



**CULTURELE
DIVERSITEIT EN INCLUSIE
BENCHMARK**

CULTURELE DIVERSITEIT EN INCLUSIE BENCHMARK

URBAN PARADOXES,
DR. SANDRA TRIENEKENS

DECEMBER 2020

IN OPDRACHT VAN



INHOUDSOPGAVE

Introductie	6
Gedeelde ervaringen en collegiaal advies	10
<i>De Nederlandse instellingen</i>	10
<i>The international orchestras and experts</i>	16

BIJLAGEN

1 Benchmark Nederlandse instellingen	22
<i>De inventarisatie</i>	22
<i>Inspirerende voorbeelden</i>	33
2 Benchmark International Orchestras	39
<i>The benchmark</i>	39
<i>"Profile sketches"</i>	52
3 Het Koninklijk Concertgebouworkest	63
<i>Positionering</i>	63
<i>Stand van zaken en voornemens</i>	64

4



INTRODUCTIE

Het Koninklijk Concertgebouworkest (KCO) heeft begin 2020 bij Urban Paradoxes de opdracht neergelegd om een benchmark-inventarisatieonderzoek uit te voeren ter ondersteuning van het opstellen en uitvoeren van de 'inclusiviteitsagenda met horizon 2030'. Dit voornemen formuleerde het KCO in haar beleidsplan 2021-2024.

Onderstaande benchmark verkent de stand van zaken met betrekking tot diversiteit en inclusie in zestien nationale en internationale culturele instellingen aan de hand van de P's van Personeel, Programma, Publiek, Partners, zoals gebruikt in de Code Culturele Diversiteit en Inclusie (CCD&I), aangevuld met de P's van Positionering en Plaats. Positionering is toegevoegd omdat het verwijst naar de eerste twee stappen van de CCD&I: 'Weet waar je staat' en 'Integreer diversiteit en inclusie in je missie'. De P van Promotie (marketing/communicatie) is achterwege gelaten; dit is een lijn die het KCO apart ontwikkelt. Met de benchmark was het KCO in het bijzonder op zoek naar inspiratie op het vlak van:

- ▶ programma's gericht op verbreding (35-min, lagere sociaaleconomische achtergrond en/of etnisch-culturele diversiteit);
- ▶ samenwerkingsprogramma's met doelgroepen waarmee anders geen verbinding zou ontstaan (opbouw betekenisvolle, duurzame relatie, etc.);
- ▶ samenwerkingsprogramma's tussen orkesten of culturele instellingen en andere culturele instellingen waarin gezamenlijk nieuwe groepen worden bereikt.

6

Korte toelichting op het onderzoek

Het benchmark-onderzoek kende drie fasen. In de eerste, voorbereidende fase is deskresearch verricht naar hoe uiteenlopende culturele instellingen de begrippen inclusie, cultuurbeleid, inclusie- en outreach-programma's vertalen naar de praktijk in hun organisatie en is er gezocht naar handreikingen die aangeven hoe dergelijke inclusieprogramma's met succes uit te voeren zijn. In deze fase zijn ook gesprekken gevoerd met twee experts:

- ▶ Katherine Zeserson (UK) is zangeres en was van 2001 tot 2015 als *'Founding Director of Learning and Participation'* voor Sage Gateshead (Newcastle) verantwoordelijk voor het ontwerpen en leiden van het muziekeducatie- en participatieprogramma. Als zelfstandig consultant biedt ze coaching en leiderschapsprogramma's aan, ondersteunt ze kunstenaars en culturele instellingen bij het vormgeven van hun beleid en traint ze musici op het vlak van diversiteit en inclusie. Ze werkte onder meer met het Royal Liverpool Philharmonic Orchestra (UK), Royal Opera House (UK), Koninklijk Concertgebouworkest (NL), Gulbenkian Musica (Lisbon), TENSO (Berlin), en de National Arts Strategies (USA).
- ▶ Prof. dr. Constanze Wimmer (AU), Universiteit voor Muziek en Beeldende Kunst, Graz, is muziekwetenschapper en een Europese autoriteit op het vlak van de praktijk van muziekeducatie (*Musikvermittlung*). Ze zette onder meer een trainingsprogramma op voor 'professionals in *Musikvermittlung*', die bruggen bouwen tussen orkest en omgeving, vaak via educatieprogramma's voor een jonge doelgroep.

Daarnaast hebben we gesproken met Jona van Breemen (NL), freelancer 'Strategie, design en communicatie voor merken en bedrijven' en als marketeer en projectleider betrokken bij de Alliantie Muziekeducatie Amsterdam.



