

## **Toekomstscenario's voor het Muziekcentrum van de omroep**

Keuzes in gezelschappen, programmering en positionering

**Bart Drenth  
Gerard Putman**

*13 mei 2011*

## Toekomstscenario's voor het Muziekcentrum van de omroep

Keuzes in gezelschappen, programmering en positionering

Inhoud	Pagina
<b>1. Opdracht Berenschot: toekomstscenario's Muziekcentrum van de omroep</b>	<b>1</b>
1.1 Inleiding	1
1.2 Onderzoeksopdracht Berenschot	1
1.3 Achtergrond	2
1.4 Bestuurlijk-juridische context	2
1.5 Bezuinigingen kabinet VVD-CDA	5
<b>2. Huidige situatie van het MCO</b>	<b>8</b>
2.1 Huidige legitimatie	8
2.2 Het MCO en het orkestenbestel	8
2.3 Bekostiging van het MCO in 2011	8
2.4 Gezelschappen van het MCO	9
2.5 Bestuurlijke verhoudingen	9
<b>3. Bedrijfsvoering van het MCO</b>	<b>10</b>
3.1 Laag aantal activiteiten, maar hoog bereik via de media	10
3.2 Hoog aandeel repetities	11
3.3 Hoog aandeel rijkssubsidie	11
3.4 Coördinatie en planning programma MCO onvolkomen	12
3.5 Overhead	13
3.6 Huidige cao beperkt mogelijkheden	14
3.7 Mogelijkheden voor flankerend beleid: verbetering efficiency en verhoging inkomsten	14
<b>4. Opbouw van scenario's</b>	<b>17</b>
4.1 Hoofdvarianten	17
4.2 Samenstelling van scenario's	18

<b>Inhoud (vervolg)</b>	<b>Pagina</b>
<b>5. Te overwegen scenario's</b>	<b>22</b>
5.1 Budget en gezelschappen	22
5.2 Mogelijke scenario's	22
5.3 Voorkeursscenario van het MCO	24
<b>6. Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>27</b>
6.1 Huidige situatie MCO is niet houdbaar	27
6.2 Maximaal twee gezelschappen te behouden binnen het beschikbare budget	27
6.3 Keuze voor gezelschappen	30
6.4 Keuze in programmering: orkestprogrammering en mediaprogrammering in één hand	31
6.5 Keuze in positionering: pragmatische oplossing	31
6.6 Draagvlak voor de te maken keuzes	32
6.7 Vervolgstappen	34

Bijlage: Lijst met geïnterviewde personen.

## 1. Opdracht Berenschot: toekomstscenario's Muziekcentrum van de omroep

### 1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geven we op hoofdlijnen een schets van de onderzoeksopdracht van Berenschot en de voorgeschiedenis van het Muziekcentrum van de omroep (hierna MCO) die voor deze opdracht de aanleiding was. Tevens wordt een overzicht gegeven van de bestuurlijk-juridische context waarbinnen het MCO opereert en de voorgenomen bezuinigingen.

### 1.2 Onderzoeksopdracht Berenschot

De opdracht bestaat uit:

- het begeleiden van het MCO bij het ontwikkelen van toekomstscenario's
- het horen van betrokken partijen (in elk geval MCO, Raad van Bestuur NPO, omroepen)
- het beoordelen van de toekomstscenario's op draagvlak.

Elk scenario bevat een heldere, meerjarige visie op:

- de inhoudelijke en programmatische samenwerking met de NPO op het terrein van levende (klassieke) muziek
- de organisatorische ophanging van het MCO in het omroepbestel
- de plaats van het MCO in het omroepbestel
- welke onderdelen van het MCO wel en welke niet behouden kunnen blijven
- wat het businessmodel voor het MCO van de toekomst is en wat daarvan de financiële en organisatorische consequenties zijn
- indien alternatieve financieringsmogelijkheden deel uitmaken van het scenario: wat de omvang hiervan is (onderscheiden van de bekostiging door OCW) en hoe groot het risico is dat deze mogelijkheden niet worden gerealiseerd. Vanuit het omroepbudget is geen basisfinanciering voor het MCO beschikbaar.
- wat eventuele relevante mediawettelijke beperkingen voor het scenario zijn.

Opdrachtgever voor het onderzoek is de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (hierna OCW). De verantwoordelijkheid voor de inhoud van het rapport ligt bij Berenschot.

## 1.3 Achtergrond

### *Muziekcentrum van de omroep*

Het muziekcentrum van de omroep omvat vier gezelschappen die rol spelen bij de levende muziek van de publieke omroep vervullen. Deze gezelschappen zijn:

1. Het Radio Filharmonisch Orkest (RFO)
2. De Radio Kamer Filharmonie (RKF)
3. Het Groot Omroepkoor (GOK)
4. Het Metropole Orkest.

Daarnaast kent het MCO een bibliotheek met onder meer bladmuziek en een educatieve dienst.

De rol van de omroeporkesten en het omroepkoor is in de afgelopen vijftig jaar sterk veranderd. In de eerste decennia na de oorlog lag de nadruk vooral op het brengen van livemuziek op de radio. In de loop der jaren is de opdracht gewijzigd. In zijn meest recente beleidsplan geeft het MCO aan een hoog niveau na te streven gekoppeld aan het brengen van onderscheidend repertoire. Alleen die combinatie levert volgens het MCO meerwaarde op in een veranderende muziek- en mediawereld.<sup>1</sup>

## 1.4 Bestuurlijk-juridische context

Voor de bestuurlijk-juridische context van het MCO zijn vooral van belang de Mediawet, het Aanwijzingsbesluit (op basis van de Mediawet), de statuten van het MCO en het concessie-beleidsplan van de NPO. Hierna geven we de belangrijkste punten daarvan weer.

### *A. Bepalingen uit de Mediawet*

#### **Artikel 2.1**

1. Er is een publieke-mediaopdracht die bestaat uit:
  - a. het op landelijk, regionaal en lokaal niveau verzorgen van publieke-mediadiensten door het aanbieden van media-aanbod op het terrein van informatie, cultuur, educatie en verstrooiing, via alle beschikbare aanbodkanalen;

#### **Artikel 2.146**

De rijksmediabijdrage en de inkomsten van de Ster dienen ter bestrijding van de kosten verbonden aan:

- i. vergoedingen aan een door Onze Minister aangewezen instelling voor het in stand houden en exploiteren van omroeporkesten, omroepkoren en een muziekbibliotheek;

---

<sup>1</sup> MCO Meerjarenbeleidsplan 2011-2015, 13 april 2010.

## **Artikel 2.180**

1. De instellingen die door Onze Minister zijn aangewezen voor het in stand houden en exploiteren van omroeporkesten, omroepkoren en een muziekbibliotheek, van een media-archief en van een expertisecentrum voor media-educatie dienen eenmaal per vijf jaar bij Onze Minister een meerjarenplan voor de volgende periode van vijf jaar in.
2. De meerjarenplannen zijn afgestemd op het voor de desbetreffende periode geldende concessie-beleidsplan voor de landelijke publieke mediadienst.

## **Artikel 2.181**

1. De instellingen dienen jaarlijks vóór 15 september een begroting in bij Onze Minister.
2. De instellingen dienen jaarlijks vóór 1 mei bij Onze Minister een jaarrekening over het voorafgaande kalenderjaar in.

## **Artikel 2.182**

1. De meerjarenplannen en de jaarrekeningen behoeven de instemming van Onze Minister.
2. Met betrekking tot de meerjarenplannen hoort Onze Minister de NPO.

## **Artikel 2.183**

1. Onze Minister stelt uit de rijksmediabijdrage en de inkomsten van de Ster aan de instellingen een bijdrage in de kosten ter beschikking.
2. Onze Minister kan aan een besluit tot het ter beschikking stellen van bijdragen voorschriften verbinden.
3. Als een instelling niet voldoet aan de artikelen 2.180 en 2.181 of de aan een besluit tot het ter beschikking stellen van bijdragen verbonden voorschriften niet naleeft, kan Onze Minister:
  - a. de beschikking waarbij de desbetreffende instelling is aangewezen, intrekken; of
  - b. het besluit tot het ter beschikking stellen van bijdragen intrekken of wijzigen.

Let wel, bij de wijziging van de Mediawet in 1994<sup>2</sup>, inzake de herstructurering van de beheertaken van het Nederlands Omroepproductie Bedrijf N.V., werd bepaald dat de rechtstreekse financiering (toen nog uit de omroepmiddelen) van te verzelfstandigen MCO geschiedde onder twee voorwaarden:

1. De werkwijze van de stichting dient gebaseerd te zijn op een organisatorisch en artistiek verantwoorde relatie met Radio 4, een intensivering van de gerichtheid van het MCO op muziekdramatische producties op de televisie en een weloverwogen relatie van de omroeporkesten met het landelijke orkestenbestel.

---

<sup>2</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 1993-1994, 23 793, nr. 3.

2. De stichting dient om de vier jaar een meerjarenplan op te stellen. Dit vierjarenplan geeft de stichting de gevraagde langjarige zekerheid die voor het functioneren nodig is. Het plan moet worden afgestemd op het meerjarenplan van de omroep, zoals dat in de Mediawet is voorgeschreven.

## *B. Het aanwijzingsbesluit*

De mediawettelijke basis voor het MCO wordt gevormd door de Wijziging van bepalingen in de Mediawet in verband met een herstructurering van de beheertaken van het Nederlands Omroepproductie Bedrijf N.V. (Vergaderstukken Tweede Kamer 23793, nr. 3 1993-1994). Hierin wordt bepaald dat als instellingen, bedoeld in artikel 28, eerste lid, onderdelen l en m, naar thans mag worden verwacht - worden aangewezen de nog op te richten Stichting audiovisueel archiefcentrum en de nog op te richten Stichting muziekcentrum van de omroep, met dien verstande dat de Stichting AVAC niet eerder zal worden aangewezen dan met ingang van 1 januari 1996 (artikel II).

## *C. De statuten van de stichting MCO*

De recent vernieuwde statuten (8 april 2011) verwoorden het **stichtingsdoel** als volgt: de stichting heeft ten doel het in stand houden en doen exploiteren van omroeporkesten, omroepkoren en een muziekbibliotheek *om aldus een voorname bijdrage te leveren aan de versterking van de landelijke publieke-mediaopdracht zoals geformuleerd in artikel 2.1, eerste lid sub a van de Mediawet, primair gericht op de hieronder vallende zogenoemde 'levende muziek'* (cursivering Berenschot).

De stichting zal haar doel hoofdzakelijk bereiken door:

- a. Haar werkwijze te baseren op een organisatorisch en artistiek verantwoorde relatie met de Nederlandse Publieke Omroep (hierna NPO) en de landelijke publieke-media-instellingen;
- b. Gerichtheid van het MCO op en nauwe samenwerking met de NPO en de landelijke publieke-media-instellingen; en
- c. De op te stellen eigen meerjarenplannen en programmering af te stemmen op het Concessiebeleidsplan en de meerjarenbegrotingen van de landelijke publieke-mediadienst, alsmede op de (voorgenomen) urenindeling door de NPO.

In de oude statuten (26 juli 2006) stond het stichtingsdoel als volgt geformuleerd: de stichting heeft ten doel het in stand houden en doen exploiteren van omroeporkesten, omroepkoren en een muziekbibliotheek hoofdzakelijk ten behoeve van de instellingen welke zendtijd hebben verkregen voor de landelijke omroep, het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin van het woord.

