest. Datzelfde geldt voor liefhebbers die afkomen op de band of solist die centraal staat. Dit programma-aanbod biedt een uitgelezen opening naar een bredere en diverse bezoekersgroep. De groeipotentie krijgt dan ook onze volle aandacht.

PMC3: Festivalbezoekers zijn over het algemeen omnivore 'innemers', op zoek naar sfeer en beleving of naar gratis toegankelijke events. Tijdens onze concerten buiten de concertzaal, in de openlucht en op festivals, komt deze groep vaak voor het eerst in aanraking met symfonische muziek. Hoewel de kennismaking vrijblijvend lijkt, vinden we deze niet minder belangrijk; we bereiken hiermee minder draagkrachtig publiek en festivalgangers die niet uit zichzelf naar de concertzaal komen en proberen ze vast te houden.

PMC4: Kinderen en jongeren (binnen- en buitenschools) en (jonge) muzikamateurs vormen het publiek van de toekomst. Voor ons een belangrijke doelgroep die we bereiken met een zeer uitgebreid en vraaggericht activiteitenpakket, veelal in samenwerking met regionale educatiepartners en het onderwijs.

Demografische gegevens - Noord-Nederland (2023)

	Groningen	Groningen (stad)	Friesland	Leeuwarden	Drenthe	Assen	Landelijk
Inwoners totaal (provincie/hoofdstad)	596.075	238.147	659.551	127.073	502.051	69.414	17.811.291
Bevolkingssamenstelling - herkomstland							
Nederlands	93,3%	88,6%	96,6%	94,6%	96,9%	96%	72,9%
Europa (excl. Nederlands)	4,0%	7,4%	1,8%	3,0%	1,6%	1,7%	9,1%
Buiten Europa	2,1%	2,9%	1,1%	1,7%	1,1%	1,68%	2,6%
Onbekend herkomstland	0,6%	1,1%	0,5%	0,7%	0,4%	0,6%	15,4%
Opleidingsniveau (15-75)							
Basisonderwijs	7,5%	-	7,8%	-	8,3%	-	8,7%
VMBO/havo/vwo onderbouw/mbo 1	16,8%	-	19,8%	-	19,5%	-	18,0%
Havo/vwo/mbo 2-4	44,7%	-	47,1%	-	46,9%	-	41,5%
HBO/WO bachelor	20,0%	-	19,2%	-	18,2%	-	20,0%
HBO/WO master/Doctor	10,9%	-	6,2%	-	7,1%	-	11,7%
Besteedbaar inkomen - gemiddeld	€42.300	-	€46.600	-	€49.300	-	€50.900

Bron cbs.nl

- De kenmerken van ons geografische speelgebied zijn het uitgangspunt: bruisende stedelijke omgevingen met een gemêleerde bevolking, afgewisseld met landelijk gebied waar sociaal milieu en lokale tradities een bepalender factor zijn dan (etnisch)culturele diversiteit.
- Is het aantal inwoners met een migratieachtergrond in Nederland gemiddeld 27,1%, in de Noordelijke provincies schommelt dat tussen de 3,1% (Drenthe) en 6,7% (Groningen). Uitschieters zijn Groningen stad (24%) en Leeuwarden (17,1%), daar liggen voor het NNO de beste kansen voor programmering in relatie tot herkomst-gerelateerd divers publieksbereik.

Nieuwe generaties publiek

We zijn ons ervan bewust dat aansluiting bij de belevingswereld van nieuwe generaties Nederlanders en mensen met een migratieachtergrond speciale aandacht verdient. In ons Specific Sounds-aanbod en onze educatieprogramma's zetten we hierop in, nadrukkelijk ook voor het VMBO en MBO, waar de diversiteitsgraad hoger is en we ontzettend veel jongeren bereiken. Daarnaast slechten we sociale en culturele drempels door de grenzen van het klassieke genre op te rekken en hopen zo herkenning te creëren voor bezoekers met verschillende identiteiten en achtergronden.

Middelen

Binnen de PMC's zoeken we de balans tussen traditionele communicatiemiddelen en nieuwe media, afgestemd op de activiteit en doelgroep. Waar bijvoorbeeld ons vaste PMC1-publiek verdieping zoekt via een concertinleiding, voeden we ander publiek steeds vaker via digitale kanalen. De accentverschuiving van offline naar onlinecommunicatie, draagt - naast strategie, verfijnder klantbereik en sterkere binding - bij aan kostenbesparing, duurzaamheid en flexibiliteit. In komende campagnes spelen we meer in op het sentiment van de bezoeker (Wat roept muziek bij je op?) en ondersteunen dat met onder andere verdiepende podcasts en achtergrondverhalen.

Daarnaast maken we onze communicatie toegankelijker door eenvoudiger taalgebruik, meer uitleg en een Engelse vertaling. We zoeken daarin een balans die geen afbreuk doet aan ons kennerspubliek en onze positie als specialist op het gebied van symfonische muziek.