Bij de tweede fase van de benchmark zijn acht Nederlandse cultuurinstellingen betrokken waarvan bekend was en/of het vooronderzoek uitwees dat zij zich op een of meer aspecten van diversiteit en inclusie manifesteren. De selectie vond plaats in samenspraak met het KCO. De selectie van Nederlandse cultuurinstellingen representeert een verscheidenheid aan typen instellingen (twee gebouwen, twee orkesten, twee gezelschappen, twee musea), maar van vergelijkbare statuur en/of met een vergelijkbare positie in het culturele landschap als het KCO. Van deze instellingen zijn allereerst de website en het meest recente jaarverslag geanalyseerd. Vervolgens zijn er gesprekken gevoerd met de hoofden van de afdeling educatie en participatie en in een enkel geval met de directeur. Bij vier instellingen zijn er in totaal twee of drie personen bevraagd: hier zijn aanvullende gesprekken gevoerd met een programmeur, diversiteitmanager en/of het hoofd Marketing, Verkoop en Partnerships. Het Van Gogh Museum is alleen op basis van website- en documentenanalyse van het programma 'Van Gogh verbindt' bij de benchmark betrokken. Het gaat om de volgende instellingen:

- 1 Het Concertgebouw
- 2 Muziekgebouw aan 't IJ
- 3 Nederlands Philharmonisch orkest
- 4 Residentie Orkest
- 5 Nationale Opera en Ballet
- 6 Oorkaan
- 7 Het Rijksmuseum
- 8 Van Gogh Museum

7

De derde fase van de benchmark verlegde de focus naar de praktijk van acht internationale orkesten om te inventariseren wat collega's wereldwijd aan initiatieven opzetten en om te kunnen doorvragen op orkest-specifieke aspecten. Behalve naar statuur en de aanwezigheid van inclusieprogramma's is er bij de gezamenlijke selectie van de internationale orkesten naar geografische spreiding gekeken. Nationale culturele tradities zijn tenslotte van invloed op de manier waarop er aan inclusie wordt gewerkt. Zoals van de nationale instellingen zijn van deze orkesten eerst de website en het meest recente jaarverslag geanalyseerd. Daarna is er per orkest één interview gehouden, op een uitzondering na betrof het de hoofden educatie en participatie. The Royal Liverpool Philharmonic Orchestra and the Chicago Philharmonic Orchestra zijn alleen op basis van website- en documentenanalyse betrokken. Het gaat om de volgende instellingen (met de afkortingen zoals gebruikt in de tekst):

- 1 London Symphony Orchestra – LSO (UK)
- 2 Royal Liverpool Philharmonic Orchestra – RLPO (UK)
- 3 Los Angeles Philharmonic Orchestra – LA Phil (USA)
- 4 Chicago Philharmonic Orchestra – Chicago Phil (USA)
- 5 Orchestre Philharmonique du Luxembourg – OPL (LU)
- 6 Luzerner Sinfonieorchester – Luzerner (CH)
- 7 Budapest Festival Orchestra – BFO (HU)
- 8 Philharmonie de Paris - PHdeParis (FR)

De nationale en internationale respons was over het algemeen goed. Slechts één Nederlandse instelling gaf aan geen deel te willen worden van de benchmark. Dit geldt ook voor een Europees orkest dat schreef dat 'de prioriteiten momenteel anders liggen'. In plaats van deze instellingen zijn er andere instellingen benaderd.



Leeswijzer

Er zijn verschillende reacties op de benchmark denkbaar. De betrokken instellingen zullen al snel zeggen: 'We doen als instelling veel meer aan diversiteit en inclusie dan wat er hier op papier staat.' Een buitenstaander merkt wellicht op: 'Ja, dat kunnen de instellingen wel zeggen te doen, maar wat levert het feitelijk aan inclusie op?'

In reactie op deze twee voor de hand liggende reacties:

- ▶ *De benchmark is niet uitputtend:* hij geeft de grote lijnen en belangrijkste, omvangrijkste en/of meest inspirerende activiteiten op het vlak van diversiteit en inclusie binnen de betrokken instellingen weer. Als het goed is doen de instellingen inderdaad meer dan de benchmark concreet benoemt, want het proces van 'inclusief worden' raakt alle facetten van een organisatie.
- ▶ *De benchmark neemt waar:* een benchmark is een inventarisatie, geen evaluatie. Hij geeft weer wat er wordt gedaan op het vlak van diversiteit en inclusie door de culturele instellingen. Hij velt geen oordeel over de aard en de omvang van de programma's, over de snelheid van de interne veranderingen, noch over of daarmee de 'mate van inclusiviteit' binnen de instelling voldoet.