## *D. Concessiebeleidsplan NPO 2010-2016*

Onder subparagraaf 4.2.3 van het Concessiebeleidsplan (uit maart 2010) staat het een en ander verwoord inzake Expressie en Kunst. Ten aanzien van het MCO worden meerdere **ambities** opgevoerd:

- We streven bij de productie van de levende muziek naar een verdergaande crossmediale aanpak en verbeterde marketing door intensievere samenwerking tussen het MCO, Radio 4 en de omroepen.

- We willen door een meer crossmediale inzet op alle geschikte platforms zorgen dat de concerten van de MCO-ensembles een nog groter publiek bereiken.
- We willen met de concerten van de MCO-ensembles op innoverende wijze nieuwe publieksgroepen bereiken.
- We willen een voortrekkersrol (blijven) vervullen op het gebied van nieuw repertoire, Nederlandse (klassieke en lichte) muziek en talentontwikkeling.

Overigens wordt op pagina 30 van datzelfde beleidsplan het MCO als volgt beschreven: het hoge niveau van het koor en de orkesten van het MCO wordt nationaal en internationaal erkend en gewaardeerd. Het MCO vormt het kloppend hart van de levende muziek binnen de publieke omroep en is van essentieel belang voor onze ambities op dit terrein. Ook de groei en bloei van het Nederlandse muzikaleven, zowel op klassiek gebied als in het populaire en lichte genre, is mede toe te schrijven aan de inzet en kwaliteit van de ensembles van de publieke omroep, die zich manifesteren met een breed, avontuurlijk en onderscheidend repertoire onder leiding van internationaal vermaarde dirigenten.

## 1.5 Bezuinigingen kabinet VVD-CDA<sup>3</sup>

Het kabinet Rutte-Verhagen introduceert zichzelf in het regeerakkoord door aan te geven realisme over de grote problemen van vandaag te combineren met optimisme over de toekomst. Het oplossen van problemen staat daarbij centraal. De grootste opgave is het huishoudboekje van de staat in balans te krijgen. Niet als doel op zich, maar om de samenleving nu en straks houdbaar te laten zijn.

Uiteindelijk moet een totaalpakket aan ombuigingen vanaf het jaar 2015 een structurele besparing van € 18 miljard opleveren. Over de onderwerpen cultuur en media is het volgende opgenomen in het regeerakkoord en het bijbehorende financiële kader:

- Cultuur.

‘De overheid schept condities op het gebied van kunst en cultuur die de kwaliteit verhogen en de toegankelijkheid waarborgen. Uitgangspunt is dat in alle regio’s een hoogwaardig cultureel aanbod blijft bestaan. Het kabinet wil meer ruimte geven aan de samenleving en het particulier initiatief en de overheidsbemoediging beperken. Kunst en cultuur zijn tenslotte ook van en voor de samenleving. Bij verstrekking van subsidies wordt voortaan eerst gekeken naar de mogelijkheid eigen inkomsten te verwerven. Er komt meer aandacht voor de verdien capaciteit van cultuur.’

De eerste maatregel die het kabinet voorstelt is dat er wordt bezuinigd op de middelen voor kunst en cultuur. Uit het financieel kader bij het regeerakkoord blijkt dat de versobering betrekking heeft op de vierjarige en langjarige cultuursubsidies, de cultuurfondsen en overige programmakosten. Uiteindelijk moet dit in het jaar 2015 een structurele besparing van € 200 miljoen opleveren.

---

<sup>3</sup> Regeerakkoord VVD-CDA, Vrijheid en Verantwoordelijkheid/Financieel Kader bij regeerakkoord VVD-CDA, 30 september 2010.



- Media.

‘De publieke omroep heeft als opdracht dat er een kwalitatief hoogwaardig programma-aanbod is voor een breed publiek. Omroepverenigingen en hun leden waarborgen de pluriformiteit van het bestel. Dit bestel wordt doelmatig, open en bestuurbaar gehouden.’

De eerste maatregel die het kabinet aankondigt is te bezuinigen op de publieke omroep, zonder de kwaliteit aan te tasten. (Indien dit een verschraling van kwaliteit als gevolg mocht hebben kan dit leiden tot één publiek net minder.) Uit het financieel kader blijkt dat deze maatregel moet leiden tot een structurele besparing van € 200 miljoen op het takenpakket van de publieke omroep.

In het regeerakkoord van 30 september 2010 staat verder dat het MCO afgeschaft zal worden als onderdeel van een grotere bezuiniging op de uitgaven van de rijksoverheid aan de publieke omroep.

#### *Nadere uitwerking onderdeel Media uit regeerakkoord*

Het voornemen uit het regeerakkoord het MCO af te schaffen ontmoet de nodige weerstand. In een brief van 3 december 2010 aan de Tweede Kamer kondigt de minister van OCW een bijstelling aan van het beleid: ‘Vanwege hun hoge kwaliteit en grote bijdrage aan het (klassieke) muziekleven in Nederland en het belang van de livemuziekprogrammering op radio en televisie, onderzoek ik of enkele delen van het MCO kunnen blijven bestaan.

Voor de zomer besluit ik daarover. Eventuele kosten voor het financieren van onderdelen van het MCO worden opgevangen door extra besparingen binnen het mediabudget. Ik reserveer daarvoor € 12 – 14 miljoen.’<sup>4</sup>

#### *Nadere uitwerking onderdeel Cultuur uit regeerakkoord*

In een brief van 6 december 2010 meldt de staatssecretaris van Cultuur de Tweede Kamer het volgende. ‘Uitgangspunt in het regeerakkoord is dat in alle regio’s een hoogwaardig kwalitatief aanbod blijft bestaan. Voor financiering door het rijk is kwaliteit een belangrijk criterium. Dit is in de wet verankerd. Voor een oordeel over kwaliteit is behalve artistieke kwaliteit ook publieksbereik, ondernemerschap en educatie belangrijk. En als het rijk financiert, dan moet er sprake zijn van kwaliteit van internationale of nationale betekenis. Daarom pas ik in beginsel de volgende vijf criteria toe bij de beoordeling van alle subsidieaanvragen, als uitgangspunt voor een kleinere basis-infrastructuur geconcentreerd in geografische kernpunten:

- Publiek: de instelling trekt voldoende bezoekers.
- Ondernemerschap: eigen inkomsten staan in verhouding tot de subsidie.
- Participatie en educatie: instelling is toegankelijk voor kinderen en jongeren.

---

<sup>4</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2010-2011, 32500-VIII, nr. 80 (brief van 3 december 2010).

- De instelling beheert een rijkscollectie van (inter)nationale betekenis of biedt aanbod van (inter)nationale betekenis aan.
- Focus op hoogwaardige geografische kernpunten in het land.'

Over de (nieuwe) basisinfrastructuur (BIS) meldt de staatssecretaris: 'Het in stand houden van een landelijke basisinfrastructuur blijft een van de kerntaken van het rijk. Het rijk zoekt daarbij de samenwerking met de andere overheden. De huidige basisinfrastructuur bestaat uit ongeveer honderdtachtig vier- en langjarige instellingen en zeven cultuurfondsen. Er zijn vier functies: instandhouding, ontwikkeling (talent, R&D), internationale platforms (festivals) en ondersteuning. De langjarige instellingen zijn de tien symfonieorkesten, twee dans-, twee operagezelschappen, dertig musea en tien sectorinstituten. De nieuwe culturele basisinfrastructuur zal duidelijk kleiner worden.'<sup>5</sup>

Op 1 april 2011 meldt de staatssecretaris van Cultuur de Tweede Kamer dat het 'tussenjaar' 2013 komt te vervallen<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2010-2011, 32500-VIII, nr. 75 (brief van 6 december 2010).

<sup>6</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2010-2011, 32500 VIII nr. 156 (brief van 1 april 2011).

## 2. Huidige situatie van het MCO

### 2.1 Huidige legitimatie

De huidige legitimatie van het MCO is volgens de directie van het MCO gebaseerd op vier redenen<sup>7</sup>:

1. De mediawettelijke opdracht aan de publieke omroep als geheel voor levende muziek.
2. De 'programmatische vraag' via de NPO bij toekenning van 'geld op schema' aan omroepen.
3. De blijvende vraag naar levende, breed, onderscheidend en avontuurlijke muziek van de individuele omroepen.
4. De betekenis van de MCO-onderdelen voor de Nederlandse muziekinfrastructuur (waaronder regiofunctie Utrecht, specifieke functie Groot Omroepkoor en Metropole Orkest).

De vorenstaande legitimatie – passend binnen de bestuurlijk-juridische context geschetst in paragraaf 1.4 - is door de voorgenomen bezuinigingen op de publieke omroep onder druk komen te staan.

### 2.2 Het MCO en het orkestenbestel

De podiumkunsten kennen een Basisinfrastructuur (BIS) waarin langjarig gesubsidieerde instellingen zijn opgenomen. Daaronder zijn nu tien orkesten. Het MCO maakt daar geen deel van uit, omdat de BIS wordt betaald uit *cultuurmiddelen*. Desalniettemin is het verband van de activiteiten van het MCO met de BIS evident. Het repertoire dat het MCO ten gehore brengt (met bijzondere aandacht voor onderscheidende en avontuurlijke muziek) is een aanvulling op dat van de andere orkesten. Daarnaast kent het MCO een koor en een pop- en jazzorkest, terwijl de BIS op dit moment beide niet heeft.

De bezuinigingen van het kabinet raken op dit moment zowel het MCO als de BIS. Voor het totale muzieklandschap in Nederland is het dus van belang beide operaties in hun onderlinge samenhang te beschouwen met als uitgangspunten de specifieke omroeptaken van de MCO-ensembles.

### 2.3 Bekostiging van het MCO in 2011

Het MCO ontvangt uit het mediabudget een bijdrage. In 2011 is die bijdrage € 30,6 miljoen. Daarnaast brengen de omroepen middelen in voor de producties van het MCO. Hierbij gaat het om € 3,6 miljoen (inclusief het Metropole Orkest). Deze worden onder meer besteed aan de inzet van solisten en voor de huur van de concertzalen.

---

<sup>7</sup> Ontleend aan een interview met Anton Kok, directeur van het MCO.

## 2.4 Gezelschappen van het MCO

Hierna geven we in vogelvlucht een (cijfermatige) beschrijving van de verschillende gezelschappen binnen het MCO. Naast de gezelschappen beschikt het MCO over een muziekbibliotheek, een afdeling Educatie en een ondersteunende staf.

### *Radio Filharmonisch Orkest (RFO)*

Het RFO kent 107,3 formatieplaatsen voor musici. De totale kosten inclusief overheadkosten (begroting 2011) bedragen € 10.974.100,--.

### *Radio Kamer Filharmonie (RKF)*

Het RKF omvat 63,3 formatieplaatsen voor musici. De totale kosten inclusief overheadkosten (begroting 2011) bedragen € 6.354.000,--. De staf voor RFO en RKF gezamenlijk bedraagt 17,8 formatieplaatsen.

### *Het Groot Omroepkoor (GOK)*

In het GOK zijn er 75,7 formatieplaatsen voor musici en 5,9 formatieplaatsen voor het stafbureau. De totale kosten inclusief overheadkosten (begroting 2011) bedragen € 6.045.200,--.

### *Het Metropole Orkest*

In het Metropole Orkest kent ongeveer 54 formatieplaatsen waarvan 46,9 fte musici en 7,4 medewerkers van het stafbureau. De totale kosten inclusief overheadkosten (begroting 2011) bedragen € 5.903.900,--.

