

**Noord
Nederlands
Orkest**

Meerjarenplan 2021-2024



Inhoud

Inleiding	5
<i>Terugblik 2017-2020</i>	7
Artistische programmering en talentontwikkeling	8
Maatschappelijke impact: educatie	10
Maatschappelijke impact: publiek	10
Organisatie en bedrijfsvoering	12
<i>Activiteiten 2021-2024</i>	13
Artistische programmering en talentontwikkeling	14
Maatschappelijke impact: educatie	16
Maatschappelijke impact: publiek	16
Organisatie en bedrijfsvoering	19



“Als je een geweldig concert meemaakt, ontsnap je niet aan het leven, maar duik je er juist in.”

(vrij naar Julian Barnes)

Het NNO wil een onweerstaanbaar goed symfonieorkest zijn, met het hoofd in de muziek en de voeten in de maatschappij. Al vanaf de oprichting in 1862 lukt het om van waarde te zijn voor de noordelijke samenleving; daar zijn we enorm trots op. Dat doen we op twee manieren. Via de intrinsieke waarde van de klassieke muziek, door die op hoog niveau te spelen. En door telkens weer te experimenteren met nieuwe programma's voor bestaand en nieuw publiek, waarin het NNO al twintig jaar voorloper is.

Missie

Het Noord Nederlands Orkest is een avontuurlijk symfonieorkest dat vanuit de traditie nieuwe wegen bewandelt zonder daarbij de hoofdzaak uit het oog te verliezen: het klassiek repertoire levend houden door het op hoog niveau en in spannend samengestelde programma's te spelen. We laten ons inspireren door de rijke muziekgeschiedenis, door actuele of regionale thema's en door samenwerking met partnerinstellingen en jonge makers. Het NNO is primair van en voor het Noorden. We zoeken ons vaste en nieuw publiek actief op in de concertzalen, in de openlucht, tijdens festivals en op scholen. Onze overtuiging is dat het geheim van de intense beleving van klassieke muziek schuilt in de live performance van het symfonieorkest en in het contact tussen musici en publiek.

In de afgelopen jaren steeg het orkestniveau nog verder, mede dankzij de aanwas van jonge, zeer getalenteerde musici en de leiding van inspirerende dirigenten. Ook onze publieksgerichtheid werpt zijn vruchten af. We zijn herkenbaar voor de echte liefhebbers, uitnodigend voor cultuurgenieters van alle gezindten en willen een snaar raken bij de mensen voor wie klassieke muziek nog onontgonnen terrein is.

Avontuurlijk programma, modern orkestbedrijf

We gaan door op de ingeslagen weg van klassiek en avontuurlijk programmeren, inspelend op de veranderingen in onze sector, het speelgebied en de Noordelijke samenleving. Dat betekent dat we het muzikale erfgoed blijven koesteren door bekend en minder bekend repertoire te spelen, vanaf de barok tot componisten in onze eigen tijd. En het betekent ook dat we ons verder ontwikkelen: van het traditionele symfonieorkest naar een modern orkestbedrijf. Waarin eigen artistieke producties een belangrijke plek in de programmering innemen, een gericht publieksbeleid wordt gevoerd en musici een actieve rol spelen in de organisatie en bij publieksbenadering. Vanuit de kracht van een geolied symfonieorkest en een gemotiveerde orkestorganisatie gaan we met vertrouwen de toekomst in.

Noordelijk speelgebied, landelijk speler

In Nederland zijn negen professionele symfonieorkesten die samen het symfonisch erfgoed levend houden, ieder met zijn eigen signatuur en unieke rol in eigen stad of regio. Ons speelgebied, de noordelijke regio, omvat 11.093 km² en 1.728.615 inwoners. Het NNO is een reisorkest dat toert langs elf concertzalen, zes openluchtlocaties en diverse festivals in Fryslân, Drenthe en Groningen. De Oosterpoort in Groningen is de thuiszaal; daar repeteert het orkest met zijn vaste kern van 74 musici en flexibele remplaçantenschil. Met educatieve projecten en kamermuziek bereiken we nog eens talloze scholen, kerkjes, dorpshuizen en zorgcentra in het Noorden. Daarnaast is het orkest een landelijke speler. We zijn regelmatig te gast bij het Concertgebouw en het Muziekgebouw in Amsterdam en bij Vredenburg in Utrecht. Bij de jaarlijkse begeleiding van de Nederlandse Reisopera spelen we door heel Nederland. Gemiddeld speelt het orkest zo'n 130 voorstellingen per jaar, verdeeld over 40 producties.

Het NNO verzorgt ook educatie en talentontwikkeling in Noord-Nederland, met activiteiten voor primair en voortgezet onderwijs, participatieprojecten met MBO- en HBO-studenten, stages voor conservatoriumstudenten, concertprojecten met amateurs, optredens met jonge professionals, openbare repetities en familieconcerten. Door het grote muzikale genrebereik (van barok tot hedendaags), de geografische reikwijdte van activiteiten en het professionele niveau onderscheiden we ons van alle andere aanbieders in ons speelgebied. Zoals het in lichte muziek gespecialiseerde Noordpoolorkest en diverse kleinere orkesten met (semi) professionals en amateurs, actief in één genre of in een bepaalde streek. Met hen is geregeld contact, via het netwerk, de musici of co-creatie.

Noordelijke samenwerking

In Noord-Nederland is een sterke bereidheid om samen op te trekken, ook tussen disciplines en met het bedrijfsleven, daar levert het NNO graag een bijdrage aan. De overheden wakkeren deze energie aan via hun beleidsprogramma *We the North*. Het NNO voelt zich thuis bij de naam cultuurpijler, die door gemeente en provincie Groningen is gegeven aan instellingen met een lange staat van dienst die expertise bieden aan anderen en gastvrij zijn naar jonge makers. Noordelijk cultuurpijlerschap is onze ambitie, op het terrein van (klassieke) muziek in relatie met collega kunstinstellingen en met andere sectoren, zoals de zorg, het onderwijs en innovatieve bedrijfstakken.

Samenwerking uit zich bij het NNO in heel diverse projecten. Zoals in projecten met WERC en ZuHause, bij de SOLO eenakters met Lân van Taal en Skoft & Skiep, bij de Pieter Roelf Jeugdconcerten met Tryater, de PeerGroup en Het Houten Huis en bij interdisciplinaire jongerenprojecten

als Move-it! met Club Guy&Roni. Veel initiatieven lopen ook via het samenwerkingsverband van podiumkunstinstellingen Station Noord 2.0. Het Leeuwarden-Fryslân Culturele Hoofdstadjaar 2018 gaf een flinke impuls aan culturele samenwerking in Fryslân, ook voor het NNO¹. De oogst hiervan benutten we de komende jaren. In Drenthe is heel gericht animo voor projecten, zoals *In Vrijheid*, ook Moveit! krijgt een Drentse editie.

Visitekaartje van het Noorden

In het landelijke netwerk zijn we een visitekaartje van het Noorden. We zijn een graag gezien gastorkest in Amsterdam (Concertgebouw, Muziekgebouw aan het IJ en Carré), in Rotterdam krijgen we kansen om eigentijds repertoire tot klinken te brengen (Vanessa Lann en Louis Andriessen in De Doelen) en in Vredenburg Utrecht spelen we in de prestigieuze AVROTROS series en verkennen we de grenzen van het symfonisch repertoire (Zappa en Bregović). Het jaarlijkse Symfonisch Gala en het Lauswolt Zomerconcert zijn bovendien trefpunt voor invloedrijke bestuurlijke netwerken en het bedrijfsleven. In alle hoedanigheden verbindingen zoeken en kwaliteit leveren is eigen aan het NNO.

Lauswolt Zomerconcert

'Dat we in 2019 het 15e Lauswoltconcert organiseren met het NNO, zonder ook maar een greintje twijfel al die jaren, zegt genoeg. Er is voor ons maar één orkest en dat is het Noord Nederlands Orkest.'

Marc van Gulick

Directeur Landgoed Lauswolt

¹ Door dit beleidsplan heen zijn citaten opgenomen van bezoekers, samenwerkingspartners en deelnemers aan onze activiteiten ter gelegenheid van LFCH 2018.