GEDEELDE ERVARINGEN EN COLLEGIAAL ADVIES

DE NEDERLANDSE INSTELLINGEN

GEDEELDE ERVARINGEN

Programmering voor een divers publiek

- ◇ Programmering is leidend in publieksoontwikkeling: mensen kiezen voor het programma en de artiest(en). Het programmeren van verschillende genres en muziekstijlen (gebouwen) of het samenspelen met artiesten van diverse achtergronden (orkesten) levert (in het totaal) een breder publieksbereik op.
- ◇ De sleutel tot een breder publieksbereik én goede muziekbeleving blijkt de combinatie te zijn van een brede programmering, gecombineerd met een gerichte en aansprekende marketing-campagne (de juiste sleutelfiguren) en de juiste randprogrammering (verrijken van concertervaring). Randprogrammering is ondersteunend aan een aansprekend concert en de promotie ('mobiliseren achterban').
- ◇ Herkenning blijkt bij programmering voor cultureel diverse publieksgroepen cruciaal. Het Palestine Youth Orchestra of een klassiek concert samen met een beroemde pianist uit Turkije trekt een diverser publiek dan 'reguliere' klassieke concerten. Ook programmering met bijvoorbeeld juryleden van het tv-programma Maestro trekt volle zalen met een diverser (wit) publiek. De meningen verschillen of voor kleine kinderen de ingang tot het westerse klassieke repertoire (ook) via de etnisch-culturele achtergrond van hun familie moet lopen.
- ◇ Naast herkenning blijkt socialisatie cruciaal: nieuw jong publiek voor klassieke muziek blijkt overwegend te bestaan uit cultureel-omnivore jongeren die op een of andere manier met klassiek zijn opgegroeid. Het is daarom zaak om de huidige jonge generatie met klassiek bekend te maken zodat het deel van hun culturele achtergrond wordt.
- ◇ Experimenteren met aanvangstijdstip, duur van het concert, etc. ervaren de instellingen als zinvol, maar ze zien dat het 'ideale format' niet bestaat en dat nieuwe formats met de beoogde doelgroep samen ontwikkeld moeten worden.
- ◇ Als het orkest in de wijk werkt (de 'community- of participatieve aanpak'), neemt het verschillende, mogelijke drempels tot concertbezoek weg: zoals je niet thuis voelen in een publiek van hoofdzakelijk witte mensen of mensen die (veel) ouder zijn; vaak dure ticketprijzen; het imago van wit bolwerk, 'ernstige muziek', ingewikkeld, etc.
- ◇ Verschillende instellingen programmeerden specifieke projecten of 'koloniaal beladen' kunstwerken die aanknopingspunten gaven voor een hedendaags debat over representatie of het dekoloniseren van de kunstinstelling. De ervaring is dat bezoekers de mogelijkheid waarderen om kunst en actieve vormen van engagement als ingang te nemen ter bespreking van maatschappelijke vraagstukken. De instellingen zijn van mening dat kunst relevanter wordt als het publiek er actief mee bezig is en publiek en instelling nieuwe perspectieven met elkaar delen.

Divers publiek en makers

- ◇ De meeste instellingen leggen 'inclusie' uit als verbinding maken met nieuw, divers publiek,

maar nadrukkelijk ook als de nieuwe en diverse generatie kunstenaars een plek geven om werk te maken en uit te voeren.

Samenwerken

- ◇ De instellingen ervaren unaniem dat de sleutel tot publieksverbreding samenwerking is: ze onderzoeken samen en in dialoog met de beoogde doelgroep en, met lokale of juist internationale vertegenwoordigers daarvan, hoe cultuurparticipatie betekenisvol kan zijn.
- ◇ De instellingen ervaren echt een verschil in het gesprek en de uitkomst daarvan als ze met mensen met verschillende visies aan tafel zitten.

Personeel

- ◇ Het lukt de orkesten/gezelschappen onvoldoende om 'divers' talent aan te trekken. De instellingen zien dat ze om dit te veranderen terug moeten naar de basis en de eigen bril moeten afzetten. *'We zien klassiek balletdanser worden of in het Concertgebouworkest spelen als het hoogst haalbare, maar aan de basis van de keten zijn die beroepen onbekend of leeft er een andere ambitie. Er zal eerst liefde voor ballet of klassieke muziek gestimuleerd moeten worden. Ook zal het eerlijke verhaal verteld moeten worden: je kunt in Amsterdam op de dansopleiding komen, als je ver weg woont kom je in een gastgezin, ieder jaar kun je van de opleiding vliegen, en als je klaar bent verdien je het minimumloon.'*
- ◇ Voor specialistische vakken blijkt de keuze voor personeel met een biculturele achtergrond nog klein: *'We zullen ook anders moeten kijken naar opleidingen en scouting.'*
- ◇ Denk na over goed en inclusief werkgeverschap.