N.B.: De totale kosten voor de Muziekbibliotheek en Educatie bedragen in 2011 € 1.045.400,--. (Hier zijn ongeveer 14 fte werkzaam). Bij de directie en de centrale staf zijn 20 fte werkzaam. De kosten van de directie en centrale staf zijn versleuteld over de gezelschappen (overheadverdeling). De totale formatie van het MCO is in 2011 (begroting) 339,5 fte.

## 2.5 Bestuurlijke verhoudingen

Op dit moment zijn de bestuurlijke verhoudingen tussen het MCO en de omroepen gespannen. Dit heeft hoofdzakelijk te maken met de diffuse verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen MCO en de omroepen. De aangekondigde bezuinigingen hebben de verhoudingen verder onder druk gezet.

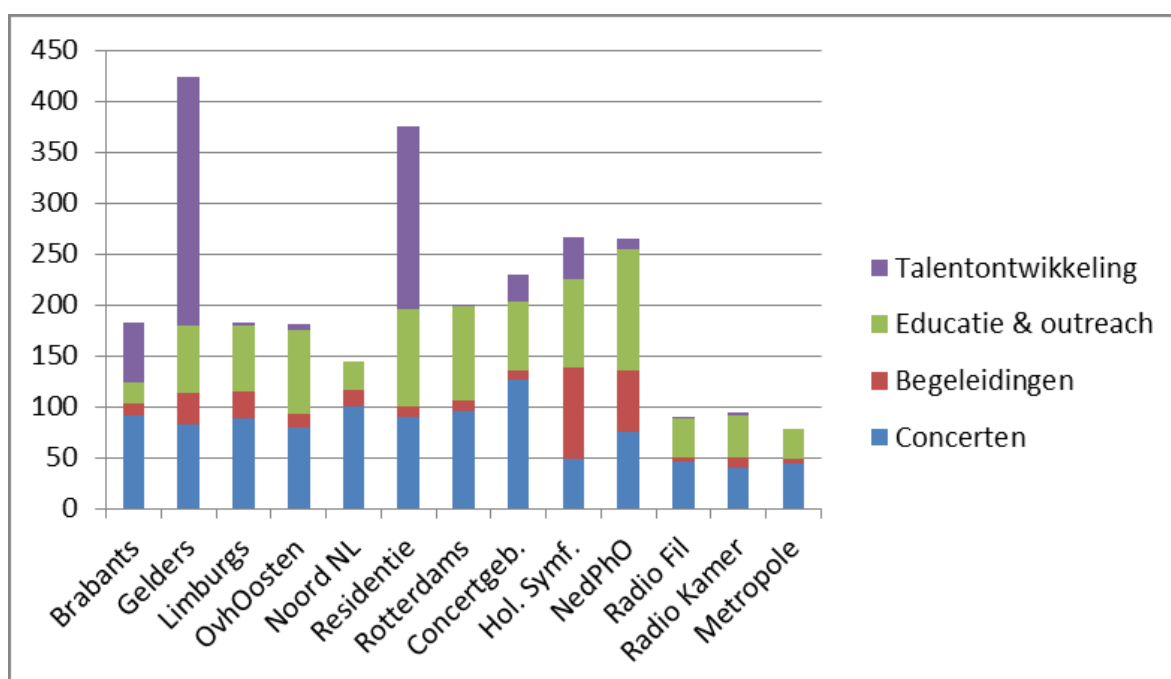
Er zijn ook spanningen tussen het MCO en de orkesten uit het orkestenbestel. Sommige orkesten uit dit bestel geven aan dat er geen sprake is van een zogenaamd *level playing field* omdat de MCO gezelschappen verzekerd zijn van een plaats in de omroepseries en daarmee profilering op de radio en speelbeurten in het Concertgebouw en Vredenburg waarvoor zij niet de kosten en de daarbij horende financiële risico's dragen.

## 3. Bedrijfsvoering van het MCO

Bij het maken van scenario's is het nuttig eventuele inefficiënties van de huidige situatie te verkennen. Met die kennis kunnen we dan beter zien wat nodig is om het MCO in de toekomstige scenario's efficiënter te maken dan in de huidige situatie. Volgens zowel het MCO als de omroep is het mogelijk het MCO efficiënter te laten functioneren. De analyse van hoe dit komt verschilt echter, evenals de richting waarin de oplossing moet worden gezocht. In dit hoofdstuk verkennen we de feiten.

### 3.1 Laag aantal activiteiten, maar hoog bereik via de media

De MCO-orkesten hebben veel minder activiteiten dan de orkesten die deel uitmaken van de Basisinfrastructuur Cultuur. Het navolgende grafiekje laat dat zien.

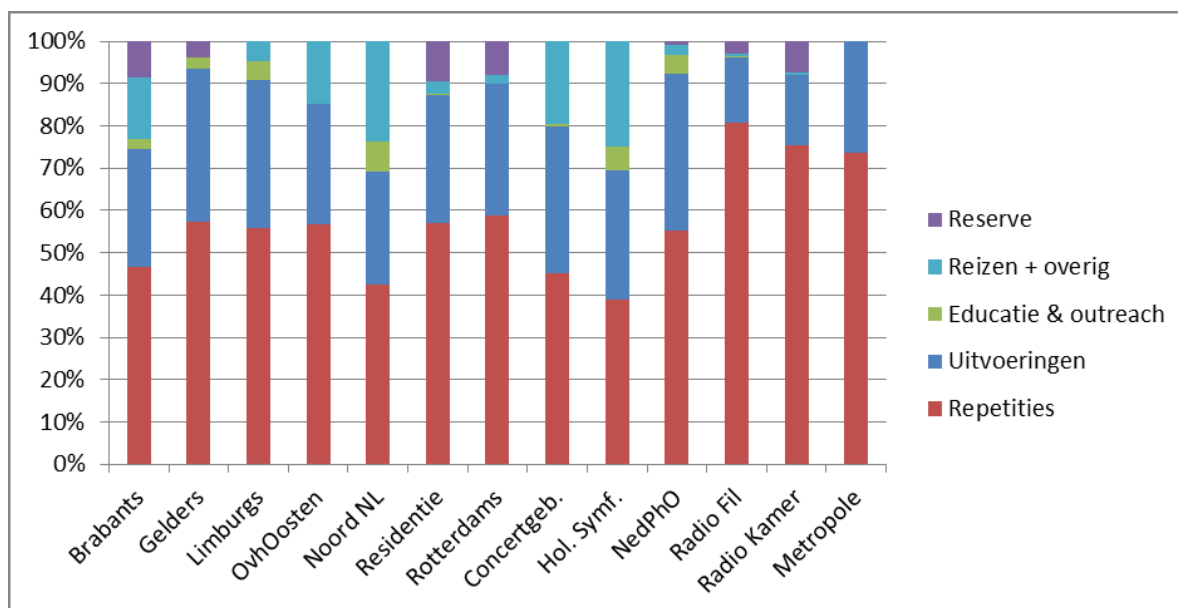


De belangrijkste reden voor het lagere aantal activiteiten komt doordat de MCO-orkesten een andere opdracht hebben. Zij spelen een werk zodat de omroep het kan opnemen en uitzenden. Deze productie wordt dan vaak maar één keer uitgevoerd, terwijl andere orkesten per productie meerdere concerten hebben. Daardoor trekt het MCO in totaal minder bezoekers dan andere orkesten. (Het MCO kent overigens een gemiddelde zaalbezetting van 75% en dat is daarmee hoger dan bij andere orkesten.)

Tegenover het lagere totaal aantal bezoekers staat dat de orkesten een hoog bereik aan luisteraars via radio en televisie kennen. De uitzendingen van de zaterdagmatinee bereiken zo rond de 60.000 luisteraars.

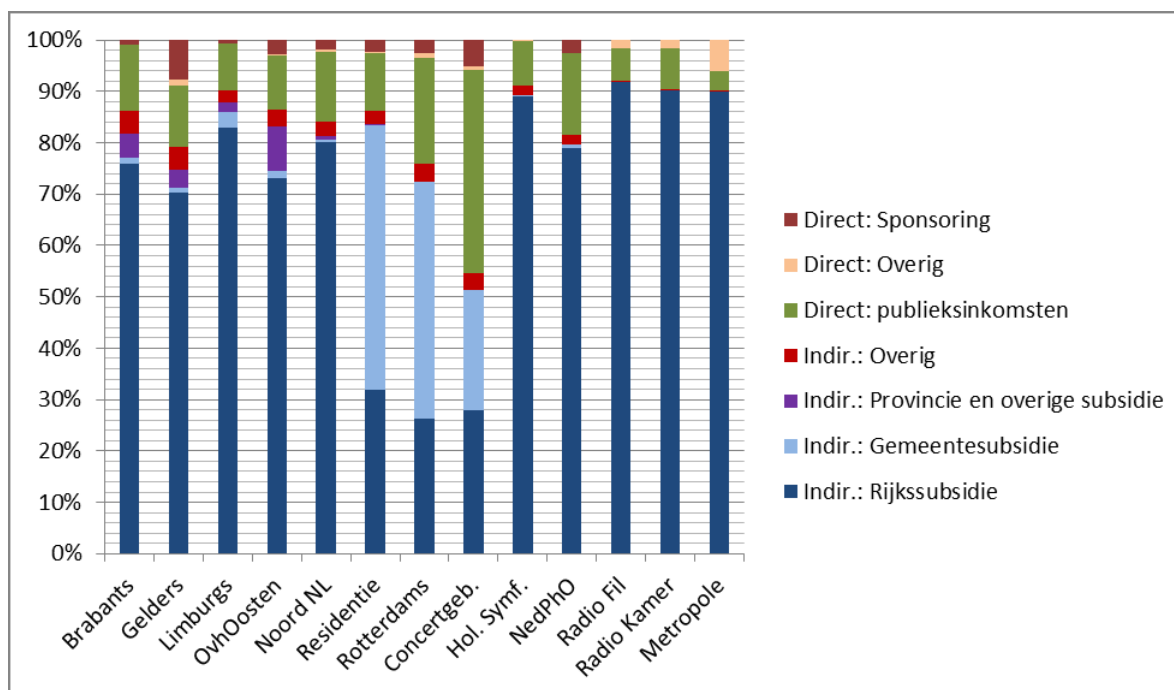
## 3.2 Hoog aandeel repetities

De musici van de MCO-orkesten besteden een relatief groot deel van hun tijd aan repetities. Dat heeft te maken met het feit dat het MCO zich, conform de opdracht aan de publieke omroep, toelegt op bijzonder repertoire dat meer repetitie vergt dan de veel vaker uitgevoerde klassieke werken. Een gemiddeld orkest besteedt 56% van de tijd aan repetities, voor de MCO-orkesten ligt dit tussen de 70 en 80%.



## 3.3 Hoog aandeel rijkssubsidie

In vergelijking met andere orkesten kent het MCO een hoog aandeel rijkssubsidie. Daarmee zijn de andere inkomstenbronnen relatief laag, waaronder sponsoring, publieksinkomsten en gemeentesubsidie. Het MCO heeft in de huidige constellatie ook maar weinig ruimte om extra inkomsten te verwerven. Op dit moment is het zo geregeld dat de zaal de verantwoordelijkheid is van de omroep. Deze betaalt daarmee de kosten, maar ontvangt ook de opbrengsten van de optredens. Door het lage aantal speelbeurten zijn ook de sponsormogelijkheden beperkt. Daarnaast is het MCO niet verbonden aan één specifieke stad of provincie, waardoor er geen subsidies zijn van die overheidslagen.