Terugblik

2017-2020

“En zo ging het wegstervende C-groot van Brahms zonder adem te halen over in het weifelende D-groot van Mahler. De twee kwetsbare passages werden uiterst behoedzaam en stil aan elkaar geplakt. Het was het eerste muzikale wonder van de avond. De zaal hield collectief de adem in. Het tweede wonder voltrok zich aan het eind, waar Mahler zijn muziek, en dus zichzelf, in het niets laat wegsterven. Hermus maakte van deze nauwelijks hoorbare maten iets onvergetelijks. De ontroering hing trillend in de zaal. Magisch.”

(Over Brahms' Schicksalslied en de 9^e symfonie van Mahler, Trouw 16.12.2019)

Artistieke programmering en talentontwikkeling

2017-2020

Grootsymfonisch repertoire, meesterlijk gespeeld

Centraal voor een symfonieorkest staat het spelen van het (groot)symfonische repertoire. Vertolkingen van componisten als Brahms, Shostakovich, Mahler, Bruckner, Ravel en Debussy vormden de basis van onze programmering. Ook repeteren met een vaste dirigent is onmisbaar voor kwaliteit. Naast vaste gastdirigent Antony Hermus, met wie de samenwerking zich zeer positief ontwikkelde, speelden we zowel met ervaren dirigenten zoals Michal Nesterowicz als met aankomend wereldtalent zoals Elim Chan en Kerem Hasan. We werken met een boeiend dirigentenpalet, waaruit komende beleidsperiode vast een gegadigde voor het chef-dirigentschap naar voren komt. De Stichting Beringer Hazewinkel steunt ons financieel om bijzondere solisten te kunnen contracteren, zoals Alice Sarah Ott en Nemanja Radulović.

Herkenbare programma's, landelijk bereik

Vaste programma-bouwstenen keerden jaarlijks terug: het onder Noordelingen geliefde Nieuwjaarsconcert, de *Matthäus Passion*², enkele vaste, zeer goed bezochte openluchtconcerten en de begeleiding van de Nederlandse Reisopera (bij uitdagende werken als Strauss' *Ariadne auf Naxos* en Korngolds *Die tote Stadt*). Bijzondere vermelding verdient de opgebouwde Mahler-traditie in december; afgelopen periode de zesde, zevende en negende symfonie, met als klapper de indrukwekkende achtste in 2020! Een toenemend aantal keren per jaar speelde het NNO in Utrecht, Amsterdam en Rotterdam. De combinatie van spelen in de Randstedelijke topzalen met concerten in het Noorden ontwikkelde zich tot een succesmodel. Het helpt om toonaangevende dirigenten en solisten te kunnen contracteren, geeft artistieke voldoening en erkenning en leidt tot vaak uitverkochte zalen.

Focus in programmering

De zoektocht naar aansprekende manieren om publiek te raken met klassieke muziek was een belangrijke uitdaging in 2017-2020. Al daarvoor had het NNO de veelzijdigheid van zijn programmering stevig opgerekt. Vanaf 2017 brachten we daarom meer focus in onze programmering aan, via vijf labels: Symfonisch, Symfonisch nieuwe stijl, Crossovers, Barok en Eigentijds klassiek. Onder het label 'Symfonisch nieuwe stijl' ontwikkelden we concertformats voor nieuw publiek. Zoals concerten met film- en gamemuziek, met presentatoren als Eric Corton en Rami Ismail, en met themaconcerten van een uur. We onderzochten de synergie tussen klassiek en pop, zoals met Dweezil Zappa en het spelen van de *Genesis*-suite. Bij alternatieve podia als Neushoorn in Leeuwarden experimenteerden we met symfonisch repertoire in kleine

orkestformatie en in een andere setting. De meest verrassende avonden smaakten naar meer, zowel voor publiek (getuige de reacties) als voor het orkest zelf. De ervaring met ander en jonger publiek leerde dat we dichtbij onszelf kunnen blijven: kwaliteit bieden én vernieuwen vanuit het klassiek-symfonische repertoire.

Engagement en jong talent

Aansluiting tussen klassieke muziek en deze tijd zochten we op Lowlands in 2017, o.a. met Ligeti's *Mysteries of the Macabre*. Zangeres Sarah Hershkowitz vertolkte de angst over hoe paranoïde wereldleiders hun macht misbruiken, met een persiflage op Donald Trump. Daar begon wat zich zou ontwikkelen tot een programmalijn geënt op maatschappelijk engagement. Najaar 2018 stelden we het beroemde War Requiem van Benjamin Britten centraal, precies honderd jaar na het einde van WO-I. Dat bood de kans om het protest tegen oorlog en geweld dat uit het requiem opklinkt te vertalen naar het heden. We omringden het met andere muzikale en educatieve activiteiten, zodat een jong publiek actief kon aanhaken. De combinatie van een klassiek meesterwerk, engagement en jong talent pakte bijzonder goed uit en krijgt in 2020 vervolg. Dan koppelen we de *negende symfonie* van Beethoven, met het slotdeel *Ode an die Freude* (het Europees volkslied) aan de viering van 75 jaar vrijheid, met opnieuw een grote inbreng van jong muzikalent en uitvoeringen in het hele Noorden³.

Vernieuwing van de klassieke muziek bereikten we ook door opdrachten aan hedendaagse componisten. Want, zoals componiste des vaderlands Calliope Tsoupaki zei: 'Het orkest is zo'n wonderlijk instrument, het kan zich omvormen in zulke verschillende klanken, dat verdient nieuwe muziek!' De afgelopen jaren verstrekten we compositieopdrachten aan Anthony Fiumara (2017, 2019), Vanessa Lann (2018), Vladimir Martynov (2019) en Thijs de Vlieger (Noisia, 2020).

Noorden als inspiratiebron

Ook zochten we aansluiting bij noordelijke thema's, zoals in 2018 bij Leeuwarden-Fryslân Culturele Hoofdstad, waar we onze Friese roots huldigden met extra veel bijzondere concerten. Zoals de *Matthäus Passion* in het Fries, het openingsconcert van het Oranjewoud Festival met een compositie voor van Vanessa Lann en theateroptredens van individuele musici tijdens diverse festivals. Ook het als muzikale bron benutten van Friese historie inspireerde, zoals bij het concert over Bach, Escher en Mata Hari. Dat paste goed bij onze missie, het relateren van belangrijke werken uit de muziekgeschiedenis aan ons werkgebied en onze eigen tijd.

2 Op 28 maart 2020 zijn opnamen van de Friese *Matthäus* uit 2018 uitgezonden via Omrop Fryslân, omdat tijdens de Coronacrisis geen live concert kon worden bezocht. Ook de documentaire over de totstandkoming van de Friese *Matthäus* is opnieuw uitgezonden.

3 Helaas kon dit Beethovenproject in april niet doorgaan vanwege de Coronacrisis.



Bach en Escher

'Ik ben een Fries, dan is spelen bij het 'eigen' NNO natuurlijk geweldig. Maar er is veel meer dan dat: Door de veelzijdige programmering en het hoge muzikale niveau is het NNO voor mij een fantastische werkomgeving. Voor het concert rond Bach en Escher arrangeerde ik de beroemde 'Tocatta en fuga in d mineur' van Bach voor 6 marimba's, klokkenspel en vibrafoon. We openden Leeuwarden-Fryslân Culturele Hoofdstad 2018, met dit concert sloten we het jaar mooi en in stijl af.'

Menno Bosgra

NNO-musicus, arrangeur en componist

Amateurs en de noordelijke muziektraditie

Een win-win aanpak blijkt de verbinding tussen het NNO en de amateurmuzieksector. Samenwerken activeert de muziekbeleving en het talent van deze musici en via hen bereikt het NNO nieuw publiek. Zoals bij het gezamenlijke concert met muziek van Jacob de Haan en Johan de Meij, internationaal vermaard componisten van hofmoraal-musiek. Met De Meij als dirigent traden we begin 2020 op met Soli Brass uit Leeuwarden, de Provinciale Brassband Groningen en het Noord Nederlands Jeugd Orkest. Gekoppeld aan dit project lanceerden we de inventieve korpsenactie 'Win een NNO-solist' in samenwerking met *Keunstwurk* en de Organisatie van

Muziekverenigingen Fryslân (OMF).

Deze win-win aanpak geldt ook voor onze korenconnectie: we bieden kansen aan regionaal zangtalent, profiteren van de vele uitstekende amateurzangers met de uitvoering van grote koorwerken én bereiken via hen nieuw publiek. Zo hebben we de laatste jaren met het Noord Nederlands Concert Koor (NNCK) het War Requiem van Britten, de *Messe de Morts* van Berlioz en van Bach het *Weihnachtsoratorium* en de *Mattäus Passion* uitgevoerd. Voor telkens zo'n 400 enthousiaste zangliefhebbers uit het hele noorden organiseerden we in samenwerking met De Harmonie twee maal een *Scratch* (meezing)concert.