Tot slot hanteren we lagere toegangsprijzen voor (studerende) jongeren tot en met 29 jaar en participeren we in gemeentelijke initiatieven ter ondersteuning van inwoners met een kleine beurs.

Mediapartners

Vier keer per jaar vinden livestreams en tv-uitzendingen plaats via de drie regionale omroepen Omrop Fryslân, RTV Noord en RTV Drenthe. Hiermee bereiken we publiek dat om uiteenlopende redenen niet (meer) naar de concertzaal kan komen en nieuwe luisteraars. Op landelijk niveau werken we samen met AVROTROS en NPO Klassiek. Verder onderhouden we warme banden met regionale en landelijke media, wat doorgaans leidt tot veel aandacht in de media.

Drie provincies, elf zalen

Ons grote werkgebied biedt voordelen in het licht van geografisch bereik en spreiding, maar brengt ook marketingtechnische uitdagingen met zich mee. Elke concertzaal vereist een toegespitste marketingstrategie, maar de privacywetgeving werkt niet mee. Dat hebben we ondervangen door een (continue)analyse per speellocatie met behulp van publieksdata-software WICE, afgestemd op de samenwerkingsintenties van het NNO en de zalen. Zo krijgen we vrij specifiek inzicht welke programmering voor welke publiek in welke zalen geschikt is.

Regionale positie

Onze regionale positie benadrukken we de komende jaren door ons (nog) steviger te verbinden met gemeenten, lokale organisaties, scholen en culturele instellingen. We betrekken regionale thema's en helden in onze uitingen en blijven de uitstekende samenwerking met lokale media en omroepen koesteren. Tot slot gaan we door met investeren in gratis toegankelijke concerten en festivaloptredens, want die dragen onmiskenbaar bij aan een gedeelde identificatie en de belangrijke eerste kennismaking met het orkest.

Maatschappelijke impact

Het Impactmodel voor orkesten (in 2022 ontwikkeld in VvNO-verband) helpt ons de maatschappelijke relevantie en beoogd maatschappelijk effect van onze activiteiten in kaart te brengen. Er zijn tien domeinen gedefinieerd: bestaanszekerheid, ontplooiing, verbondenheid, gezondheid, identiteit, muziekcultuur, cohesie, imago, aantrekkelijkheid en business. In 2023 zijn twee pilots uitgevoerd.

Het NNO nam deel aan de pilot 'impactmeting op verbondenheid tussen concertbezoekers onderling'. Daaruit bleek de betekenis van het NNO binnen het culturele en sociale domein. Andere domeinen worden komende jaren onderzocht zodat vanaf 2029 ieder orkest kan sturen op impact, op basis van een eigen palet aan activiteiten, passend in de eigen omgeving. vyno.nl/pijler-1



Tussen het orkest

Organisatie en Bedrijfsvoering

Organisatie

Formatie

In het formatieplan voor 2025-2028 krijgt de balans tussen uitvoerende capaciteit (musici) en organisatiecapaciteit (kantoor) extra aandacht. Het orkest bestaat uit 61 fte (73 musici). Om bedrijfstechnische redenen krijgen nieuwe musici vrijwel uitsluitend deeltijdcontracten aangeboden. Dat levert een complexe planningspuzzel op met toenemend effect op de werkdruk op kantoor.

De huidige kantoorformatie bestaat uit 20 fte en de werkdruk bij alle afdelingen is groot. Nieuwe ambities op gebied van diversiteit & inclusie, duurzame inzetbaarheid en digitale strategie vergen aanvullende capaciteit (fte) en kennis. En hoewel daarvoor financiële middelen zijn vrijgemaakt, blijft dit qua personele bezetting een uitdaging.

Modern werkgeverschap – verkenningen van het organisatiemodel

Het organisatiemodel van het NNO functioneert maar heeft zijn beperkingen; het biedt onvoldoende ruimte gebruik te maken van de aanwezige expertise, biedt beperkt ruimte voor eigenaarschap en loopbaanontwikkeling van musici, en staat innovatie van het orkestbedrijf in de weg. In samenwerking met externe experts wil het NNO onderzoeken welke alternatieve modellen er zijn. Daarbij kijken we ook naar buitenlandse orkesten met andere organisatiemodellen. De vragen die we onszelf voorleggen zijn hoe modern werkgeverschap binnen de orkestsector eruitziet, welk organisatiemodel daar het beste bij past, en hoe we een flexibeler organisatie kunnen creëren die beter kan inspringen op ontwikkelingen in een snel veranderende wereld.

De komende twee jaren doen we onderzoek, waarna eventuele implementatie in 2026 kan starten. Het proces krijgt vorm in samenwerking en samspraak met medewerkers uit alle NNO-geledingen.

Fair Practice

Solidariteit, Duurzaamheid, Diversiteit, Vertrouwen, Transparantie

Om topkwaliteit te kunnen leveren is ons HR-beleid gericht op het creëren van een prettige, gezonde en veilige werkomgeving met passende arbeidsvoorwaarden.