### 3.4 Coördinatie en planning programma MCO onvolkomen

De coördinatie en planning van het programma van het MCO is op verschillende plekken belegd. De omroepen hebben 'trekkingsrechten' op het MCO en kunnen aangeven welke werken zij graag zouden willen programmeren om uit te zenden. Daarbij zijn zij ook verantwoordelijk voor het aantrekken van solisten. Dit wordt betaald uit de middelen voor klassieke levende muziek dat via het 'geld-op-schema' wordt toegekend aan omroepen. In 2010 was de totale omvang van deze middelen circa € 3,6 miljoen voor levende klassieke muziek (dit is inclusief € 300.000 voor het Metropole Orkest). Via ditzelfde mechanisme wordt eveneens geld toegekend aan Radio 4. Hiermee worden onder meer de solisten betaald.

Bij het MCO ligt de taak de dirigent aan te trekken voor een productie. Daarnaast heeft het MCO de verantwoordelijkheid het eigen apparaat zo efficiënt mogelijk te plannen en in te zetten.

Deze diffuse verdeling van verantwoordelijkheden leidt soms tot frictie. De omroepen kiezen de uit te voeren werken op basis van artistieke overwegingen. Dat kan botsen met een effectieve inzet van het orkest. Dit doet zich bijvoorbeeld voor wanneer in dezelfde week bij beide klassieke orkesten producties worden geprogrammeerd die meer musici vereisen dan de basisformatie van die orkesten. Dan is het nodig extra musici ('orkestversterking') in te zetten. De kosten hiervoor worden gedragen door de betrokken omroepen (NAT-partners). Ook kunnen zich artistieke verschillen van inzicht manifesteren tussen de programmeurs van de omroepen en de dirigent die door het MCO is ingeschakeld.

Inbreng omroepen 2011	Inbreng MCO 2011
€ 3,6 miljoen	Proportioneel deel van het totale budget (75 – 80% van € 30,6 miljoen)
Programmering van <i>media</i>	Planning van <i>gezelschappen</i>
Productie	Uitvoering
Solisten	Dirigenten
Zalen	Gezelschappen
Extra musici/orkestversterking	Opnametechniek

Grofweg 75 tot 80% van het totale budget van het MCO is beschikbaar voor de concertseries van de omroepen gezien de huidige doorlooptijd van de series (ongeveer veertig weken).

Bijkomende problemen bij de programmering zijn de volgende:

1. Het *aantal weken* in de omroepseries is niet precies vastgelegd en hierdoor is het onduidelijk wat de *vrije ruimte* van het MCO is om aanvullende activiteiten te ontplooiën.
2. De programmering van de omroepseries richt zich op één specifiek seizoen. Er is geen sprake van een meerjarenprogramma en -planning. Om bijvoorbeeld een tweejaarlijkse buitenlandse tournee in te kunnen plannen is een meerjarenprogramma wenselijk. Dit geldt evenzeer ten behoeve van gesprekken met en de contractering van (veelgevraagde) dirigenten en aanvragen van buiten de omroepen om te kunnen spelen ter invulling van de vrije ruimte.

### 3.5 Overhead

De overheadfuncties voor het MCO omvat de formatie voor enkele categorieën functies die ook kunnen worden aangetroffen bij andere orkesten zoals directie/management, facilitaire zaken, et cetera. Daarnaast geldt dat er ook taken worden uitgevoerd voor MCO-producties bij de omroep. De drie betrokken omroepen bij de klassieke muziektaken van het MCO zijn NTR, Avro en Tros. Deze worden gezamenlijk ook wel aangeduid als de NAT-partners. NAT neemt een deel van de artistieke zaken voor de omroeporkesten voor haar rekening. 5,5 fte houdt zich bezig met programmering en productie. Daarbij kunt u denken aan het bestuderen van nieuw repertoire, overleg met orkesten en partners, maar ook het contacteren en begeleiden en de zakelijke afhandeling van solisten en overige productie ten aanzien van de orkesten, et cetera.

Naast deze activiteiten neemt NAT een deel van de beheeractiviteiten voor zijn rekening, waarvoor 3 fte is aangesteld. Dan gaat het bijvoorbeeld om marketing, pr, communicatie en een deel van de administratie.

Ter verdieping richten we onze focus op de beheertaken. Om deze goed te kunnen vergelijken zijn in de volgende tabel de beheertaken uitgedrukt in een percentage van de totale formatie. Daarbij is de formatie overhead van NAT toegerekend aan de orkesten naar rato van hun formatie musici.



Is de overhead van het MCO hoog of laag? Daartoe kan de overhead van het MCO worden vergeleken met die van andere orkesten. Uiteraard moet dan bij de beoordeling van de cijfers wel rekening worden gehouden met de verschillen in taken en verschillen in omvang. Bij het MCO moet bij de overhead ook de inzet van de omroepen worden beschouwd.

De totale overheadformatie van het MCO (beheerformatie inclusief het deel van NAT) bedraagt ongeveer 20 fte. Daarmee komt het percentage overhead op 7,7% van de totale formatie inclusief vacatures. Dit percentage is lager dan de overheadformatie gemiddeld<sup>8</sup> over alle orkesten, deze bedraagt namelijk 11,4%.

### 3.6 Huidige cao beperkt mogelijkheden

Het MCO kent een eigen cao die op veel punten overeenkomt met die van de overige cao's van orkesten. Deze cao's kennen beperkingen voor de inzet van musici die een efficiënte inzet van deze musici kan bemoeilijken.

Daar waar de cao van het MCO afwijkt, is de cao van het MCO in veel gevallen meer flexibel. Voor een analyse van de cao's van de orkesten verwijzen we naar het rapport van Berenschot over het orkestenbestel (is 2 mei 2011 verschenen).

### 3.7 Mogelijkheden voor flankerend beleid: verbetering efficiency en verhoging inkomsten

#### *Betere coördinatie MCO en omroepen*

De programmering van het MCO kan efficiënter worden wanneer die op één plek wordt belegd. Daar zijn eigenlijk alle betrokken partijen het over eens. De meningen lopen wel uiteen over waar deze centrale aansturing het beste kan worden belegd. Er zijn in principe vier mogelijkheden waar dit zou kunnen: bij het MCO, bij de Raad van Bestuur van de NPO, bij radio 4 of bij de NAT-omroepen. Hierop gaan we in het volgende hoofdstuk over de opbouw van de scenario's nader in.

#### *Meer speelbeurten*

Met meer speelbeurten kunnen de MCO-orkesten meer publiek trekken. Of dit voor het MCO ook daadwerkelijk meer inkomsten oplevert, hangt af van de afspraak met de omroep over de verdeling van deze extra middelen.

Overigens is, als het gaat om het verwerven van extra publieksinkomsten, een kanttekening op zijn plaats. Extra publieksinkomsten brengen het subsidiepercentage naar beneden, maar leiden niet per se tot een minder grote subsidiebehoefte, integendeel. Dit komt doordat extra optredens niet alleen extra geld opleveren, maar ook extra geld kosten.

---

<sup>8</sup> Bij de berekening van de gemiddelden zijn de drie MCO-orkesten als één MCO-orkest meegerekend. Dit heeft twee effecten: 1) het trekt de gemiddelde formatie van alle orkesten in absolute aantallen omhoog vanwege de grote omvang van één MCO orkest; 2) het gemiddelde wordt nu niet over dertien maar over elf orkesten berekend, waardoor de waarden van het MCO ook nog eens sterker meewegen in de berekening van de gemiddelden.

Er zijn variabele kosten voor dirigent, solisten en remplaçanten, specifieke publiciteit, handlingskosten, sejour, reis- en transportkosten etc. Voor het RFO schatten we de variabele kosten op ongeveer € 36.000,- per concert<sup>9</sup>.

De opbrengsten per concert schatten we, uitgaande van partage op de verkochte kaarten, op ongeveer € 21.500,-<sup>10</sup>.

De netto variabele opbrengst per concert is daarmee een negatief bedrag van ongeveer € 14.500,-. De netto opbrengst kan gunstiger uitvallen wanneer de toegangsprijzen worden verhoogd (terwijl de kaartverkoop redelijk op peil blijft). Met extra speelbeurten zijn er ook meer mogelijkheden sponsoring te verwerven.

### *Verbinding aan een stad*

Door zich aan een specifieke stad te verbinden komt de mogelijkheid in zicht dat er aanvullende subsidie uit deze stad of de bijbehorende provincie worden verworven. Daarbij moet natuurlijk worden bedacht dat de steden en provincies ook te maken hebben met bezuinigingen. Er zijn dus geen al te hoge extra inkomsten te verwachten.

---

<sup>9</sup> Dit bedrag is een benadering. Daarvoor zijn twee berekeningen gemaakt. Ten eerste de door het MCO directe kosten die in de vragenlijst zijn toegerekend aan de concerten grote en middelgrote bezetting gedeeld door het aantal concerten. Dit resulteert in kosten van € 24.000 per concert. Ten tweede de totale materiële activiteitenlasten van het RFO gedeeld door het aantal concerten + begeleidingen + symfonische educatieve concerten. Dit resulteert in een bedrag van € 48.000 per concert. Mogelijk zijn in het eerste geval niet alle variabele kosten toegerekend. Mogelijk zijn in het tweede geval te veel activiteitenlasten toegerekend. Wanneer we beide bedragen middelen komen we op een resultaat van € 36.000 per concert.

<sup>10</sup> Dit bedrag is een benadering en resulteert uit twee berekeningen. Ten eerste zijn de direct aan de concerten toegerekende inkomsten gedeeld door het aantal concerten. Dit resulteert in een bedrag van circa € 17.000. Ten tweede is een modelmatige berekening gemaakt op basis van gemiddelde zaalcapaciteit Amsterdam en Utrecht van 1.750 stoelen, gemiddelde zaalbezetting van 75% (beide conform opgaaf MCO over zalen) en gemiddelde stoelprijs van € 20. Hieruit resulteren opbrengsten per concert van ruim € 26.000. Het gemiddelde van deze twee is circa € 21.500.

We hebben gesprekken gevoerd met de gemeente Utrecht<sup>11</sup>, met het hoofd Culturele Zaken en de wethouder verantwoordelijk voor Cultuur. Zij hebben aangegeven graag mee te werken aan de verbinding van MCO-gezelschappen aan de stad Utrecht. De bijdrage van de stad zou kunnen bestaan uit het beschikbaar stellen van het (nieuwe) Vredenburg als thuisbasis voor MCO-gezelschappen. Hierover dienen echter nog afspraken te worden gemaakt met Muziekcentrum Vredenburg. Mogelijk is de stad ook bereid tot een incidentele bijdrage van € 1 à 2 ton. Er is vooralsnog geen zicht op een verdere substantiële en structurele financiële bijdragen van de stad Utrecht.

#### *Verkoop/verhuur van pand MCO*

Indien het MCO zich verbindt aan de stad Utrecht zou de verhuur of de verkoop van het huidige pand in Hilversum serieus moeten worden onderzocht. De vraag is overigens of met de huidige marktomstandigheden een huurder of koper te vinden is voor een incourant pand. Bijkomend feit is dat studioruimte in ruime mate voorhanden in is Hilversum.

Indien het gehele pand een woonbestemming zou kunnen krijgen, zouden mogelijk projectontwikkelaars geïnteresseerd kunnen worden.