11

Investing versus opbrengst

- ◇ De 'community- of participatieve aanpak' vraagt veel tijd (op locatie), extra mensen voor vooronderzoek, begeleiding en/of uitvoering, dus ook extra middelen.
- ◇ Verbinding leggen kost veel inspanning en er wordt vaak een relatief kleine groep deelnemers bereikt.
- ◇ Het blijft een inspanning bij elk concert/evenement om publiek uit de buurt te bereiken en er is doorlopend relatiemanagement gevraagd om dat publiek te behouden: *'Zoek naar goede (lokale) initiatieven en werk daarmee samen, anders heb je een hele afdeling Outreach in je eigen organisatie nodig!'*

De factor tijd

- ◇ Inclusief worden als instelling is *'een proces van de lange adem'*.
- ◇ Het duurt jaren om de organisatie met concertmusici met een brede taak goed op te bouwen: de musici moeten worden getraind (het is echt ander werk dan concerten geven); banden buiten de organisatie met scholen, in wijken, etc. moeten worden opgebouwd; er moet geleerd worden om samen te werken met theaters, clubjes uit de buurt, verzorgingstehuizen en andere organisaties met elk een andere dynamiek en verwachtingen.
- ◇ Relatieopbouw met biculturele kunstenaars en (de sleutelfiguren tot) een breder en cultureel



divers publiek is essentieel, maar tijdsintensief en een doorlopend proces. Het vraagt ook toegewijde aandacht en *'een strategie voor de tussentijd, want het duurt lang voordat je een goed beeld hebt van de specifieke groepen en hun culturele gevoeligheden'*.

- ◇ De instellingen zijn unaniem: *'Als we over vijftien jaar andere beslissers, makers en musici willen, dan moet er nu in kunsteducatie, doorlopende talentontwikkelingstrajecten en goede begeleiding van talenten geïnvesteerd worden.'* *'Om de top te verkleuren moet je de aanwas en de basisopleidingen verkleuren.'* De instellingen zien hiervoor als voorwaarde: een duurzame ketenaanpak, met structurele aandacht voor inclusie vanaf het begin van de keten.

De eigen organisatie

- ◇ De directie blijkt de essentiële schakel: inclusie of participatieprojecten werken als de zakelijke en/of artistieke leiding zegt dat het belangrijk is, dan werken de uitvoerende kunstenaars mee (ook al vinden ze er persoonlijk wat anders van).

Hoe je het personeel buiten het programma meekrijgt

- ◇ De ervaring is dat je het overige personeel (buiten het inclusieprogramma) meekrijgt door goede interne communicatie en personeel van andere afdelingen op bepaalde momenten uit te nodigen om actief aan de (inclusie)activiteiten mee te doen zodat ze zelf ervaren wat het is en nieuwe kunstenaars en doelgroepen leren kennen.

Werken aan inclusie levert veel ongemakkelijke momenten op

12

- ◇ Inclusief worden en werken aan diversiteit ervaren de instellingen als *'een zoektocht binnen de organisatie'*, *'inclusief worden is een worsteling'*. Ze willen zich richten naar de snel veranderende samenleving, maar het streven naar meer inclusie kan ongemakkelijk zijn voor het huidige personeel.
- ◇ De instellingen zien dat er intern verschillende opvattingen bestaan over wat de rol van een kunstinstantie zou moeten zijn. Sommige medewerkers vinden het moeilijk om een meer maatschappelijke rol te verenigen met de traditionele functie van de instantie waarin de kunst centraal staat. Ook bij de afdelingen educatie, die de participatie/inclusieprogramma's vaak initiëren, is het zoeken naar de juiste aanpak en woorden waar het gevoelige onderwerpen betreft.
- ◇ De ervaring leert dat het creëren van een veilige ruimte voor het voeren van gesprekken met elkaar en met 'de ander', voor wederzijdse bevraging en discussie en het kunnen aangaan van relaties met een meer persoonlijk karakter (kwetsbaar durven opstellen), daarbij essentieel is. De wellicht soms ongemakkelijke uitwisseling met 'diverse' kunstenaars en doelgroepen blijkt nodig om de hedendaagse relevantie van de instantie te begrijpen.

Wat het doel is

- ◇ Verschillende instellingen ervaren dat de opdracht 'de top van de kunst te representeren' vaak leidt tot nauwe opvattingen (klassiek symfonisch werk, klassiek ballet) en de neiging om dat 'zuiver' te houden. Maar deze instellingen nemen hun verantwoordelijkheid breder: zij zien zich tevens als het gezicht van de ontwikkeling (vernieuwing) daarin.
- ◇ De gebouwen en orkesten nemen niet als ultiem doel dat het publiek dat ze bereiken in hun in-



clusieprogramma's ook een 'regulier' klassiek concert zal bezoeken. Ze respecteren dat mensen keuzes maken en willen niet over-stimuleren: 'Niet iedereen hoeft overal heen.'