Maatschappelijke impact: educatie

2017-2020

Voor alle kinderen uit het Noorden

Het 'live' ervaren van een symfonieorkest maakt een onuitwisbare indruk, blijkt telkens weer. Door zijn overrompelende omvang en geluidsimpact, maar ook door de gevoelens die het kan vertolken en oproepen. We willen daar alle kinderen in Noord-Nederland mee laten kennismaken. In 2017-2020 zetten we substantieel in op educatie, om kinderen uit alle geledingen van de bevolking te laten en leren genieten van klassieke muziek. We boden activiteiten voor primair, voortgezet en speciaal onderwijs, MBO en HBO in de drie provincies.

De nadruk lag op het primair onderwijs: met educatieprojecten per leeftijdsgroep droegen we bij aan kunstmenu's en individuele vragen van scholen in het hele Noorden. Voor de groepen 1-6 met musici in de klas (Instrumententocht en Meedoe-kleuterconcerten) en voor groepen 6-8 met de Pieter Roelf Jeugdconcerten (PRJC) in theaters bij hen in de buurt. We bereiken veel kinderen: jaarlijks 8.500 voor de PRJC en met programma's voor groepen 1-6 nog eens zo'n 2.000. Daarmee is ons bereik in alle regio's groot, ondanks toegenomen concurrentie met ander aanbod via de Cultuurmenu's.

Interactieve concerten en ruimte voor talent

Ook voor het VO trokken we samen op met scholen, steunpunten en het CJP. VO-leerlingen woonden repetities bij ter voorbereiding op een concertbezoek. Omdat VO-scholen moeite hebben om 's avonds naar een concert te komen, experimenteren we in 2020 met een interactief schoolconcert* onder schooltijd in onze serie rondom Beethoven. Dat wordt vooraf gegaan door een lespakket en een workshop in de klas, door de musicus die het schoolconcert ook presenteert. Zo legt een NNO-musicus de verbinding tussen voorbereiding en uitvoering. Succesvol waren al onze interdisciplinaire projecten waarin leerlingen actief deelnamen en hun talenten konden ontwikkelen: het VMBO-project *Move-it!* met NNT/Guy&Roni in 2017 en in 2019, en *In Protest*, een singer-songwriterproject voor jongeren in samenwerking met het Prins Claus Conservatorium en het Noorderpoort College. Zo'n formule, in samenwerking met het onderwijs, gaan we zeker in de toekomst vaker inzetten.

Extra verdieping voor volwassenen

Volwassenen boden we op allerlei manieren extra verdieping: met muziekinhoudelijke inleidingen of inleidingen vanuit een breder perspectief, met openbare repetities en meet & greets met musici, met concerten waarbij een presentator je bij de hand neemt, zoals Jules van Hessen en Angela Schijff. Gastlessen gaven we aan conservatoriumstudenten en kunststudenten aan de Rijksuniversiteit.

Maatschappelijke impact: publiek

2017-2020

Toenemende bezoekersaantallen

Het NNO timmert al jaren stevig aan de weg: de bezoekersaantallen nemen gestaag toe. In 2017-2019 fluctueerden ze tussen de 100.000 en 129.000 per jaar. Van grote invloed op de seizoensfluctuatie waren operabegeleiding, bijzondere evenementen (zoals Culturele Hoofdstad) en het soort en aantal festivals waar we speelden. Vooral festivaloptredens en openluchtconcerten leidden tot extra én nieuw publiek. Het bezoek aan de reguliere zaalconcerten was vrij constant. Over de hele linie bleef het aantal oudere bezoekers gelijk en groeide het jongere publiek (onder de 30 jaar). Met de gerealiseerde cijfers overstegen we onze prognoses voor 2017-2020. Sterk toegenomen online interactie met publiek was hierbij een betekenisvolle factor. Voor onze naamsbekendheid waren de concerten van belang die live te beluisteren waren op NPO-radio 4, plus de vele interviews, recensies en achtergrondartikelen in landelijke en regionale media.

Openingsconcert Oranjewoud Festival

'In de muziek die het NNO speelde, voel je de plek: het landschap en de vogels van Oranjewoud. Componiste Vanessa Lann schreef de muziek in opdracht van het NNO en Oranjewoud Festival, speciaal voor deze bijzondere plek in Friesland. Door die inhoudelijke verbinding met Oranjewoud én onze avontuurlijke samenwerking is het een stuk geworden met echt Friese elementen.'

Yoram Ish-Hurwitz

Artistiek leider van het Oranjewoud Festival

Trouwe bezoekers en nieuw publiek

Voor bezoekcijfers en publieksonderzoek is het NNO grotendeels aangewezen op de gegevens van concertzalen en festivalorganisaties. Wekelijks vragen we gegevens op uit de 'customer relations management' systemen, periodiek vragen we om verbijzondering van de cijfers. De bezoekerssamenstelling in De Oosterpoort monitoren we zelf online, met deze organisatie hebben we een nauwe samenwerking.⁴ Recente gegevens over 2019 wijzen uit dat 12% van ons publiek het NNO voor het eerst bezocht. Daartegenover staat de groep van 15% trouwe concertgangers, die al meer dan 15 jaar komen. Ruim 35% van ons publiek was in hetzelfde jaar ouder dan 50 jaar en 10% jonger dan 30 jaar. Daaruit blijkt dat ook jonge mensen warmlopen voor klassieke muziek.

4 SPOT ontwikkelde een CRM-marketingsysteem waarmee je trends analyseert en bezoekgedrag (frequentie, loyaliteit, overlapanalyses), publieksprofielen (leeftijd, postcodegebied, interesses) en verkoopcurves. Het NNO benut deze rapportages.

* Dit concert is i.v.m. de coronacrisis niet doorgegaan.



Kwalitatief publieksonderzoek, het fors toegenomen websitebezoek en sociale mediaverkeer geven ons meer inzicht in de belangstelling van onze bezoekers. Zo leerden we dat onze trouwe NNO-fans ons programma in de volle breedte komen beluisteren. Zij houden van het ijzeren repertoire, maar zijn ook nieuwsgierig naar andere programma's. Nieuw publiek komt voor een specifiek concert of een bekende artiest. Ter illustratie: bij Gamemuziek was 48% jonger dan 30 jaar en de concerten met Goran Bregović trokken een grote groep voormalige Balkanbewoners en Balkanmuziekliefhebbers. We versterkten ons toegankelijke imago en bereikten een breed publiek met cross-over concerten zoals Ede Staal (2017), *A symphonic tribute to Prince* (2019) en *Avicii* (2020).

Herhaalbezoek bereikten we door tradities op te bouwen, zoals onze succesvolle Mahler-serie en het telkens weer spelen van de *Matthäus Passion* met Pasen en de *Messiah* met Kerst. Sinds seizoen 2018-2019 stellen we terugkerende dirigenten (naast 'huisdirigent' Antony Hermus ook sterdirigent Kerem Hasan) als boegbeeld centraal, met het oog op hetzelfde herhalings-effect. Ook Noordelijke trots speelt een rol, zoals bij solisten Simone Lamsma en Annemarie Kremer, die hier opgroeiden.

Synergie in publieksontwikkeling en programmering

Programmering en marketing gaan sinds 2017 steeds meer hand in hand. Onze vier product-markt combinaties (programma gekoppeld aan huidig en potentieel publiek) vormen de basis voor het gesprek over ambities, kansen en beperkingen. We moeten realistisch zijn: het traditionele klassieke muziekpubliek (PMC1) is in het Noorden minder groot dan in Amsterdam en Utrecht. We bereiken die groep

al goed, ze komen gemiddeld 5 à 6 keer per jaar. De uitdaging is deze groep vast te houden en te zorgen voor nieuwe aanwas, te vinden in de groep 'lookalikes'. Daarnaast is er een groep breder georiënteerde cultuurliefhebbers, tussen de 35-60 jaar, die houdt van een muzikale avond uit (PMC2). We bereiken een deel daarvan met aansprekende programma's en gerichte marketing; hier is meer groei mogelijk. En er is een groep jongvolwassenen én ouderen die genieten van muzikaal vakmanschap en onze avontuurlijke programmering in een festivalsetting, buiten de traditionele concertzaal (PMC3). Kinderen en jongeren (ook buitenschools) en jonge muzikamateurs rekenen we tot PMC4: zij vormen het publiek van de toekomst.