#### *Hogere entreprijzen*

Momenteel onderzoekt Nyenrode de prijselasticiteit voor de toegangsprijzen van concerten van MCO-gezelschappen. Mogelijk kunnen de prijzen worden verhoogd zonder grote vraaguitval. Hierbij is het overigens van belang op te merken dat de organisatie van de meeste concerten nu ligt bij de omroepen en dat het MCO in die gevallen niet de opbrengsten ontvangt.

---

<sup>11</sup> Het MCO heeft een bijzondere relatie met de stad Utrecht sinds deze stad geen rijks gesubsidieerd orkest meer heeft. Daarbij zijn er afspraken dat het MCO regelmatig concerten geeft in Vredenburg. Het podium Vredenburg wordt momenteel opnieuw gebouwd (met behoud van de oude grote zaal die beschikt over een zeer mooie akoestiek). Oplevering van het nieuwe gebouw wordt verwacht eind 2013. In het seizoen 2014-2015 kan de zaal in gebruik worden genomen.

## 4. Opbouw van scenario's

### 4.1 Hoofdvarianten

We zien drie assen waarop je bij het samenstellen van de scenario's kunt variëren.

- Gezelschappen/ensembles.  
Blijven de gezelschappen in de nabije toekomst allemaal bestaan of worden er gezelschappen samengevoegd, verzelfstandigd of op een andere wijze gefinancierd?
- Orkestprogramming.  
Wie bepaalt de orkestprogramming van het MCO en hoe verhoudt dit zich tot de mediaprogramming van de omroepen?
- De positionering van (delen van) het MCO.  
Waar wordt het MCO - of delen daarvan - ondergebracht? In de BIS, zelfstandig binnen het mediabudget, onder het bestuur van de NPO, Radio 4 of de omroepen?

De opbouw van de scenario's – van onderop – kan schematisch als volgt worden weergegeven:

3. Positionering

2. Programming

1. Gezelschappen / ensembles

0. Mogelijkheden voor flankerend beleid:

- Gebouw van het MCO verkopen / verhuren
- Verhuizing naar Utrecht / Muziekcentrum Vredenburg
- Efficiencymaatregelen / verhoging inkomsten

## 4.2 Samenstelling van scenario's

### 4.2.1 Gezelschappen/ensembles

Zie hoofdstuk 3 voor een beknopte beschrijving van de gezelschappen. Voor het samenstellen van de scenario's kunnen de gezelschappen als 'zelfstandige entiteit' worden ingebracht of deel uit maken van een combinatie van entiteiten (door bijvoorbeeld RFO en RKF te combineren).

### 4.2.2 Orkestprogrammering

Wij zien voor orkestprogrammering (in samenhang met de positionering) de volgende opties:

1. Trekkingsrechten omroepen.
2. Zelfstandige programmering MCO onder randvoorwaarden.
3. Centrale aansturing van het orkest en muziekprogrammering op Radio 4 en andere platforms: muziekhuis van de omroep.
4. Inkoop MCO-producties uit budget 'geld-op-schema': commissioning editor.

#### 1. *Trekkingsrechten omroepen*

Het model van trekkingsrechten borduurt voort op het model zoals dat nu ook al geldt. Nu al hebben omroepen een bepaald 'trekkingsrecht' op het MCO. Dit model kan worden verhelderd door scherpere afspraken te maken over waar de omroepen precies recht op hebben en onder welke voorwaarden ze daar een aanspraak op kunnen maken (onder meer tot welk moment ze hier een beroep op kunnen doen). Het model van trekkingsrechten brengt onvermijdelijk inefficiënties met zich mee voor het functioneren van het orkest waardoor het minder in staat is van betekenis te zijn voor het muziklandschap van Nederland in het algemeen. Deze consequentie wordt dan aanvaard.

#### 2. *Zelfstandige orkestprogrammering onder randvoorwaarden*

De eerste optie is dat het MCO autonoom is in het bepalen van de eigen programmering. Dit betekent dat het bepaalt welke series het speelt, inclusief welke werken daarvan deel uitmaken. Daarnaast bepaalt het MCO niet alleen de dirigent maar ook de solisten.

Het MCO bepaalt echter niet de programmering van de media waarop de concerten worden uitgezonden. Deze mediaprogrammering is het domein van de omroepen. Dit zou kunnen worden ondervangen doordat het MCO de uit te zenden concerten (live of vanaf mediadrager) kant-en-klaar aanbiedt aan de omroepen die kunnen aangeven of zij het willen uitzenden ('tape on desk'). Daarmee draagt deze optie dus het risico in zich dat er ofwel meerdere omroepen zijn, respectievelijk er geen enkele omroep is te vinden die het aangeboden product wil uitzenden. Met name dit laatste zou natuurlijk een probleem zijn. Dit gevaar kan worden verminderd door een actieve bemiddelende rol van de NPO. Denkbaar is het ook het NPO nadere bevoegdheden te geven om zowel MCO als omroepen aanwijzingen te geven. Dit vergt echter aanpassingen van de Mediawet.

### 3. *Muziekhuis van de omroep*

In deze optie wordt de (artistieke en zakelijke) aansturing van de gezelschappen van het MCO en de aansturing van de mediaprogrammering in één hand gelegd. Dit voorstel heeft Hans Hierck in 1999 gedaan<sup>12</sup>. De leiding van dit muziekhuis ligt bij een directie. Die kan bestaan uit een artistieke en een zakelijke leider (zoals die voor komt bij veel podiumkunstinstituten), of een algemeen directeur, een adjunct-directeur voor mediaprogrammering en een adjunct-directeur voor de gezelschappen. De algemeen directeur wordt in latere discussies over het onderwerp ook wel aangeduid als *music director* (naar voorbeeld van het BBC Radio 3-model).

Gedachte is dat de omroepen hun medewerkers inbrengen in deze ene organisatie, naar analogie hoe het Radio 1-journaal tot stand is gekomen.

### 4. *Commissioning editor*

In het commissioning-editormodel nemen de omroepen producties af van het MCO. Bij een zuivere toepassing van dit model beschikt het MCO *niet* over eigen middelen, maar moet het al zijn budget bij elkaar verdienen door omroepen te vinden die hun producties willen afnemen. Dit naar analogie van private productiehuisen zoals Endemol of Eyeworks. Dit brengt voor de continuïteit van het MCO uiteraard belangrijke risico's met zich mee. Deze kunnen worden verminderd door meerjaren-afspraken te maken over het volume en de aard van wat omroepen afnemen. Buiten deze afspraken staat het de omroepen vrij afspraken te maken met andere orkesten. Hierbij ligt het wel voor de hand dat de omroepen de verplichting hebben een minimaal totaalbudget te besteden aan levende (klassieke) muziek. De gezelschappen van het MCO staat het vrij om afspraken te maken met andere partijen (zoals extra concerten, begeleidingen, etc.).

Net als bij het model van trekkingsrechten heeft het editing-commissioning-model het risico dat het orkest niet optimaal efficiënt wordt ingezet. In het model van de commissioning editor hebben zowel de omroepen als de orkesten (in theorie) meer mogelijkheden om oplossingen te vinden met andere partijen.

#### **4.2.3 Positionering**

Voor de positionering van het MCO (of delen daarvan) zien we theoretisch de volgende mogelijkheden:

1. Zelfstandig productiehuis binnen mediabegroting.
2. Bij NPO (Raad van Bestuur of Radio 4).
3. Bij samenwerkende omroepen (met een van de omroepen als beherende omroep).
4. In het orkestenbestel.
5. Bij een facilitaire eenheid.

---

<sup>12</sup> Hans Hierck, Naar een muziekhuis van de omroep, juni 1999.

## 1. *Zelfstandig productiehuis binnen mediabegroting*

De eerste optie is de MCO gezelschappen een zelfstandig productiehuis te laten vormen binnen de mediaprogrammering. In deze optie wordt de spanning die er is tussen orkestprogrammering en mediaprogrammering echter niet opgelost.

## 2. *Bij NPO (Raad van Bestuur of Radio 4)*

Een andere optie is de gezelschappen onder te brengen bij de NPO. Dit zou kunnen direct onder de Raad van Bestuur of onder radio 4.

## 3. *Bij de samenwerkende omroepen*

Een andere optie is de gezelschappen onder te brengen bij een samenwerkingsverband van omroepen. Dit zouden de NAT omroepen kunnen zijn die nu ook al samen werken op het gebied van levende (klassieke) muziek. Tot dit gezelschap zouden eventueel andere omroepen kunnen toetreden. De praktische organisatorische aansturing zou dan kunnen plaatsvinden door één omroep. Dat zou de NTR kunnen zijn die nu al een coördinerende rol vervult voor de NAT partners voor de series.

## 4. *In het orkestenbestel*

Een andere oplossing is de MCO-gezelschappen over te hevelen naar het orkestenbestel. Dit vergt ook het overhevelen van het bijbehorende budget naar de begroting van de directie Kunsten. In deze optie moeten dan nieuwe afspraken gemaakt worden tussen de orkesten en de omroepen.

## 5. *Facilitaire eenheid*

Theoretisch is het ook denkbaar de overgebleven MCO-gezelschappen onder te brengen bij een mogelijk in te richten facilitaire eenheid van de omroepen. Een dergelijke eenheid bestaat nu nog niet, het gaat hier om een mogelijke optie om een deel van de bezuinigingen bij de omroepen in te vullen. Verder is het maar de vraag of een dergelijke facilitaire eenheid een goede plaats is voor gezelschappen uit het MCO. De spanning tussen de orkestprogrammering en de mediaprogrammering wordt in deze optie niet opgelost.

### **4.2.4 Perspectieven voor de beoordeling van scenario's**

#### *Drie perspectieven bij het beoordelen van scenario's*

Bij het beoordelen van de verschillende scenario's is het van belang dit te doen uit meerdere perspectieven. De volgende drie perspectieven achten we hierbij in het bijzonder relevant.

Vanuit het *muzieklandschap* is belangrijk hoe het MCO bijdraagt aan de diversiteit van het aanbod. Hierbij gaat het met name om de volgende drie aspecten: de repertoirekeuze (ruimte voor avontuurlijk en eigentijds repertoire), de rol van het Groot Omroepkoor en de binding van gezelschappen van het MCO aan de stad Utrecht.

# Berenschot

Bij de rol van de *omroepen* gaat het vooral om hun verantwoordelijkheid voor het programmeren van wat wordt uitgezonden en de daarbij horende visie op levende (klassieke) muziek (inclusief ruimte voor avontuurlijk en eigentijds repertoire). Daarnaast is levende klassieke muziek voor omroepen een middel om zich te profileren en (indien van toepassing) leden aan zich te binden.

Voor het *MCO* gaat het in het bijzonder om zo effectief en efficiënt mogelijk gebruik te kunnen maken van het productieapparaat. Dit stelt beperkingen aan de programmering. Daarnaast is het voor het *MCO* belangrijk zich te kunnen ontplooiën met aanvullende activiteiten en daarvoor ook te kunnen beschikken over de benodigde middelen.



## 5. Te overwegen scenario's

De drie perspectieven waaruit het scenario's kunnen worden beoordeeld leveren deels dezelfde inzichten op, maar leiden ook deels tot verschillende conclusies. Maximale vrijheid voor de omroepen om te kunnen programmeren wat past bij hun visie kan bijvoorbeeld leiden tot een minder effectieve en efficiënte inzet van het productieapparaat van het MCO.