ADVIES VAN DE NEDERLANDSE COLLEGA'S

Op de vraag naar wat ze het KCO aanraden wel of juist niet te doen, kwam samenvattend het volgende, vrijwel unanieme advies van de instellingen in de benchmark:

Je kunt 'elitair' zijn en je 'fans' wil je behouden, maar je kunt tegelijkertijd wel brede(re) publieksgroepen aanspreken. Laat mensen bekend raken met je kunst en inspireer ze. Creëer daarbij een veilige, leuke plek, zodat ze terug willen komen naar je activiteiten. Als je echt meer diversiteit en inclusie wilt, dan gewoon doen. Geen woorden maar daden. Met als voorwaarde dat je net zolang zoekt tot je gevonden hebt hoe inclusie het beste werkt binnen jouw instelling. Wees daarbij niet bang om te experimenteren. Maak fouten, leer ervan en ga verder. Als je andere mensen dan je reguliere publiek wilt bereiken, dan moet je verbindingen leggen. Wil je een ander publiek, leer dan 'hun taal' kennen. De ingang tot deze groepen kunnen andere muziekstijlen, kunstdisciplines en crossovers zijn, maar vind ook altijd de verbinding terug naar het orkest en het klassieke repertoire. Werk bij publieksverbreding altijd samen. Ontdek met de beoogde publieksgroep (of representanten daarvan) hoe en waarnaar ze willen komen luisteren. Als je 'de wijk in gaat', doe dat altijd samen met lokaal verankerde organisaties. Voorwaarde voor dit alles is een inclusieve visie en een betrokken directie.

Hieronder zijn dit advies en de overige collegiale adviezen uitgewerkt op een aantal aspecten:

Dubbele bewegingen

- ◇ Inclusiviteit betekent dat kunstenaars en sleutelfiguren of representanten van de beoogde publieksgroepen vervolgens meetellen in het bepalen van de verdere plannen en aanpak. Hoewel dat een 'meebewegen' van de organisatie vraagt, sta je tegelijkertijd voor wat je bent en waar je goed in bent. Ga geen dingen doen die helemaal niet bij je passen.
- ◇ Het werken aan een diverse programmering en nadenken over het repertoire gaat om aansluiting zoeken bij de belevingswereld(en) van andere publieksgroepen, en tegelijkertijd om het doorontwikkelen van klassieke muziek – kwalitatief, zonder zichzelf te verloochenen.
- ◇ Het gaat om een beweging richting makers en richting publiek: ondersteun een nieuwe generatie (diverse) kunstenaars, maak ruimte voor hen in de programmering of voer samen met ze uit. De nieuwe generatie vergroot de diversiteit van het culturele leven (en kan die vernieuwen) en spreekt door zijn eigen taal en verhaal het publiek van deze tijd aan.

Samenwerken

- ◇ Blijf jezelf eraan herinneren dat de voornaamste valkuil te veel vanuit jezelf denken is, denken dat je zelf weet hoe je mensen kunt bereiken. Je hebt ervaring met aanbieden van programma's vanuit het eigen perspectief, maar niet vanuit dat van de beoogde nieuwe deelnemers- of publieksgroepen.
- ◇ Doe eerst vooronderzoek naar de interesses en behoeftes van de doelgroep, voordat je (samen) activiteiten begint te ontwikkelen.
- ◇ Zoek samenwerking met sleutelfiguren uit de doelgroepen, amateurverenigingen, buurtcentra

en lokale cultuurcentra, festivals, andere culturele en sociale instellingen, etc. voor de inhoudelijke ontwikkeling van educatieve en outreach-projecten.

- ◇ Ook voor een brede concertprogrammering geldt: bouw een goed netwerk met partners, media en andere bronnen die een schakel zijn om mensen uit de doelgroepen te laten weten dat er een concert is. Als je de goede contacten hebt is de formule: goede artiest + goede prijs = volle zalen.
- ◇ Verbinding zoeken betekent gesprekken voeren en samenwerken én werkelijk iets met de input doen en tonen hoe het je organisatie of programmering zal doen veranderen.
- ◇ Waar het de samenwerking met nieuwe makers/dirigenten/musici (van buiten de gebruikelijke netwerken) betreft: geef ze de ruimte én vrijheid om aan de slag te gaan vanuit hún visie, en niet binnen de vaste kaders van de instelling. Geef ze serieus budget en mogelijkheden.
- ◇ Zorg voor doorlopende activiteiten, *'blijf niet hangen in projectgedoe en het invliegen van externen'*. Bestendig de samenwerking met nieuwe makers en de relatie met het nieuwe publiek door programma's en activiteiten regelmatig aan te bieden.