Evenwichtig seizoenprogramma in samenwerking met de zalen

Doel is elk seizoen een goede balans te vinden; wat doen we voor wie, in welk deel van het jaar en op welke locatie. Zodanig dat we het trouwe publiek goed bedienen en ander publiek bereiken met een verrassend én herkenbaar muzikaal verhaal. Dit was en blijft een complexe opgave, er spelen veel factoren mee. Ook in relatie tot de zalen, die verschillen in publiekspotentieel en waarvan sommige minder risico durven nemen en meer maatwerk willen.

Zo biedt Groningen mogelijkheden voor een heel gevarieerd aanbod, voor Leeuwarden is die markt specifiek en dat geldt nog meer voor de andere steden. Samenwerking met programmeurs en marketeers van de concertzalen is essentieel. Gezamenlijke marketingacties op basis van onderzoek⁵ leverden in drie concertzalen daadwerkelijk groei op. Dergelijke acties kunnen niet overal; we gaan ze koppelen aan zalen waarmee we intensief samenwerken en waar de meeste publiekskansen liggen.

⁵ EMC Cultuuronderzoek bracht eind 2016 de markt voor het NNO in kaart, op basis van demografische en gebiedsgegevens en publieksdata van de noordelijke concertzalen. De onderzoeksgegevens bieden samen met sindsdien verzamelde bezoekersdata inzicht in de mogelijkheden per concertzaal. Daaruit destilleerden we potentieel succesvolle product-markt combinaties. Zie voor de toepassing van PMC's ook ons Jaarverslag 2018.

Organisatie en bedrijfsvoering

2017-2020

Nieuwe manieren van samenwerken

Het NNO kende lang een lineair proces van programmering via marketing naar publiek. Een goede solist of dirigent moet al vroeg geboekt worden, ook de zalen werken ver vooruit. De programmeur liep daarom voorop en bepaalde het aanbod. De artistieke koers blijft weliswaar leidend, maar het hele proces van programma-afstemming op publiek en op regionale en actuele thema's is inmiddels een zaak van meer mensen. Deze vanaf 2017 ingezette werkwijze is inspirerend én zorgt ervoor dat meer geledingen in het orkestbedrijf actief meedenken over de relatie publiek-programma. Ook de gerichtheid op samenwerking met externe partners is sterker, zoals met collega-instellingen en jonge makers, concertzalen, openluchtorganisaties en presentatoren. Dit vraagt andere capaciteiten en tijdsinvestering van de organisatie.

Zo'n andere samenwerkingsmodus vergt oefening. Expertise helpt daarbij, zoals uit de museumwereld, waar men succes boekt met vanuit publiekinvalshoek bedachte en vormgegeven exposities. Ook bij ons gaat het steeds meer om het verhaal dat we met onze concerten willen vertellen en om daarmee aan te sluiten bij de leefwereld van het publiek. De ervaringen daarmee werken we de komende periode verder uit, inclusief de benodigde organisatorische aanpassingen.

Veranderende rol van musici

Een van die aanpassingen betreft de rol van musici. De afgelopen jaren zetten we al sterker in op de relatie tussen musici en publiek. Zoals met onze marketingcampagne '#OntmoetHetNNO', waarbij foto's en video's van musici in hun privé-omgeving werden gebruikt om hen 'dichterbij' te brengen. Maar ook in de samenstelling en organisatie van educatieve en ouderenconcerten, door het honoreren van opleidingen en coachingstrajecten en door musici bij werkgroepen en collectieve themadagen te betrekken. Uit recent medewerkersonderzoek kwam naar voren dat musici meer van invloed en betekenis willen zijn. Zij hebben naast hun muzikale talent ook andere competenties. In het symfonieorkest van morgen heeft de musicus de mogelijkheid zich binnen orkestverband breder in te zetten dan alleen op het podium. Dat is maatwerk, niet iedereen wil en kan hetzelfde.

Twee musici werken daarom in seizoen 2019-2020 aan onderzoek op dit gebied. De een speelt een coördinerende rol bij een aantal innovatieve projecten en onderzoekt daarnaast hoe NNO-musici vanuit hun persoonlijke portefeuille ('PP-uren') tot eigen, vernieuwende projecten voor nieuw publiek kunnen komen. Verwacht wordt dat deze projecten - met

musici in de regie - een laboratoriumfunctie hebben. Een andere NNO-musicus doet onderzoek naar de huidige en gewenste organisatiecultuur, via interviews met kleine groepen musici en kantoorpersoneel. Dit werken we uit, met als doel een cultuur van meer betrokkenheid en eigenaarschap te creëren, die er voor zorgt dat de kwaliteiten en talenten van alle medewerkers worden benut, ook in relatie tot publieksbereik.

Financiën en de Code Fair Practice

In de periode 2017-2019 was er sprake van een gezonde financiële bedrijfsvoering. Het eigen inkomstenpercentage was gemiddeld 30%, er werd een groter publieksbereik gehaald dan voorzien (gemiddeld in de afgelopen drie jaren 113.500 bezoekers per jaar). Het totaal aan eigen inkomsten in 2019 bedroeg € 1.986.858, afkomstig uit recette kaartverkoop, sponsorinkomsten en fondswerving.

Het NNO is in zijn lange bestaan uitgegroeid tot een professionele kunstinstelling, waar de situatie 'liefdewerk oud papier' nergens meer van toepassing is. Voor alle medewerkers ligt een cao ten grondslag aan hun arbeidsvoorwaarden, die transparant, zorgvuldig en 'fair' wordt toegepast. Er is geen disbalans tussen het aantal ingezette uren en het aantal gehonoreerde uren; alle ingezette uren worden uitbetaald. De arbeidsmarktpositie van musici is weinig florissant, dat was veel in het nieuws de afgelopen tijd. Dat geldt ook in zekere mate voor orkestmusici. We zijn daarom voorstander van verbeterde arbeidsvoorwaarden voor de vaste musici en de remplaçanten en zijn blij dat we daar de afgelopen jaren stappen in hebben kunnen zetten. Het NNO is voor de toepassing van arbeidsvoorwaarden gebonden aan de CAO Orkesten en de CAO Remplaçanten en past die onverkort toe. Aan een gelijkwaardige betaling voor de laatste groep wordt gewerkt. De Wet Arbeidsmarkt in Balans (Wab) per 1 januari 2020 spoort daar ook toe aan. Volgens deze nieuwe wet hebben remplaçanten recht op gelijke arbeidsvoorwaarden als musici in vaste dienst, nu zit daar nog een aanmerkelijk verschil tussen. Doel van de toepassing van Fair Practice is een gezondere sector, maar dat gaat alleen op als we in staat blijven om werk en inkomen ook in de toekomst te waarborgen. Er is spanning tussen verdere toepassing van 'fair pay' en een betaalbaar orkestmodel. Zeker nu daar de Wab-verplichting bij komt. Zie ook verderop over de Wab en de BIS: Activiteiten 2021-2024, Organisatie en bedrijfsvoering.

Activiteiten

2021-2024

“Ik zeg sowieso altijd ja op een verzoek uit Nederland, omdat ik jullie omgang met de klassieke muziek open en ontspannen vindt.”

(Pekka Kuusisto, violist, tijdens Grachtenfestival)

We blijven investeren in de orkest-kwaliteit, programmatisch engagement tonen en de gerichte publieksbenadering verder doorvoeren. Ook de wijze waarop we dit organiseren willen we verder ontwikkelen. Deze opgaves pakken we planmatig aan met *Publiek in Beeld*, de strategische marketingvisie 2021-2024 op basis van analyse van publieks-

cijfers. Een *Organisatieplan* dat de ideeën bundelt voor de toekomstige NNO-orkestorganisatie. En het *Artistieke Meerjarenprogramma* dat de verbindende schakel is tussen beide plannen. In dit hoofdstuk houden we diezelfde indeling aan, te beginnen met artistiek en educatie.

Artistieke programmering en talentontwikkeling 2021-2024

Symfonisch repertoire op hoog niveau

We verheugen ons op de verdere samenwerking met Antony Hermus en met een zevental jonge dirigeertalenten zoals Nuno Coelho, Elena Schwarz en Dan Ettinger. Zij zijn de nieuwe generatie maestro's en inspireren het orkest op zijn best te presteren. Mogelijk manifesteert één van hen zich daarbij als toekomstig chef-dirigent. Inzet is om in 2020 opnieuw de Stichting Beringer Hazewinkel te verbinden aan de topsolisten waarmee we vast en nieuw publiek kunnen trekken - jongeren gaan voor wereldsterren! - en de succesvolle as Noorden-Randstad bestendigen. Het zijn juist die solisten, zoals Renaud Capuçon en Alexei Volodin, waarmee ons donateursgilde een meet&greet tegemoet ziet.