Bij het construeren van scenario's hebben we zoveel mogelijk rekening gehouden met elk van die drie belangen.

### 5.1 Budget en gezelschappen

- Bij alle navolgende scenario's wordt uitgegaan van een bijna volledig terugschroeven van de activiteiten van de muziekbibliotheek en de afdeling Educatie. Dit levert in 2013 grofweg een structurele besparing op van € 1 miljoen (is 3% van het huidige budget). Wel staan hier de nodige frictiekosten tegenover ten bedrage van € 1,6 miljoen (door het verdwijnen van grofweg 13 fte).<sup>13</sup>
- Wanneer de muziekbibliotheek volledig wordt opgeheven moet wel worden gekeken naar de bepaling in de Mediawet waarin staat dat uit de rijksmediabijdrage ook dient ter bestrijding van de kosten voor het in stand houden van een bibliotheek.
- Snijden in de centrale staf is (beperkt) mogelijk gezien de huidige omvang.
- In de begroting voor 2011 is er achtereenvolgens voor de ensembles aan *kosten* beschikbaar:
  - RFO: € 11,0 miljoen
  - RKF: € 6,4 miljoen
  - GOK: € 6,0 miljoen
  - Metropole: € 5,9 miljoen
  - Totale kosten ensembles: € 29,3 miljoen
- De arbeidskosten van de *musici* vormen ongeveer 70 - 80% van de totale kosten per ensemble.

### 5.2 Mogelijke scenario's

#### *Variatie in gezelschappen*

Mede afhankelijk van de vragen hoeveel er op de gezelschappen kan worden bezuinigd en hoeveel middelen uit andere bronnen kunnen worden vrijgemaakt boven op de € 12 tot € 14 miljoen, kunnen één, twee of meerdere gezelschappen van het MCO behouden blijven.

---

<sup>13</sup> We houden rekening met geschatte frictiekosten van € 125.000 per fte. Dit hangt onder meer samen met het hoge aantal dienstjaren van musici bij het MCO en bepalingen in de cao van het MCO.

Het RFO is van belang uit het oogpunt van het muzieklandschap omdat het is gespecialiseerd in bijzondere producties. Het is door zijn omvang en kwaliteit in staat deze op hoog niveau uit te voeren. Daarbij is het RFO van belang uit het oogpunt van het omroeplandschap, omdat het RFO een wezenlijk onderdeel is van de diverse series die de omroepen programmeren. De partijen die we hebben gesproken geven ook vrijwel unaniem de hoogste prioriteit aan een filharmonisch orkest dat in staat is bijzondere producties uit te voeren met een grote bezetting. Dit gezelschap zou eventueel kunnen worden gevormd door een afgeslankte combinatie van RFO en RKF.

Het Metropole Orkest en het Groot Omroep Koor worden beiden hoog aangeslagen voor hun kwaliteit door onze gesprekspartners. Deze gezelschappen worden beiden echter minder vaak ingezet in series en andere producties van de omroepen. Beide gezelschappen kennen een bijzondere plaats in het muzieklandschap. Het Metropole is dit voor de lichte muziek, het Groot Omroep Koor voor vocale muziek.

#### *Variatie in budget<sup>14</sup>*

Het MCO heeft een scenario gemaakt waarin alle vier gezelschappen behouden blijven. Hierbij wordt uitgegaan van een besparing van 20%, waardoor de totale kosten voor dit scenario uitkomen op € 23,4 miljoen. Dit scenario veronderstelt dat voor ruim € 10 miljoen middelen worden gevonden uit andere bronnen, waaronder aanvullende middelen uit het cultuurbudget, het omroepbudget en middelen van de stad Utrecht. Wij hebben in onze gespreksronde weinig tot geen aanwijzingen gevonden dat deze middelen ook daadwerkelijk kunnen worden gevonden. Daarmee achten we dit scenario weinig kansrijk. In de andere scenario's (2-6) gaan we ervan uit dat de aanvullende middelen niet worden gevonden. **Twee** van de vier gezelschappen kunnen, binnen het budget dat de minister beschikbaar heeft, worden behouden mits 20% op de kosten wordt bespaard, dan wel aanvullende middelen worden gevonden.

	Huidig	1	2	3	4	5	6
<b>Korting</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>
RFO	10.974.000	8.779.280	8.779.280	8.779.280	6.584.460	6.584.460	6.584.460
RKF	6.354.000	5.083.200			3.812.400	3.812.400	
GOK	6.045.200	4.836.160	4.836.160		3.627.120		3.627.120
Metropole	5.903.900	4.723.120		4.723.120		3.542.340	3.542.340
Totaal	€ 29.277.200	€ 23.421.760	€ 13.615.440	€ 13.502.400	€ 14.023.980	€ 13.939.200	€ 13.753.920

<sup>14</sup> Bij de berekening van de budgetten beschikbaar voor de scenario's vanaf het jaar 2013 gaan we uit van het prijspeil 2011. Er wordt voortsnog geen indexering toegepast.

## *Variatie in programmering*

De scenario's kunnen variëren in de wijze waarop het orkest wordt geprogrammeerd. Hierbij zoeken we naar mogelijkheden waarbij de orkestprogrammering en de mediaprogrammering beter dan nu op elkaar aansluiten. Dit zou kunnen door de MCO gezelschappen het primaat te geven bij de programmering of door de programmering van het orkest en de mediaprogrammering onder één leiding te plaatsen.

In het eerste geval wordt er een artistiek plan gemaakt waarin de ambities van MCO en omroepen worden vastgelegd. Binnen de kaders van dit plan heeft het MCO het primaat bij de daadwerkelijke programmering van het orkest. Dit betekent onvermijdelijk ook dat de omroepen minder vrijheid hebben te bepalen wat het MCO precies speelt in de series en welke solisten het daarbij wenst te betrekken. In het tweede geval worden de orkestprogrammering en de mediaprogrammering onder één leiding geplaatst

## *Variatie in positionering*

Wanneer ervoor wordt gekozen de orkestprogrammering en de mediaprogrammering onder één leiding samen te brengen ligt het voor de hand te kiezen voor integratie bij de NPO (onder de Raad van Bestuur of radio 4) of een samenwerkingsverband van omroepen. Beide opties hebben als nadeel dat een relatief groot apparaat met musici bij een mediaorganisatie wordt gevoegd. Deze organisatie krijgt door deze fusie een ander karakter.

Het onderbrengen bij de NPO zou bovendien op gespannen voet kunnen staan met de autonomie van de omroepen voor mediaprogrammering. Daarnaast kent de NPO een beleid waarbij het uitvoerende taken aan het afstoten is en daar past niet bij dat het de verantwoordelijkheid over neemt voor een of meerdere gezelschappen. Het lid van de Raad van Bestuur van de NPO dat we hebben gesproken is geen voorstander van het onder brengen van het MCO bij de NPO.

De optie van samenwerkende omroepen past wat dat betreft beter. Hierbij ligt het samenwerkingsverband van de NAT-partners voor de hand. Mogelijk kan dit verband worden uitgebreid met andere omroepen die zich willen richten op het programmeren van levende muziek waarbij gebruik wordt gemaakt van de MCO-gezelschappen. De NTR zou hier de rol kunnen vervullen van coördinerende omroep.

Een zelfstandige positie van de MCO-gezelschappen stuit op het bezwaar dat dit de vrijheid in mediaprogrammering van de omroepen beperkt.

### **5.3 Voorkeursscenario van het MCO**

Het MCO heeft de voorkeur voor een scenario waarbij proportioneel wordt bezuinigd, dit komt neer op circa 23%. Daarmee kunnen alle vier huidige gezelschappen gehandhaafd blijven, zij het in afgeslankte vorm. Wel komen in dit scenario de muziekbibliotheek en de educatieve dienst te vervallen. Met dit scenario kan in de ogen van het MCO voor minder geld meer output van hoge kwaliteit worden geleverd.

Elementen van het scenario zijn:

- behoud van de vier ensembles van hoge (inter)nationale kwaliteit
- behoud van omroepseries
- behoud van gevarieerd audiovisueel aanbod dat brede doelgroepen (bevolking) aanspreekt en bereikt
- integratie programmering, planning en uitvoering in één productiehuis: transparantie en doelmatigheid
- meer efficiency
- inzet extra concertcapaciteit voor landelijke taken
- past binnen huidige mediawet
- financiële betrokkenheid provincie en gemeente Utrecht / Muziekpaleis
- hoewel omroepen verantwoordelijk zijn voor de programma's die uitgezonden worden (programma-autonomie) kan een deel of de gehele productie worden uitbesteed. Dit is nu al het geval bij het MCO waar het MCO een centrale facilitaire beheertaak heeft waar ook een deel van de artistieke beslissingen worden genomen (onder meer dirigentenbeleid).
- Alle financiële transacties rondom ensembles door één uitvoeringsorganisatie, grote voordelen:
  - financiële transparantie
  - geen kruissubsidiëring aan omroepen (zaalexplotatie is oneigenlijke taak)
  - heldere inkomstendoelstelling,
  - rechte trekken van level-playingfield naar orkestenbestel
- meer synergie bereiken in omroepbestel door afspraken/convenanten op hoger abstractieniveau (artistiek/marketing)
- Omroepen blijven binding houden door zich via het productiehuis te verbinden aan de concertseries en de relatie te leggen met hun leden. Op deze wijze kunnen individuele omroepen zich beter profileren op klassieke levende muziek.
- Omroepen zetten een commissioning editor in zoals dit ook het geval is bij uitbesteding van tv-producties

- Ophanging:
  - Eerst integratie van programmering, planning en productie, daarna bekijken hoe het orkestenbestel en het mediabestel zich gaat ontwikkelen met name rol van NPO en omvang en betekenis van zowel leden als taakomroepen, daarna een besluit over zelfstandig productiehuis blijven, ophanging aan een omroep of aan NPO.
  - MCO kan voorbeeldfunctie blijven vervullen op punt van efficiency door flexibilisering cao en voordelen van gekoppelde orkestformaties.
  - Uitmaken mogelijkheden voor inkomstenvergroting.
  - Scenario ligt in de lijn van het advies van de Raad voor Cultuur over het MCO-meerjaren-beleidsplan.
  - Geen kapitaalvernietiging gebouw.
  - Meer synergie met de regio mogelijk.
  - Betrekkelijk beperkte uitstroom moeilijk bemiddelbare werklozen (concentratie in Hilversum).

#### *Draagvlak voor het voorkeursscenario van het MCO*

Het MCO scenario gaat uit van een budget van € 24,3 miljoen, ruim € 10 miljoen meer dan de € 12 tot € 14 miljoen die uit het mediabudget beschikbaar zijn. Wij hebben geen aanwijzingen dat dit ontbrekende bedrag uit andere bronnen kan worden verkregen.

Voor de ophanging gaat het MCO uit van het commissioning editor model. Bij de omroepen bestaat echter geen draagvlak voor dit model als tegelijkertijd het budget voor de programmering bij het MCO wordt belegd.

#### *Alternatief scenario van het MCO*

Als alternatief voor het voorkeursscenario geeft het MCO aan dat twee gezelschappen kunnen blijven behouden. Daarbij geeft het MCO aan geen keuze te kunnen maken voor de gezelschappen die behouden dienen te blijven. Ook in dit scenario pleit het MCO voor het commissioning editor model (zie hiervoor).