Governance, visie en verandering in de organisatie

- ◇ Er is verandering in *governance* nodig om inclusie te bereiken.
- ◇ Inclusiviteit begint bij de directie en het hoger management, die moet een voorbeeldrol nemen. Diversiteit en biastrainingen zijn ook voor de directie van belang – directies plaatsen zichzelf vaak buiten deze processen.
- ◇ Zorg voor meer diversiteit in de top: daar vallen de besluiten en wordt bepaald welke richting de organisatie op gaat, welke programma's er komen en met welke partners die worden opgezet.
- ◇ Zorg voor een vertegenwoordiging van de afdeling(en) educatie, participatie en inclusie in het hoger management en de directie, zodat die mede de richting bepalen.
- ◇ Directie en hoger management zorgen voor een breed intern draagvlak en maken alle afdelingen onderdeel van het veranderingsproces.
- ◇ Stel een manager diversiteit aan, wellicht aangevuld met een diversiteitswerkgroep. Geef deze een duidelijk mandaat en verbind er tijd en budget aan, want het is te belangrijk en te complex om naast een andere (volledige) functie te doen. Door iemand vrij te maken voor de taak krijg je diepgang en continuïteit; door het proces de tijd te geven krijg je resultaat.
- ◇ Voer (intern) het gesprek over wat inclusiviteit voor de instelling betekent en over de vraag hoeveel je wilt/kunt/moet veranderen om klassieke muziek inclusief te laten zijn. Bevraag jezelf als organisatie kritisch: Wat doen we nu? Waarvoor zijn we hier? We ontvangen geld van alle Nederlanders, wat kunnen we daarvoor terug doen? Wat is onze plek in het geheel?
- ◇ Formuleer vervolgens een inclusieve visie. Ook als je je rol als orkest in eerste instantie opvat als het bieden van een 'magische muziekbeleving' of 'mensen verbinden en laten genieten van een collectieve concertervaring', is visie gevraagd op hoe je dat doet: Welke stukken speel je, wie nodig je daarvoor uit, speel je alleen in het Concertgebouw of ook elders enzovoort?
- ◇ Houd bij de invulling van je inclusiviteitsagenda (wat je concreet gaat doen en met wie) reke-

ning met andere aanbieders: bied gezamenlijk een compleet menu aan (voor en in verschillende delen van de stad).

- ◇ Vertaal de inclusiviteitsmissie en -agenda naar de functies en takenpakketten van je medewerkers. Dit kan betekenen dat mensen misschien niet op de positie kunnen blijven waar ze momenteel zitten of getraind/bijgeschoold moeten worden.
- ◇ Als je de gewenste diversiteit nog niet voldoende in eigen gelederen hebt, richt dan een panel of adviesraad in, bestaande uit mensen van verschillende achtergronden en klassieke musici van kleur, om met je mee te denken over inclusie in relatie tot klassieke muziek, over de praktijk in je organisatie en de mogelijkheden voor inclusie.

Communicatie

- ◇ Communiceer je voornemens en de stappen ernaartoe, maar ook dat het even tijd kost voordat je je inclusiviteitsdoelen bereikt zult hebben.
- ◇ Communiceer ook naar je partners en publiek dat je de antwoorden nog niet hebt: de insteek is 'learning by doing' en 'we leren samen en van elkaar'.
- ◇ Zorg dat je als orkest speelt, gezien en gehoord wordt op plekken waar de beoogde nieuwe publieksgroepen al zijn (North Sea Jazz, Kwakoe Festival, etc.). Denk goed na over wat je daar speelt, maar blij jezelf.
- ◇ Communiceer ook helder met je financiers over je inclusieprogramma's: het gaat vaak om activiteiten die kleine aantallen mensen trekken of om het bereiken van mensen die niet de volle prijs voor het concert betalen. Leg vast welke financiering en prestatieafspraken daarbij horen.