Ook naar de inbreng van onze eigen solospelers kijken we uit. Zij behoren tot de top van Nederland; voor sommigen zal het NNO wellicht een springplank zijn naar een internationale orkestcarrière. We gaan ervoor zorgen dat de doorgewinterde klassieke muziekluisteraar verrast wordt door combinaties van bekende en onbekende werken, die op papier verbazing wekken en in de zaal tot ongekende muzikale ervaringen leiden. Voor instromers en nieuwkomers bieden we symfonische programma's op hoog niveau met aandacht voor het muzikale verhaal, via een actueel thema, een bezielande presentator, verrassende visualisaties, of in synergie met partners en andere kunst disciplines.

Opera en muzikaal kapitaal

Door zijn visuele, verhalende karakter heeft opera ook aantrekkingskracht op een breder publiek. Het NNO bestendigt daarom zijn goede band met de Nederlandse Reisopera (NRO). Voor het orkest is operabegeleiding uitdagend als het om bijzondere producties gaat, zoals *Wagners Tristan en Isolde* (2020)⁷. Jammer is dat slechts 1 à 2 noordelijke zalen technisch een grote opera aankunnen, waardoor het NNO tijdens een tournee veel reisen maakt en weinig zichtbaar is in het eigen speelgebied. Met de NRO bekijken we hoe we dat artistiek en logistiek kunnen oplossen. Opvallend is dat het De Harmonie in Leeuwarden is gelukt een operatraditie te ontwikkelen, ook voor de opera's die NRO/NNO daar brengen is er stevast een gevulde zaal. Het NNO zet deze succesvolle operabegeleiding in de komende jaren voort.

Voor musici is het belangrijk dat zij zich in de gekozen programma's verder kunnen ontwikkelen, individueel, als groep en in verschillende klassieke stijlen. Brede inzetbaarheid is een handelsmerk van het NNO. Met onze Artistieke Commissie, een afvaardiging van orkestmusici, houden we

in 2020 de programmamatrix tegen het licht. Leidt dat tot een andere invulling? In ieder geval brengt het ons dichterbij de wensen en ideeën van onze musici, die we actiever willen inzetten als gidsen van de klassieke muziek.

Vernieuwing en engagement

Vernieuwing duiden we in de afgelopen periode aan als innovatie. Om daaraan serieus ruimte te geven creëerden we een innovatiebudget. Dat leidde tot technische innovatie, zoals digitale partituren spelen via ipads en live projectie van visuals bij specifieke concerten. Ook werden daaruit innovatieve marketingcampagnes mogelijk gemaakt, zoals het genoemde '#OntmoetNNO', dat een sterke basis bleek voor vervolgacties. Het meeste investeerden we in productinnovatie: de ontwikkeling van nieuwe programmaformats. Zoals het filmmuziekformat, dat we evalueerden en verder door ontwikkelen; met muziek uit niet-westerse films en door het betrekken van onze musici. Intentie is ook om Symphonic Cinema te gaan doen, met de filmer Lucas van Woerkum. Hij kiest een muziekstuk, zoals *Symfonie Fantastique* van Berlioz, waarbij hij een nieuwe film maakt waarvan de vertoning door het NNO live wordt begeleid. We verwachten hier veel van, bij succes gaan we dit vaker doen.

Onze programmalijn geënt op maatschappelijk engagement is ook productinnovatie. Die lijn startte tijdens Lowlands 2017 en krijgt daar een vervolg in 2020, nu rondom Beethovens *negende symfonie* in het jaar waarin we 75 jaar bevrijding vieren. Vervolgens blijven we in de even jaren een klassiek meesterwerk koppelen aan de actualiteit. Voor 2022 staat het concept van een Midden-Oosten Festival klaar, in samenwerking met Guy & Roni/NNT en SPOT Groningen, dat een cultureel tegenlicht biedt door de schoonheid van de Arabische wereld te belichten in plaats van het geweld uit de politieke nieuwscontext. In 2024 wordt de *vierde symfonie* van Charles Ives uit 1910-1916 vertrekpunt voor een muziekproject rondom de gevolgen van verstedelijking in relatie tot krimp en klimaat effecten, een ook voor Noord-Nederland actueel thema. De indrukwekkende symfonie ging tien jaar na Ives dood in première: een hectische en overrompelende compositie, geïnspireerd op de geluiden van de stad.

Soms zijn de thema's waarbij we aansluiten specifiek noordelijk. In Friesland bijvoorbeeld wordt als vervolg op het succes van Leeuwarden-Fryslân Culturele Hoofdstad (LF2028) een cultuurtriennale georganiseerd; in 2022, 2025 en 2028. De eerste editie *Op de bodem van de zee* biedt interessante aanknopingspunten, ook voor samenwerking met onze Friese culturele partners.

⁷ Vanwege de Coronacrisis eerst vervangen door *Bruid te koop!* van Smetana en die is vervolgens afgelast.



Het NNO blijft hedendaagse muziek spelen en compositieopdrachten verstrekken, want een orkest is geen historisch museum. Hedendaagse componisten laten ons maatschappijreflectie horen en we zien het als onze taak hiervoor een lans te breken; de West-Europese muziekcanon heeft actuele kandidaten nodig. In onze compositie-opdrachtentraditie is in 2021 de eer aan Jan Peter de Graaff.

De noordelijke muziektraditie

We versterken komende jaren onze relatie met de noordelijke amateurmuzieksector, om talent te stimuleren en het regionale muziekklimaat te verrijken. Maar ook om deze doelgroep nauwer bij het orkest te betrekken. We bestendigen de band met ons onvolprezen NNCK, samengesteld uit ruim honderd goede amateurzangers, met wie we jaarlijks zo'n drie producties blijven maken. Ook het succesvolle Scratchconcert wordt voortgezet. En we organiseren met regelmaat een ontmoetingsmoment met de hafabra-orkesten. Samen met *Keunstwurk* en de Organisatie van Muziekverenigingen Fryslân (OMF) willen wij meerdere projecten en activiteiten

ontwikkelen in de lijn van het in 2020 gelanceerde 'Win een NNO-solist'. Daarnaast willen de samenwerking aangaan met orkesten waarin onze musici participeren in een leidende rol, zoals het Haydn Jeugd Strijkorkest en het Veenkoloniaal Symfonie Orkest. Samen met SPOT Groningen brengen daar we de klassieke sector bijeen, ter inspiratie en om samen te werken aan publieksuitbreiding.

100 jaar Leonard Bernstein

'Ik heb genoten! Bernsteins muziek is ritmisch bijzonder interessant voor koperblazers. Een goede vondst van het NNO, dit concert, met zo'n sterke verbinding met Bigband en HaFaBra. Voor mijn leerlingen een fantastische manier om live kennis te maken met zijn muziek.'

Jappie Kuipers

Docent koperblazers en coördinator bij Stichting Muziekonderwijs Grootegast

Maatschappelijke impact: educatie 2021-2024

Live spelen voor alle onderwijsniveaus

We blijven alle leerlingen in het Noorden de kans geven om de kracht en rijkdom van symfonische muziek te ervaren, live gespeeld door hún eigen orkest. Met de mogelijkheid tenminste éénmaal in hun schoolcarrière in een zaal in de buurt een concert mee te maken. Met aanbod voor alle onderwijsniveaus, zowel receptief als actief, sluiten we aan bij de leerlijnen in het muziekonderwijs en zijn we voor iedereen bereikbaar. Educatie vormt ook een instrument voor ons diversiteitsbeleid op het gebied van publieksbereik. Tevens zijn de jongeren ambassadeurs naar hun directe omgeving.