## 6. Conclusies en aanbevelingen

### 6.1 Huidige situatie MCO is niet houdbaar

De huidige situatie van het MCO is niet houdbaar. De budgettaire beperking dat maximaal € 12 tot € 14 miljoen beschikbaar is maakt het onvermijdelijk keuzes te maken in de gezelschappen die met subsidie in stand kunnen worden gehouden.

De spanning die er nu bestaat tussen de orkestprogrammering en de mediaprogrammering is niet productief en zet ook de samenwerking tussen gezelschappen en de omroepen onder druk.

Verder moet een oplossing worden gevonden voor de organisatorische inbedding van de overgebleven MCO gezelschappen in de nieuwe situatie.

### 6.2 Maximaal twee gezelschappen te behouden binnen het beschikbare budget

Het MCO heeft een scenario gemaakt waarin alle vier gezelschappen behouden blijven. Hierbij wordt uitgegaan van een besparing van 20%, waardoor de totale kosten voor dit scenario uitkomen op € 23,4 miljoen. Dit scenario veronderstelt het afschaffen van de bibliotheek en de educatieve dienst. Daarnaast zal nog voor een kleine €10 miljoen aan middelen worden gevonden uit andere bronnen.

In onze uitgebreide gespreksronde hebben wij geen aanwijzingen verkregen dat deze middelen ook daadwerkelijk kunnen worden gevonden. Gegeven de randvoorwaarden (maximaal € 12 tot € 14 miljoen) achten we dit scenario daarom niet realistisch.

Voor een budget van maximaal € 14 miljoen kunnen hooguit twee gezelschappen (met subsidie) overeind worden gehouden. Er zijn dan, net als in het scenario van het MCO, geen middelen beschikbaar voor de bibliotheek en de educatieve dienst. Om binnen het maximaal beschikbare budget te blijven, zijn daarnaast nog extra besparingen dan wel extra inkomsten nodig.

#### *Besparingen en extra inkomsten*

Het benodigde bedrag waarvoor besparingen of extra inkomsten dienen te worden gevonden komt neer op ongeveer € 3,4 miljoen. We denken dat het mogelijk is dit bedrag te realiseren, al is dit geen eenvoudige opgave en zullen sommige maatregelen leiden tot een verlies van artistieke kwaliteit. Wij denken hierbij aan de volgende mogelijkheden:

- Huisvesting

Het MCO bezit een pand in Hilversum (het voormalige pand van de Vara). Dit pand is in de nieuwe situatie te groot voor het MCO. Jaarlijkse kosten voor het pand bedragen ongeveer € 1,5 miljoen. Als dit pand wordt afgestoten, zou kunnen worden gekozen voor het onderbrengen van de kantoorfuncties van het MCO bij de omroep. Daarmee kunnen ook de synergievoordelen tussen omroep en MCO worden gemaximaliseerd.

De twee gezelschappen zouden kunnen repeteren in Vredenburg. In het meest gunstige geval komen de huisvestingskosten voor de overgebleven MCO-gezelschappen geheel te vervallen. Dat komt dan neer op ongeveer € 0,7 miljoen (bij benadering het bedrag voor huisvesting dat aan twee van de vier gezelschappen wordt toegerekend).

Of de huisvestingskosten ook daadwerkelijk kunnen komen te vervallen hangt af van drie factoren. De eerste is de vraag of er inderdaad geen bijkomende kosten voor het MCO zijn voor het repeteren in Vredenburg. De gemeente Utrecht heeft aangegeven dit nader te willen verkennen. Dit zou kunnen worden beschouwd als een bijdrage van de stad Utrecht. Hierover moet echter nog wel overeenstemming met het Muziekcentrum Vredenburg worden bereikt. De tweede factor is de verkoopbaarheid van het pand van het MCO. De taxatiewaarde bedroeg in 2002 € 10 miljoen. Het pand is echter incourant en sinds 2002 is de vastgoedmarkt verslechterd, zeker voor kantoorpanden. De derde factor wordt gevormd door de mogelijke extra kosten voor het inhuisen van de kantoorfuncties van het MCO bij de omroep. Idealiter blijven deze kosten beperkt door meer medewerkers op dezelfde kantooroppervlakte te huisvesten, maar mogelijk moeten er toch extra kosten worden gemaakt die een deel van de besparingen teniet doen.

- Besparingen op leiding en overhead

Door functies artistieke leiding en ondersteuning samen te voegen kunnen besparingen worden gerealiseerd. We gaan uit van besparingen van maximaal € 0,5 tot € 0,8 miljoen. Deze besparingen komen dan neer op 6 tot 8 formatieplaatsen bij algemene leiding, artistieke leiding, back office en programma techniek. Een nadere beschouwing is nodig van de functies bij MCO en NAT partners om te bezien welke besparingen daadwerkelijk kunnen worden gerealiseerd.

- Beschikbare capaciteit optimaal benutten

Binnen de gezelschappen van het MCO worden op dit moment de beschikbare uren van musici niet volledig benut. Dit geldt overigens niet alleen voor de MCO gezelschappen, maar ook voor bijna alle orkesten uit het orkestenbestel. Door een efficiëntere planning kunnen de gezelschappen met minder musici dezelfde productie blijven leveren. Hiermee kan maximaal 8% worden bespaard.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Het percentage verliesuren en reserve uren bedraagt bij orkesten in Nederland gemiddeld 8%. Dit sluit redelijk aan bij de gegevens van het RFO. De gezelschappen RKF en Metropole kennen een lager percentage. De gegevens voor het GOK zijn ons niet bekend. Uitgaande van 8% verlies en reserve bij de overgebleven MCO gezelschappen is maximaal € 1 miljoen efficiëntiewinst te boeken bij het terug dringen van verlies en reserve. Dit komt neer op een verlies van ongeveer 17 arbeidsplaatsen voor musici bij de overgebleven gezelschappen, uitgaande van de gemiddelde kosten voor musici bij Nederlandse orkesten (ongeveer € 60.000)

- Hogere entreprijzen

Nyenrode onderzoekt op dit moment de mogelijkheden om de prijzen te verhogen, zonder het aantal bezoekers al te veel te laten dalen. Dit levert mogelijk extra opbrengsten op. Wel moeten met de omroepen afspraken worden gemaakt over de wenselijkheid van prijsverhogingen en waar de eventuele extra opbrengsten terecht komen.

- Overige besparingen en extra inkomsten

Voor overige besparingen en extra inkomsten zien we beperkte mogelijkheden. Voor extra structurele subsidie van de stad Utrecht hebben we geen aanwijzingen. Extra concerten leveren netto geen extra geld op omdat de extra kosten over het algemeen hoger zijn dan de extra baten. Meer sponsoring is in de huidige markt lastig te verkrijgen en vergt ook andere afspraken met de partners (omroepen en concertzalen).

#### *Verdere afslanking gezelschappen*

Zelfs in het meest gunstige geval zijn de besparingen/extra inkomsten van de hiervoor genoemde punten niet voldoende om € 3,4 miljoen te vinden. Dit betekent dat de gezelschappen verder moeten afslanken. In het meest gunstige geval zullen nog ongeveer vijftien extra formatieplaatsen voor musici (€ 0,9 miljoen aan kosten) moeten worden geschrapt. In die gevallen waarin de besparingen uit de vorige punten niet maximaal worden gerealiseerd, moet dus een nog hoger aantal formatieplaatsen worden geschrapt.

Dit heeft dus gevolgen voor de artistieke kwaliteit van deze gezelschappen en legt beperkingen op aan de uitvoering van muziekwerken. Deze beperkingen zijn echter onontkoombaar gezien de maximaal beschikbare middelen uit het mediabudget. Afgezet tegen het alternatief dat er één gezelschap extra verdwijnt, achten we dit alternatief goed verdedigbaar.



## 6.3 Keuze voor gezelschappen

Hierna schetsen we enkele kenmerken van de vier gezelschappen die nu deel uitmaken van het MCO.

<b>Radio Filharmonisch orkest (RFO)</b>	<b>Radio Kamer Filharmonie</b>
Uniek binnen het muzieklandschap op het gebied van bijzondere producties voor een grote bezetting	Gericht op het gebied van bijzondere producties voor een kleinere bezetting
Grote bijdrage aan omroepseries	Grote bijdrage aan omroepseries
Bescheiden inzet buiten de omroepseries	Bescheiden inzet buiten de omroepseries
Van belang voor Radio 4	Van belang voor Radio 4
Bijdrage vanuit de markt te verwaarlozen	Bijdrage vanuit de markt te verwaarlozen
Beperkte mogelijkheden om in te zetten als 'project'-koor <sup>16</sup>	Beperkte mogelijkheden om in te zetten als 'projectorkest'

<b>Groot Omroepkoor (GOK)</b>	<b>Metropole Orkest</b>
Uniek binnen het muzieklandschap op het gebied van vocale muziek	Uniek binnen het muzieklandschap op het gebied van lichte muziek
Bijdrage aan omroepseries	Te verwaarlozen bijdrage aan omroepseries
Veel vraag voor uitvoeringen met orkesten uit de BIS	Veel vraag voor uitvoeringen met artiesten uit de jazz en pop
Van belang voor Radio 4	Van belang voor Radio 2 en 6
Bijdrage vanuit de markt te verwaarlozen	Bijdragen vanuit de markt (voor productiekosten) jaarlijks gemiddeld € 2,5 miljoen euro
Beperkte mogelijkheden om in te zetten als 'project'-koor	Ruimere mogelijkheden om in te zetten als 'project'-orkest

Het geheel overziend komen we tot de conclusie dat er in ieder geval ruimte zou moeten zijn voor een gezelschap dat in staat is bijzonder werk voor een grote bezetting uit te voeren. Dit kan een afgeslankte combinatie zijn van RFO en RKF. Het merendeel van de omroepen die we hebben gesproken geven aan hieraan grote waarde te hechten voor de omroepseries.

Onze gesprekspartners hebben er over het algemeen moeite mee een voorkeur uit te spreken voor het Groot Omroepkoor of het Metropole Orkest. We hebben de indruk dat het draagvlak voor het GOK het grootst is. Dit hangt onder meer samen met het feit dat het Metropole orkest beter in staat kan worden geacht zelf inkomsten te verwerven en te functioneren als projectorkest (dat wil zeggen: zonder vaste bezetting). Dat laatste aspect vraagt echter een artistiek oordeel dat wij vanuit onze

<sup>16</sup> Een 'project'gezelschap kent geen vaste bezetting, maar wordt per uitvoering samengesteld. Dit wordt ook wel aangeduid als een 'kaartenbak'gezelschap. Een koor of orkest met een vaste bezetting kan een hogere kwaliteit bereiken omdat de leden van het gezelschap beter op elkaar ingespeeld raken. Voor een groot koor dat klassieke werken uitvoert wordt dat over het algemeen lastiger geacht dan voor een orkest als dat lichte muziek uitvoert. Deze artistieke aanname kunnen wij vanuit onze expertise echter niet valideren.

expertise niet kunnen valideren. Verder speelt bij de keuze voor Groot Omroep Koor of Metropole orkest ook de vraag waaraan meer waarde wordt gehecht, aan de programmering van levende muziek op radio 4, of op de zenders radio 2 en 6. Dit hangt samen met de keuzes die de omroep op dit moment maakt in het kader van de bezuinigingen.

#### **6.4 Keuze in programmering: orkestprogrammering en mediaprogrammering in één hand**

We neigen naar de variant waarin orkestprogrammering en mediaprogrammering in één hand worden gelegd. Wanneer het RFO en het GOK behouden blijven, kunnen zij een belangrijk deel van de omroepseries blijven vullen. Daarnaast kunnen in de series ook andere orkesten uit de het landelijke cultuurbestel worden opgenomen.