15

Overige adviezen

- ◇ Laat kwaliteitsdefinities geen belemmering zijn: behoud kwaliteit aan de top, maar sta in de weg ernaartoe (bijvoorbeeld in educatie en participatieprogramma's) andere definities toe. Laat de kwaliteit van je topproducties en die van de (kwalitatief zo sterk mogelijke) educatieve en participatieve producties naast elkaar bestaan. Erken ze beide als essentieel. Nu vinden de (inclusieve) inspanningen van een afdeling educatie en participatie vaak weinig weerklank in de rest van de organisatie en worden niet zichtbaar (ook op websites is daarover bij sommige instellingen weinig of niets terug te vinden), omdat ze niet aan de internationale topproductie-standaard kunnen voldoen.
- ◇ Denk na over het repertoire en wat je met je bezetting en met behoud van kwaliteit kunt doen op terreinen als klassieke game/filmmuziek, *minimal music*, etc. Kun je dat ook op hoog niveau spelen of daar zelfs een versterkende rol in spelen?
- ◇ Strijd op twee fronten: verander intern (macht delen met andere makers, afdelingen laten samenwerken, de eigen traditie openwerken) én bewerk de politiek zodat die ook (meer) verantwoordelijkheid neemt met effectief cultuurbeleid, goede kunsteducatie op scholen, toegankelijk en betaalbaar muziek/kunstonderwijs buiten school en in het creëren van een doorlopende keten van talentontwikkeling. Bewerk de politiek en cultuurbeleidsmakers zodat ze realistische doelen stellen en dito verwachtingen hebben.



- ◇ Met dat doel voor ogen stelt Nationale Opera & Ballet voor dat cultuurinstellingen van vergelijkbare signatuur, die op vergelijkbare wijze met het inclusievraagstuk worstelen, zich gezamenlijk uitspreken naar de politiek en het cultuurbeleid. Geen wenselijke antwoorden van individuele instellingen in een (dichtgetimmerde) gemeentelijke vragenlijst, maar een gezamenlijk, geïnspireerd verhaal over het veranderingsproces naar een inclusieve instelling vanuit een realistisch perspectief: de motivatie om te veranderen en de manieren waarop de instellingen daaraan werken, dilemma's die ze daarbij tegenkomen en dat het (beleidsmatig) afdwingen van verandering in vier jaar tijd niet realistisch is. Daarbij kan tevens geduid worden hoe de cultuurinstellingen samen bijdragen aan de ketenaanpak, waar de gaten zitten en hoe ook de politiek (het beleid) een vereiste speler is bij het versterken van de keten. Daardoor kunnen jonge talenten goed worden doorverwezen en doorstromen, en kunnen ook diverse talenten uiteindelijk de top bereiken.

THE INTERNATIONAL ORCHESTRAS AND EXPERTS

EXPERIENCES

Programming and audiences

- ◇ Despite their diverse intentions and contexts, all orchestras in the benchmark work on increasing cultural diversity, socio-economic diversity (poverty, "underserved areas") and the accessibility of their concerts and activities to people with disabilities (physical and mental disabilities), or elements thereof. They do so by means of meaningful engagements, reaching out to the broadest range of people, while following their mission to present and perform the highest quality of music.
- ◇ All orchestras in the benchmark experience that diversity and inclusivity are not limited to the education and community programmes that they have in place, but can also be achieved in concert programmes. Examples of this in the concert programmes include making concerts (halls) barrier-free and accessible to people with disabilities and making the concert programme structurally more inclusive with children's concerts and/or exchanges between classical music and other musical genres including contemporary music.
- ◇ What is more, the British and American orchestras also integrate their education and/or community programmes in their concert programme whenever possible. Their work on building audiences (concerts) and on value creation (community work) are closely related.
- ◇ The American orchestras and the BFO embrace the idea that art (classical music) is not threatened when joined with other musical genres and art forms. They engage (top) artists and conductors from a myriad of artistic and ethnic-cultural backgrounds, and reach diverse audiences as a result.
- ◇ The British orchestras above all embrace the idea of joint concerts featuring the orchestra (international, but not representative of the local population) and local amateur artists (choirs or participants in the education and community programme that are locally representative), and reach diverse audiences as a result.
- ◇ As classical music is at the core a European enterprise, the American orchestras experience that it needs contextualisation in diverse communities.

- ◇ The American orchestras also focus on contemporary repertoire, as it proves an easy way to diversify audiences.
- ◇ When introducing new formats, for instance, shorter, late-night concerts for young people, the orchestras reconsider duration, starting times, atmosphere, and communication, but do not change their musical programme.

Return on investment

- ◇ The international orchestras, specifically the British and American, seem advanced in terms of inclusivity, especially regarding the fostering of cultural-ethnic diversity.
- ◇ Similarly, their education and community work is advanced and/or extensive – often the result of decades-long processes and the efforts of relatively large education and community engagement departments.
- ◇ Most international orchestras in the benchmark have set up large educational and/or community programmes, and are aware of the need for a pyramid and pipeline structure: a broad base (many different programmes) from which talents can opt to continue their journey and be supported along the way.
- ◇ OPL reports that their concerts resonate well with young people, but indicates that filling the programme is hard work (as 80% of the programme is developed by OPL itself).
- ◇ The time and effort invested in education and community programmes does not necessarily result in a growth of audience numbers at regular concerts. They may however influence the audience's demographic (young people, families). The purpose of such projects is not primarily to build audiences, but to increase the orchestra's value through relationship building, increased representation and/or providing more people with the opportunity to enjoy active or passive participation in classical music.