Uitbouwen wat succesvol is

We werken het educatieaanbod verder uit voor: 1. primair, 2. voortgezet en 3. speciaal onderwijs; 4. kunst(vak) onderwijs en docentenopleidingen uit MBO, HBO en WO en 5. volwassenen, uitgesplitst naar vast en nieuw publiek. We continueren ons aanbod voor PO: musici in de klas (groep 1-2, 3-4, 5-6) en de Pieter Roelf Jeugdconcerten (6-8). Met deze activiteiten bereiken we dankzij de elf lokale cultuurmenu's alle regio's in het Noorden. We vervolgen onze activiteiten voor VO en investeren gericht in onze relatie met jongeren en scholen. Het multidisciplinaire VMBO-project *Move-It!* vindt in 2021 en in 2023 plaats, met thema's die jongeren aanspreken: *Romeo en Julia*, over de liefde, en *Cinderella*, over een droom naar een betere wereld. De multidisciplinaire en maatschappelijk geëngageerde projecten waarin jongeren van MBO- en HBO-opleidingen hun talenten kunnen ontwikkelen worden voortgezet. Jonge dirigenten in opleiding blijven we via de Nederlandse master orkestdirectie kansen bieden om vlieguren te maken.

Bijdragen aan deskundigheidsbevordering

Sinds 2019 onderhouden we rechtstreeks contact met de diverse kunstencentra en hun adviseurs cultuureducatie, met consultants cultuuronderwijs en cultuurcoaches, waardoor onze impact en bereik verder toenemen. We onderzoeken bovendien hoe we als cultuurpijler kunnen bijdragen aan deskundigheidsbevordering op het gebied van klassieke muziek in het onderwijs, door een actieve rol binnen de bestaande netwerken in Noord Nederland (Cultuureducatie met kwaliteit; de lokale en regionale cultuurmenu's, Pabonetwerk Noord Nederland). We werken onze activiteiten en onze interactieve website de komende jaren verder uit, passend bij de cultuurmenu's.

Maatschappelijke impact: publiek 2021-2024

We hebben een goedgevulde en diverse concertportefeuille en een mooi publieksbereik. Voor 2021-2024 is onze ambitie om in dat bereik continuïteit te laten zien, plus een nog betere afstemming in onze programma/publiek-combinaties per locatie. Van dat laatste verwachten we op termijn groei, maar we koersen op een passend bereik, niet op maximalisatie van de kijk- en luistercijfers. Dit om het proces van experimenteren, overleggen met zalen, analyseren van publieksacties, vinden van nieuw publiek en het ontwikkelen van ons muzikale verhaal ruimte te geven.

Verschuiving marketingfocus: meer onderbouwd en specifiek

Komende jaren gaan we meer specifieke en onderling vergelijkbare kwantitatieve en kwalitatieve gegevens genereren van alle concertzalen. Dat doen we door deskresearch, via klantpanels, enquêtering en feedbackzuilen. Overlapanalyses met publiek van andere genres (zoals toneel, dans, literatuur) bieden inzicht in ander bezoekerspotentieel. Op basis daarvan ligt er in 2021 een analyse per speellocatie van publieksbereik, met een marketingstrategie en samenwerkingsintenties. Daarmee maken we keuzes voor het noordelijke bereik; in welke zalen spelen we welke programma's (leidt mogelijk tot een andere programmamatrix), voor welk publiek (PMC 1 t/m 4) en in welke orkestbezetting (groot orkest of kleinere bezetting). De huidige brede marketingstrategie wordt daardoor toenemend specifiek.

Voorbeelden van marketing per publieksgroep

Storytelling gaan we inzetten voor groepen die minder vertrouwd zijn met klassieke muziek. Opvallend is dat jongeren heel positief reageren op inhoudelijk sterke teksten als onderdeel van online programma-marketing. Bij bijzondere solisten of actuele thema's heeft dat toegevoegde waarde. Voor een breder publiek wordt toegankelijke storytelling ingezet, door bekende acteurs en via mainstream mediakanalen. De informatiebehoefte van klassiek-liefhebbers ligt op het vlak van achtergrondverhalen over de muziek, over componisten, dirigenten en solisten. Onze musici zijn goede vertellers van dit verhaal.

In samenwerking met theaters gaan we op basis van het EMC onderzoek marketingacties ontwikkelen voor het bereiken van de lookalikes onder alle bevolkingsgroepen (PMC1). Studenten van het Prins Claus Conservatorium komen sinds we daarover in 2017 met de Hanzehogeschool afspraken maakten veel vaker naar NNO-concerten. Dit blijven we organiseren en voegen daar de studenten van het Honours College aan toe. Samen met SPOT Groningen gaan we meer studenten en jongeren verleiden tot luisteren naar klassieke muziek. Allereerst door de kortingsprijs van € 12,50 tot 30 jaar veel

breder bekend te maken. De opgedane ervaring benutten we daarna met de Noordelijke concertzalen, ook in relatie met onderwijsinstellingen en andere muziekpodia.

Ambassadeurs en publieksbinding

Onze NNO-vriendenvereniging telt ruim 2.700 leden die stuk voor stuk ambassadeurs zijn. De komende jaren werken wij met de vereniging aan behoud en aanwas van leden, onder meer door organisatie van vriendenconcerten.

Het NNO is via de musici hofleverancier van organisatiekracht en doceer-, speel- en dirigeertalent voor diverse regionale activiteiten, zoals lessen aan particulieren en het conservatorium, kamermuziek en jeugd/amateur/projectorkesten. Zij zijn daarmee ook ambassadeurs. Hun individuele muzikale en culturele achtergrondgeschiedenis vormt bovendien een rijke bron voor de verdere ontwikkeling van de campagne #OntmoethetNNO.

Solo

'In Solo gaf ik me als musicus helemaal bloot. Vertelde ik persoonlijke dingen aan wildvreemde mensen. In feite ging het over identiteit. Gaaf dat de Friezen zoiets durven te programmeren. Friezen hebben het lef een eigen taal te spreken, dat gaat ook over identiteit.'

Stefan Kirschbaum

NNO-musicus slagwerk

Publiek verleiden op festivals en bijzondere locaties

Potentieel publiek laat zich soms belemmeren door vooroordelen over concertbezoek. Zoals dat je veel muziekkennis moet hebben, een kaartje duur is en het publiek wit én grijs, of dat je alleen mag applaudiseren op vaste momenten. Festivals nemen een hoop van deze belemmeringen bij voorbaat weg; ze zijn buiten, de podia in tenten, er is keuze uit verschillende optredens en de ambiance is informeel.

Het NNO speelt van de Nederlandse orkesten het meest in de openlucht, soms als onderdeel van een festival, met het hele orkest of met een kleine of zelfs solo-bezetting. Dat laatste gold in 2018 voor de serie SOLO: eenakters van individuele musici die werden ontwikkeld in het kader van Lân fan Taal en te zien waren op Oerol, Festival Oranjewoud, Simmerdeis Drachten en de Admiraliteitsdagen Dokkum. Op volle sterkte openen we jaarlijks op vrijdagavond het City Proms festival in Leeuwarden en Pura Vida in Blauwestad.

In verschillende bezettingen waren we afgelopen edities ook succesvol bij Explore the North. Dit winterse stadsfestival voor verhalen & muziek in Leeuwarden biedt kansen en daagt uit om nieuwe innovatieve vormen te ontwikkelen. Het NNO onderzoekt daarom, naast het jaarlijks spelen van meer reguliere producties, de mogelijkheden van dit festival als artistieke proeftuin. Hier gaan we komende jaren zeker bijzondere producties ontwikkelen, in samenwerking met het productiehuis van Explore the North. Zo'n inspirerende samenwerking is er ook met het Oranjewoud Festival, waar we in 2018 de openingsavond verzorgden en in 2019 met een ensemble meededen. Gesprekken zijn gaande om daar nieuwe concertvormen te exploreren en recent gecomponeerde muziek te spelen. In onderzoek is een vaste festivalplek in Drenthe, zoals bij het Stadfestival Hoogeveen of Festival Veenhuizen. Op festivals als deze voelen we ons welkom, vanwege de lossere sfeer, het diverse en vaak geïnteresseerde publiek.

Europees Jeugd Festival At the Watergate in Sneek (2018)

'Met het fantastische concert van het NNO in samenwerking met Percossa heeft het orkest warme herinneringen in Sneek achtergelaten tijdens het At the Watergate Festival. Het was de kers op de toch al fantastische taart.'