Het NNO past eerlijke beloning toe voor alle collega's met vaste en tijdelijke dienstverbanden en zzp'ers. We zijn transparant over tarieven van salarissen, gages, toeslagen, vergoedingen en andere beloningen, en baseren die voor zover van toepassing op de CAO van Nederlandse Orkesten en CAO Remplaçanten Nederlandse Orkesten. Voor kantoormedewerkers is een arbeidsvoorwaardenregeling van toepassing die qua loonbouw aansluit bij de CAO Rijk. Voor zzp'ers wordt beleid ontwikkeld op basis van marktconforme (uur) tarieven.

Arbidsvoorwaardenregelingen zijn toegankelijk voor iedereen. In aanloop naar 2025 werken we lokale arbeidsvoorwaardenregelingen verder uit. Afspraken met opdrachtnemers worden vastgelegd in opdrachtovereenkomsten.

Het NNO heeft al jaren een externe vertrouwenspersoon en medewerkers worden daarnaast geattendeerd op de mogelijkheid eventueel grensoverschrijdend gedrag te melden bij Mores online. Ook de VvNO vestigt aandacht op een veilige(r) werkomgeving in de orkestsector. Het opleiden van een interne vertrouwenspersoon wordt overwogen. In het kader van duurzame inzetbaarheid blijven we ook de komende periode onze aandacht richten op ondersteuning van fysieke en mentale gezondheid van musici en kantoorcollega's. Het verhogen van werkenergie en een positieve werkhouding heeft prioriteit.

Omdat het NNO drie provincies bedient, wordt er veel gereisd. We trachten de belastende dubbele diensten op één dag zoveel mogelijk te voorkomen.

Het diverse personeelsbestand - veertien verschillende nationaliteiten en uiteenlopende leeftijden - draagt bij aan een gezonde organisatie en artistieke groei. Toch zijn we ons ervan bewust dat het beter kan. In 2023 zijn we gestart met externe coaches, een meerjarig bewustwordingsproces over betekenis en belang

van diversiteit & inclusie. De komende tijd richten we ons nadrukkelijker op werving en selectie van Raad van Toezichtleden en kantoormedewerkers met een - in brede zin - diverse achtergrond. We creëren een werkomgeving waarin alle medewerkers zich gezien en gewaardeerd voelen en open communicatie wordt aangemoedigd, en evalueren en verbeteren het beoordelingsproces van musici en kantoormedewerkers, vooral gedurende de tijdelijke contractperiode. Binnen VvNO-verband werken we verder aan het *on boarding-programma Sound Connection* om nieuwe medewerkers te informeren over werken in de orkestwereld en weerbaarder te maken. En met het Koninklijk Concertgebouworkest hebben we het plan opgevat voor een jaarlijkse D&I bijeenkomst met alle landelijke orkesten

Brede inzetbaarheid van musici en kantoormedewerkers

Ontwikkeling van artistieke beleid vraagt ook breed inzetbare medewerkers (musici en kantoor). Tijdens de werving- en selectieprocedure en middels scholing binnen alle NNO-geledingen, beogen we kennis en vaardigheden binnen te halen en te bevorderen; bijvoorbeeld op het terrein van werken met jongeren, projectmanagement en het toepassen van D&I-beleid.

Duurzaamheid en ecologische footprint

Het NNO gaat bewust om met reizen en materiaalgebruik. Om onze ecologische voetafdruk preciezer in kaart te brengen én te verkleinen starten we in 2024 met een O-meting. Aan de hand van de bevindingen stellen we een plan van aanpak op dat vanaf 2025 in werking treedt.

Governance Code Cultuur

De Governance Code Cultuur wordt door het NNO nageleefd en uitgedragen. De principes zijn verankerd in de statuten, het directiereglement en reglement van de Raad van Toezicht, waarin verantwoordelijkheden en taken zijn opgenomen. De reglementen worden regelmatig besproken in overleggen van de RvT, de OR en in plenaire vergaderingen waarvan verslag wordt gedaan.

Voor leden van de RvT zijn competentieprofielen van toepassing en bij de samenstelling wordt gelet op diversiteit in geografische herkomst, gender, leeftijd en deskundigheid.

De RvT reflecteert jaarlijks op het eigen functioneren en dat van de onafhankelijk accountant.

Begin 2024 en in 2025 wordt de diversiteit van de RvT verbreed met nieuwe leden.

Digitale Strategie

Het NNO ontwikkelt in de komende jaren een digitale strategie waarmee we inspelen op technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. Onze verkenningen startten met de Digitale Transformatie Scan van DEN en krijgen een vervolg onder meer in de vorm van onderzoek naar toepassing van digitale techniek in onze concertproducties en de publieksbeleving. Binnen de marketing zijn digitale middelen integraal onderdeel van de strategie. Daarnaast overwegen we digitalisering van onze muziekbibliotheek en worden onze *officesupport systems* doorontwikkeld.

‘We creëren een werkomgeving waarin alle medewerkers zich gezien en gewaardeerd voelen en open communicatie wordt aangemoedigd’



NNO & Ruben Block

Let's



Applaus voor het NNO

Play