Een niet te verwaarlozen factor is dat door het continueren van de omroepseries de bespeling van de concertzalen in Utrecht (Vredenburg) en Amsterdam (Concertgebouw) in stand blijft. Deze zalen zijn voor hun inkomsten deels afhankelijk van de omroepseries.

#### **6.5 Keuze in positionering: pragmatische oplossing**

Bij de positionering van de MCO-gezelschappen dringt zich de vraag op waar ze principieel het beste thuis zouden horen, in de culturele infrastructuur BIS of in het mediabudget. Een aantal van onze gesprekspartners heeft die vraag ook nadrukkelijk opgeworpen. De gezelschappen van het MCO hebben (deels) de kenmerken van een podiumgezelschap in de BIS, maar ook (deels) de kenmerken van een mediaorganisatie. Op basis daarvan zou zowel verdedigd kunnen worden dat de gezelschappen van het MCO in het ene bestel thuis horen of in het andere, of in beide tegelijkertijd.

Vanuit de overweging van helderheid is een gemengde financiering niet te prefereren. Daarom heeft het de voorkeur voor ieder gezelschap te kiezen voor één bestel. De keuze voor dit bestel zou voor het RFO eventueel een andere kunnen zijn dan voor het GOK.

Een overgang van een of twee gezelschappen van het MCO naar de BIS zou een verschuiving van begrotingsartikelen vergen. Daarmee zou ook de synergie in orkestprogrammering en mediaprogrammering verloren gaan. Daarnaast beperkt de overgang van de gezelschappen naar het orkestenbestel de keuzevrijheid van de omroepen in de mediaprogrammering van klassieke levende muziek. Om die redenen vinden we het de beste oplossing de omroepgezelschappen binnen het mediabudget te behouden.

Wanneer ervoor wordt gekozen de orkestprogrammering en de mediaprogrammering onder één leiding samen te brengen zijn er nog steeds diverse opties mogelijk. Een optie is de MCO gezelschappen onder de NPO te hangen. Dit sluit echter niet goed aan bij de autonomie van de omroepen voor mediaprogrammering.

Daarnaast kent de NPO een beleid waarbij het uitvoerende taken aan het afstoten is en daar past niet bij dat het de verantwoordelijkheid over neemt voor een of meerdere gezelschappen. Het lid van de Raad van Bestuur van de NPO dat we hebben gesproken heeft aangegeven geen voorstander te zijn van het onderbrengen van MCO gezelschappen bij de NPO. Een andere optie is het MCO onder te brengen bij een eventuele nieuw te vormen facilitaire eenheid voor de omroepen. Deze optie brengt de samenhang van orkestprogrammering en mediaprogrammering evenmin dichterbij omdat de omroepen autonoom zijn in hun mediaprogrammering. Bovendien lijkt deze optie op de situatie zoals die was voor de verzelfstandiging van het MCO, een situatie die toen niet erg werkbaar werd gevonden omdat de aard van de werkzaamheden van het MCO niet facilitair is. Beter haalbaar is het de MCO gezelschappen onder te brengen bij een samenwerkingsverband van omroepen. Hierbij kan het huidige NAT verband als voorbeeld dienen, al is het heel goed denkbaar dat zich daarbij andere omroepen aansluiten. In het huidige NAT verband is er één coördinerende omroep, de NTR. Deze verzorgt voor het verband enkele taken, zoals de artistieke leiding van de series. Hierop zou kunnen worden voortgebouwd.

De huidige directeur van de NTR heeft in zijn gesprek met ons aangegeven niet onwelwillend te staan tegenover deze optie. We hebben vervolgens een gesprek gehad met een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht van de NTR en de nieuwe directeur. Deze hebben in ons gesprek aangegeven op te staan voor deze optie. Daarbij hebben ze aangegeven niet de keuze te willen maken voor Groot Omroep Koor of Metropole Orkest. De NTR is bereid verantwoordelijkheid te nemen als coördinerende omroep voor iedere combinatie van gezelschappen. Daarbij geven onze gesprekspartners van de NTR aan ruimte te willen maken in de series voor andere gezelschappen dan de MCO gezelschappen (dat wil zeggen: de orkesten uit de BIS) en tegelijkertijd ruimte te willen bieden aan de MCO gezelschappen om elders in het land uitvoeringen te geven. De aansturing van de MCO gezelschappen zou de verantwoordelijkheid moeten zijn van een samenwerkingsverband van omroepen die zich richten op de programmering van levende muziek, vergelijkbaar met hoe het verband van NTR, AVRO en TROS nu werkt. De precieze juridische en organisatorische inrichting vergt nog nadere uitwerking. Verder geven ze aan voorwaarden te stellen aan de geormerkte bekostiging van de MCO gezelschappen en aan afspraken over de bekostiging van de reeds bestaande en nieuw ontstane frictiekosten.

## **6.6 Draagvlak voor de te maken keuzes**

We zien na de gesprekken die we hebben gevoerd bij het MCO, het bestuur van de NPO, de omroepen en andere partners geen scenario dat kan rekenen op draagvlak bij *alle* partners. Dat er keuzes dienen te worden gemaakt beseft men zich echter terdege.

Duidelijk komt naar voren de waarde die de omroepen hechten aan het handhaven van de omroepseries. De concerten in deze reeksen vormen het kloppende hart van de levende klassieke muziek en de verbinding tussen de omroepen en het MCO.

## *De best mogelijke oplossing onder de huidige condities*

Met het voorgaande in het achterhoofd rest niets anders dan te kiezen voor de best mogelijke optie onder de huidige condities. Hieronder zijn in een tabel de verschillen tussen de huidige en de nieuwe situatie overzichtelijk samengevat.

Huidige situatie MCO	Nieuwe situatie MCO
RFO, RKF, GOK en Metropole	Afgeslankte combinatie RFO/RKF en GOK
Activiteiten van Muziekbibliotheek en Educatie een essentieel onderdeel van het MCO	Activiteiten van Muziekbibliotheek en Educatie in 'slaapstand'
Budget 30,6 miljoen euro	Budget maximaal 14 miljoen euro
Omroepseries als paradepaard	Omroepseries blijven overeind
Bespeling van zalen in Amsterdam (Concertgebouw) en Utrecht (Vredenburg)	Bespeling van zalen in Amsterdam en Utrecht blijft grotendeels intact
Programmering media en orkesten gescheiden	Programmering media en orkesten samengebracht in handen van (coördinerende omroep) NTR
Inbreng omroepen circa 3,6 miljoen euro via geld-op-schema (voor levende klassieke muziek)	Inbreng omroepen via geld-op-schema
Eigen rechtspersoon met rechtstreekse financiering door ministerie van OCW (vanuit mediabudget)	Onder een samenwerkingsverband van omroepen; juridische en organisatorische inrichting nader uit te werken.
Eigen huisvesting	Indien mogelijk verkopen huidige pand, kantoorfuncties bij NTR, repeteren in Vredenburg

## *Muzieklandschap*

Vanuit het muzieklandschap bezien is het in stand houden van een aantal onderscheidende gezelschappen van belang. Vanuit deze optiek is de keuze voor filharmonisch orkest (een afgeslankte combinatie van RFO en RKF) en GOK verdedigbaar.

Ook de taak van het MCO voor de regionale functie in Utrecht blijft in deze optie gewaarborgd. Aandachtspunt is hoe de MCO gezelschappen optimaal kunnen worden ingezet voor het muzieklandschap als geheel. Het belang van de omroepen loopt hierbij grotendeels, maar niet helemaal, parallel met dat van het muziekleven in Nederland. Een ander aandachtspunt is hoe zo goed mogelijk kan worden geborgd dat voor de MCO orkesten, voor zover mogelijk, een *level playing field* hebben met de orkesten uit het orkestenbestel. Dit kan onder meer vorm krijgen door afspraken over de inzet van deze overige orkesten in de omroepseries.

## *Omroepen*

Het onderbrengen van de gezelschappen bij de omroepen levert helderheid op die nu sterk wordt gemist. Het programmeren van de series wordt daarmee eenvoudiger. Aandachtspunten zijn echter dat het onderbrengen van de gezelschappen bij de NTR voor deze organisatie een niet te onderschatten managementopgave is. Daarbij dient de artistieke inbreng van andere omroepen die zich richten op levende klassieke muziek te worden gewaarborgd.

## *MCO*

Vanuit het oogpunt bezien van het MCO heeft het voorkeursscenario als voordeel dat orkest-programmering en mediaprogrammering in één hand komen te liggen. Dit voordeel wordt voor hen echter geheel overschaduwd door het gegeven dat gekozen is voor onderbrenging bij de omroep. Daarmee komt het podiumkunsten aspect van het huidige MCO mogelijk onder druk en is er minder ruimte voor het profiel van het MCO en het ontwikkelen van ondernemerschap van het MCO. Omdat de MCO gezelschappen binnen de omroep een vreemde eend in de bijt blijven, is bijzondere aandacht nodig voor deze organisatieonderdelen.

### **6.7 Vervolgstappen**

Uit onze analyses van scenario's blijkt dat de voordelen en nadelen ervan niet eenduidig zijn verdeeld. De keuze voor een scenario is ook sterk afhankelijk van de het omroepbestel en het orkestenbestel die beide sterk in beweging zijn. Gegeven de aannames waarvan we zijn vertrokken achten we het geschetste scenario het meest kansrijk.

Wij bevelen aan in mei of juni een ronde tafel te laten plaatsvinden met de minister en staatssecretaris van OCW, vertegenwoordigingen van (Raad van Toezicht en directie van) MCO en NTR en de omroepen die zich richten op de programmering van levende muziek. In dit gesprek kunnen de uitgangspunten voor het uit te werken scenario worden vastgesteld.

Vervolgens kan dit scenario nader worden uitgewerkt. Hierbij dient in ieder geval aandacht te zijn voor:

- benodigde randvoorwaarden die worden geformuleerd voor het gekozen scenario
- juridische en organisatorische inrichting van de MCO gezelschappen
- wijze bekostiging van de MCO gezelschappen en de rol van de NPO daarbij
- uitwerking van de facilitaire aspecten, zoals huisvesting
- frictiekosten
- hoe verder wordt omgegaan met de onderdelen educatie en muziekbibliotheek. Wat educatie betreft zou moeten worden onderzocht hoe de omroepen vanuit hun verantwoordelijkheid voor educatie een programma zouden kunnen ontwikkelen waarbij levende klassieke muziek voor een zo breed mogelijk publiek toegankelijk wordt gemaakt. Voor de muziekbibliotheek zou moeten worden onderzocht hoe (onderdelen van) de bibliotheek bij andere instellingen zouden kunnen worden ondergebracht.
- welke mogelijkheden er zijn voor een eventuele doorstart van het Metropole Orkest zonder structurele subsidie. Hierbij zou gekeken kunnen worden naar de mogelijkheid het orkest verder te zetten op projectbasis.

# Berenschot

## Bijlage

**Geïnterviewde instellingen**

## **Geïnterviewde instellingen**

In het kader van het onderzoek hebben we gesproken met vertegenwoordigers van MCO, NPO, NTR, Tros, Avro, Max, VPRO, NCRV, OCW, Concertgebouw Amsterdam, Muziekcentrum Utrecht en de gemeente Utrecht.