Lieuwe Toren

Directeur Cultuur Kwartier Sneek tot begin 2019



Publiek zoeken op andere locaties: Podium Neushoorn

Bij festivals kijken mensen verder dan hun vaste muzieksmaak. Datzelfde geldt voor het publiek dat we treffen in Neushoorn, het muziekpodium in Leeuwarden waarmee we een bijzondere relatie opbouwden vanaf de opening in 2012. We spelen hier bekende klassieke meesterwerken in kleinere bezetting en zonder dirigent. De artistiek leider van het NNO vertelt iets over de muziek en de musici spelen staand, dat biedt al met al een ongedwongen sfeer. Daarmee spreken wij een ander publiek aan, dat al dan niet met een drankje in de hand, de schoonheid van klassieke muziek ervaart. Deze ingezette koers willen wij samen met Neushoorn graag voortzetten. Dit format verwerft roem in de scene en willen we ook in Groningen opzetten, met SPOT popprogrammering. Het is belangrijk dat we dit initiatief de kans geven zich verder te ontwikkelen, om samen vasthoudend te werken aan een nieuwe traditie waarbij geïnteresseerd muziekpubliek ook geëfende oren krijgt voor de klassieke wortels van veel popmuziek.

Code Diversiteit en inclusie: raken en verbinden

De verhalen en ideeën van nieuwe generaties en Nederlanders met een migratieachtergrond verdienen meer aandacht in de cultuursector. Hiervoor is beschreven hoe we vooral via educatie en publieksparticipatie nieuwe generaties willen raken en verbinden. We zijn voorzichtig met programma's voor specifieke doelgroepen, die ook als betuttelend en vooroordeelbevestigend kunnen worden ervaren. In plaats daarvan kiezen we ervoor om onze educatieve programma's breed in te zetten, ook nadrukkelijk voor VMBO en MBO, waar de diversiteitsgraad hoger is. In onze programmering kiezen we er mede vanuit het oogpunt van diversiteit en inclusie voor om de grenzen van het klassieke genre op te rekken. Daarmee slechten we sociale en culturele drempels en bieden we herkenning voor bezoekers van verschillende identiteiten en achtergronden. Daarbij richten we ons op de geografische

eigenheid van ons eigen speelgebied: 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. In bepaalde gebieden heeft het Noorden te maken met krimp: het bevolkingsaantal loopt daar terug, onder andere door ontgroening en vergrijzing. Dit betekent minder jeugd en steeds meer ouderen, een belangrijke doelgroep van het NNO. Is het aantal inwoners met een migratieachtergrond in Nederland gemiddeld 22,6%, in het Noorden schommelt dat tussen de 4,4% en 10%. Uitschieters zijn Groningen (24%) en Leeuwarden (17,1%), daar liggen voor het NNO extra kansen voor programmering in relatie tot divers publieksbereik.⁸

Het NNO heeft een divers personeelsbestand, met ongeveer evenveel mannen als vrouwen in alle leeftijdscategorieën en met 15 verschillende nationaliteiten. Het inzetten van aanvullende wervingmethodes bij vacatures (kantoor en toezicht), het bieden van opleiding- en ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers en het zoeken naar artistiek inhoudelijke vernieuwing gaan stapsgewijs en kosten tijd en geld. In het aangekondigde Organisatieplan formuleren we in 2020 een op NNO-leest geschoeide diversiteitsparagraaf.

Fnuikende vooroordelen

Over het klassieke muziekpubliek wordt vaak in clichés gesproken: uitsluitend wit, hoogopgeleid en bovenmodaal verdienend. Deze benadering is te eenzijdig en doet geen recht aan het gemengde publiek dat afkomt op onze nieuwjaarsconcerten, jeugd- en familievoorstellingen, openluchtconcerten (zoals Pura Vida in Oost Groningen) en festivals, klassieke muziek in clubsetting en de optredens in zorgcentra. Niet toevallig momenten en plekken waarop de sociale regels rond klassieke muziek minder opvallen of helemaal wegvallen. De bepleite diversificatie van het publiek is gebaat bij genuanceerde berichtgeving.



Organisatie en bedrijfsvoering

2021-2024

Onderzoek

Om een beter beeld te krijgen van de signalen over werkdruk, liet het NNO in 2018 een medewerkersonderzoek uitvoeren (samen met veel andere symfonieorkesten in Nederland). Naast werkdruk werden ook andere aspecten onderzocht, zoals arbeidsomstandigheden en werkruimten. Eén van de conclusies is dat kantoorcollega's werkdruk ervaren door de hoeveelheid werk. Bij musici wordt de werkdruk vooral gerelateerd aan de vele reisen, onregelmatige planning en geluidsbelasting. Naast acties om die werkdruk-aspecten onder controle te krijgen, richten we ons de komende periode ook op het vergroten van eigenaarschap en energie.

Mede vanwege de uitkomsten van genoemd onderzoek inventariseerde het NNO hoe verdere organisatieontwikkeling succesvol kan zijn. Daarom honoreerden we het idee van een musicus om zelf kwalitatief onderzoek te doen naar hoe medewerkers hun werk in de toekomst willen inrichten. Hoe zien zij hun toekomst bij het NNO, wat moet vooral blijven of veranderen, hoe zou men er nog meer voldoening uit kunnen halen? Daarnaast wordt ook de organisatiestructuur onder de loep genomen. Hoe kunnen we zaken collectief goed blijven regelen en tegelijkertijd meer ruimte en aandacht geven aan individuele medewerkers. Hoe organiseren we als moderne orkestorganisatie de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Vanzelfsprekend benutten we kennis hierover bij onze collega's in de sector en uit actueel onderzoek.

Samenwerking bij programma/publiek

De transitie naar een meer zelf producerende instelling, waarbij programmering en publieksbenadering sterk bij elkaar worden betrokken, vraagt andere capaciteiten en tijdsinvestering van de organisatie. We investeren hierin bewust eerst met de eigen medewerkers en met vertrouwde samenwerkingspartners. Daar gaan we mee verder, ook gericht op marketing en educatie, maar ook door samenstelling van een gemengd productieteam bij projecten met actuele thema's (zoals *Arabische Lente* in 2022). De creatieve talenten van Station Noord 2.0 zetten we in om sommige concerten visueel en dramaturgisch te versterken. Gaandeweg benutten we ook het talent van onze musici, zowel artistiek als organisatorisch. Zo ontwikkelen we nieuwe samenwerkingsvormen en publieksbereik van binnenuit.

Financieringsmix en verdienmodel

Hoewel de eis van het eigen inkomstenpercentage vervalt, houden we het vooralsnog rond de 30%, het gemiddelde in de afgelopen jaren. Om te onderzoeken aan welke knoppen we kunnen draaien om onze inkomsten in balans te houden met

onze artistieke, publieksgerichte en maatschappelijke ambities verkennen we in 2020 de volgende elementen:

- Het NNO speelt regelmatig in Tivoli-Vredenburg en het Concertgebouw. Daar spelen in combinatie met concerten in Noordelijke zalen ontwikkelde zich artistiek inhoudelijk tot een succesmodel. Een nadere verkenning van de plussen en minnen wegen we mee bij de toekomstige programmabalans tussen randstad en regio.
- De ervaring leert dat regionale overheden en fondsen goed te benaderen zijn voor bijzondere projecten die aansluiten op regionale en/of actuele thema's. We onderzoeken of we alle grote projecten hierop kunnen bouwen en in welke frequentie, gezien personele capaciteit, publieksbeleid en fondswerving.
- We werken verder uit hoe we door het vervallen van de eigen inkomstenruimte kunnen maken voor activiteiten in ons beleidsplan die geen of weinig recette opleveren, maar juist wel ander (minder koopkrachtig, maar wel interessant) publiek bereiken of talentontwikkeling stimuleren. In onze overwegingen nemen we de scheidslijn wintertijd-zomertijd mee (wintertijd = hoogseizoen concertzalen en qua verdien capaciteit, zomertijd = openlucht seizoen, ruimte voor kleinschaliger activiteiten en op het gebied van talentontwikkeling).

De analyse van deze punten weegt mee in hoe we de komende jaren onze programmering invullen en welke prijsstrategie we hanteren. De financieringsmix tussen publieksinkomsten, fondsen/sponsoring en subsidieinkomsten kan er op onderdelen anders gaan uitzien.

Sponsoring

In de afgelopen jaren is een vaste groep sponsors nieuw of blijvend aan het NNO verbonden met een divers aanbod aan sponsormogelijkheden, van barterdeals en het jaarlijkse symfonisch gala tot concertsponsoring en de ontwikkeling van kleinschalige projecten op maat. Sponsors nemen vaker toegangskaarten af met een netwerkdoel of ze kiezen voor sponsoring van specifieke doelgroepen die passen bij hun bedrijfsmissie, zoals de concerten voor ouderen of juist kinderen. Jaarlijks organiseert het NNO een symfonisch gala waar bedrijven tafelpartner kunnen worden door het kopen van een tafel voor tien personen. Het gala wordt zeer gewaardeerd in het Noorden.

In het Noorden zijn weinig grote bedrijven gevestigd en bedrijven die deel uitmaken van een landelijk of internationaal concern kunnen zich vaak niet verbinden aan een specifiek noordelijke organisatie. Gelukkig doet internationaal vervoersbedrijf Arriva dat wel, zij steunen het NNO sinds jaren. Een aantal grote cultuursponsors in de energiesector

zoals de Gasunie en de NAM moeten drastisch inkrimpen, GasTerra (een muzieksponsor bij uitstek) verdwijnt zelfs op korte termijn. Het NNO koerst daarom voort op een breed geschakeerde sponsorgroep, ook als risicospreiding. Relatiebeheer van trouwe sponsors blijft van levensbelang.

NNO Instrumentenfonds

De Stichting NNO Instrumentenfonds maakt investeringen in fondsen- en donateurswerving mogelijk en de aanschaf van hoogwaardige, soms kostbare instrumenten. In 2019 richtten we het *NNO-Gilde* op: grote gevers die zich meerjarig committeren en die we twee keer per jaar uitnodigen voor een exclusief concertprogramma. Doel is het aantal leden in 2020-2022 te laten groeien van tien naar dertig.

Vriendenvereniging en fondsenwerving

Onze enthousiaste Vriendenvereniging met 2.700 leden staat garant voor financiële ondersteuning van bijzondere concerten en biedt duurzame steun op educatief gebied.

De afgelopen jaren werden er met succes fondsen geworven voor de Pieter Roelf Jeugdconcerten en onze jongerenparticipatieprojecten. Voor educatie en talentontwikkelingsprojecten met een maatschappelijk karakter liggen er ook voor de komende jaren kansen, evenals voor concerten in zorgcentra en in de ontwikkeling van een ontmoetingsplek voor mensen die een maatje zoeken om een NNO concert te bezoeken. De afgelopen jaren konden we dankzij de stichting Beringer Hazewinkel solisten en dirigenten aantrekken. Ook voor de komende beleidsperiode willen we beroep doen op dit fonds.

Fair Practice en de Wet arbeidsmarkt in balans

Wenselijk vinden wij een gemiddelde, in Nederland marktconforme, loonsverhoging van 2% per jaar. Daarmee zouden de subsidies in de cultuursector geïndexeerd moeten worden, anders is Fair Practice onuitvoerbaar. Zeker nu er in 2020 door de Wet arbeidsmarkt in balans (Wab) een plotselinge en forse financiële verplichting bij komt. Voor de flexibele arbeidskrachten (remplaçanten) gelden met onmiddellijke ingang gelijke arbeidsvoorwaarden als de vaste musici. Als orkestsector verzonden in oktober 2019 over de Wab effecten een brandbrief aan de Tweede kamer en de ministeries van SZW en OCW.

Wij deden in onze BIS aanvraag een dringend beroep op onze hoofdsubsidiënt (OCW) om samen met de Raad voor Cultuur en in afstemming met de sector te onderzoeken op welke wijze de honorering van musici kan worden verbeterd, zodanig

dat binnen het complete salarisgebouw (vaste medewerkers en remplaçanten) van de Nederlandse orkesten een 'fair' salaris kan worden geboden: een passende beloning voor de uitvoerende kunstenaars die toekomstbestendig is via de indexeringsystematiek. Ook in het Noorden vragen wij steun bij het zoeken van mogelijkheden om de beoogde Fair Pay in praktijk te kunnen brengen.

Aanvragen Noordelijke overheden

Op 31 januari 2020 dienden wij bij OCW onze BIS-aanvraag in voor de periode 2021-2024. Belangrijk daarvoor is dat de noordelijke overheden blijf geven van een goede 'inbedding' van het orkest in hun speelgebied. De noordelijke overheden - verenigd in het Noordelijk Overleg Cultuur (NOC) - investeren ook in het NNO, vanwege de positie van het NNO als symfonieorkest in de BIS, de vele activiteiten in het Noorden en de verbindende schakel die we vormen in de noordelijke culturele infrastructuur. Daarnaast wordt ook incidenteel een beroep gedaan op verschillende overheden, voor bijzondere projecten met een specifiek publieksbereik en jongerenparticipatie.

Voor de periode 2021-2024 koersen we op een verhoging van de gezamenlijke noordelijke bijdrage. De noordelijke bijdrage is nu € 237.500, we zetten in op ruim € 300.000. Zoals bekend is de noordelijke bijdrage voor het NNO als grootste BIS-instelling om historische reden erg laag.⁹ Bij de Provincie Friesland wordt een hoger bedrag aangevraagd dan in de huidige periode, om op peil te blijven met de andere NOC-partners (daar zijn in de periode 2017-2020 de bijdragen opgehoogd) en vooral omdat het NNO aantoonbaar bijzonder actief is in Friesland met een groot publieksbereik.

Formatie

De gewenste formatie in 2020 is conform NNO formatieplan 2017 - 2020 63,9 fte musici, 10 fte aan remplaçanten en 18,6 fte kantoormedewerkers. Zodra de Wab-consequenties duidelijk zijn bepalen we de formatie en de remplaçanteninzet voor 2021-2024. Eén van de prioriteiten voor 2021-2024 blijft de ontwikkeling van orkestdienstverbanden voor de toekomst, doel daarvan is dat dienstverbanden flexibeler kunnen worden ingericht, passend bij een bredere inzetbaarheid van musici. Belangrijk is dat recht wordt gedaan aan onderlinge verschillen (maatwerk) en aan duurzame inzetbaarheid. Een toekomstbestendig NNO-dienstverband is een gedeeld belang voor werkgever en werknemers. En het kan van invloed zijn op de aantrekkingskracht van het excentrisch gelegen NNO voor jonge talentvolle musici. Verdere stappen hierin zetten we na presentatie van het onderzoek naar organisatiecultuur en organisatiestructuur zomer 2020.

⁹ Afspraken tussen rijksoverheid en noordelijke overheden vastgelegd in het Heerenakkoord 1989. Risico van deze - inmiddels lang geleden gemaakte - afspraken blijft dat de rijksoverheid aan de geringe noordelijke NNO-subsidie ook het noordelijke draagvlak afmeet of een hogere matchingbijdrage vraagt.

Governance Code Cultuur

De Governance Code Cultuur (GCC) wordt door het NNO nageleefd en uitgedragen. Als Stichting NNO kennen we al jaren een Raad van Toezicht (RvT)model, om goed bestuur en toezicht te waarborgen. De acht principes uit De Governance Code Cultuur zijn verankerd in onze statuten, het directiereglement en het RvT-reglement. Ze worden regelmatig besproken in de RvT, de Ondernemingsraad (OR), plenaire vergaderingen en in de jaarverslagen. Voor de leden van de RvT zijn competentieprofielen van toepassing. Bij de samenstelling van de RvT letten we op een goede spreiding: in geografische herkomst, balans man/vrouw, leeftijd en deskundigheid. Recent besloten we bij

volgende vacatureervullingen ook oog te hebben voor culturele diversiteit.

De RvT evalueert jaarlijks zijn eigen functioneren en dat van de onafhankelijke accountant. Om deze onafhankelijkheid te garanderen hebben we in 2019 na vijf jaar afscheid genomen van onze accountant en via aanbesteding een nieuwe geworven. Sinds 2015 kunnen medewerkers zich wenden tot een onafhankelijke vertrouwenspersoon. Personele wet- en regelgeving en het beloningsbeleid zijn o.a. geborgd in de CAO orkesten. In 2020 formuleert de OR een scholingsplan om nog beter beslagen ten ijs te komen in haar overleg met en advisering aan de bestuurder.

Tot Slot

Met bovenstaande beleidsvoornemens bouwen we de komende jaren voort aan een eigenzinnig, inspirerend en maatschappijbewust orkest: aan het symfonieorkest van de toekomst!



Colofon

BEZOEKADRES

Trompsingel 35
1^e etage
9724 DA Groningen

POSTADRES

Postbus 818
9700 AV Groningen

info@nno.nu
www.nno.nl

HUISSTIJL EN CONCEPT

BW H ontwerpers

DRUK

Zalsman Groningen B.V.

FOTOGRAFIE

Mariska de Groot
Erik Jan Koopmans
Ruben van Vliet
Knelis
Team Horsthuis