17

The internal organisation

- ◇ The British and American orchestras can trace pivotal moments in their histories in which they opened up to new and/or diverse repertoire, but indicate that the influence of the music and artistic director in these developments was crucial.
- ◇ For the orchestras it is also important to have the higher management team committed to the goal of inclusion. Once the directors and management are aware of the need for inclusion, and determined to work towards it, they will have to promote it in the organisation. Even when activities originate in the educational department, quick management support is essential.
- ◇ The orchestras indicate the importance of internal consistency: the board, programming team and marketing department should all communicate the same message.
- ◇ Most orchestras organised specific training programmes for the musicians involved in education and outreach work. While the musicians are highly trained performers, in this new field of work they may not have the background to perform this new task at a high level. Furthermore, the organisations must clarify what in fact they deem part of the "excellent non-concert orchestral work" they expect from their musicians.



- ◇ Diversity and inclusion-policy needs to engage everyone in the organisation. It should be made clear to all staff and the orchestra board that it is everyone's responsibility. It is key to also involve the musicians and communicate the importance of educational and community outreach work.
- ◇ The British and American orchestras experience a strong civic mentality among their musicians. On average, the orchestras in the benchmark indicate that of their musicians, 20% were very engaged, 60% were accepting of educational and outreach work and 20% were reluctant. Orchestras find it helpful to offer a range of methods and programme types, so that all musicians find something to their liking. Orchestras in which education and outreach is not part of the musicians' job description, see that additional payment is a great incentive for the musicians to become involved in this type of work.
- ◇ When inclusivity projects stem from someone within the orchestra it is easier to get the other musicians involved. Some orchestras explicitly invite their musicians to suggest ideas for community outreach work and / or concert formats. They indicate that once more reluctant colleagues get involved, they too find the work rewarding.
- ◇ An effective education and community programme requires a designated schedule and pool of extra staff (musician, music educators...) who undertake part of the work, as the programme often has to fit within the constraints of a very demanding concert programme.
- ◇ What is needed is an internal re-thinking process to reach an "inclusive mind-set"; it remains a top-down process when orchestras continue to design programmes for target groups that they have themselves defined.
- ◇ Some orchestras find it helpful to work with the support of an (inclusive) advisory board; some build long-term relationships with artists from different musical genres or art disciplines and employ them as creative chairs, artistic consultants, or artists in residence.
- ◇ The British orchestras and expert mention having to deal with the fear for change: diversity and inclusion demand a shift in entire organisations, but humans may struggle with change and may fear diversity in the professional environment. Musicians for example may fear a drop in quality standards. Orchestra members welcomed the opportunity to address these concerns in structured conversations (respectful as well as rational in nature, as most fear can be dealt with rationally), which helped increase their comfort and address misconceptions.

Collaboration

- ◇ Shared experience indicates that setting up a project quickly without consultation or collaboration *does not work*. Collaboration, from the very beginning of a project, with organisations specialised in working with particular target groups or professions with strong ties to certain areas is essential to the success of community or outreach projects.
- ◇ What is similarly key to the development of community programmes (and to broadening the base of concert programmes) is listening. Effective tools include talking and connecting to people by posing questions (live or via social media), such as "If we held 45-minute concerts at 5 pm, would you come?"
- ◇ Additionally, several orchestras mentioned collaborating with other arts (education) institutions, for instance, in alliances addressing educational trajectories for musical talents and/



or future creative professionals and art administrators. Others indicated that they benefitted from being part of networks of small and big cultural organisations across disciplines which shared experiences and learning regarding diversity, inclusion and community engagement.

Communication

- ◇ Communication is key. Within collaborations the right dialogue is required to meet the needs of both collaborating organisations. On websites, inclusive language is a must.

The goal

- ◇ The goal of educational initiatives is not just training music professionals of the future, but also to instil a love of music and to train new, diverse leaders and arts administrators.

ADVICE

You can't do it all

- ◇ Orchestras should make choices about what to focus on. You can't do it all, especially not as a small organisation.
- ◇ Start small, get really good at what you do and remain aware. Consider, are you still working *with* (not for) the community? Develop your knowledge (of yourself, the "other", and the context) before applying it elsewhere.

19

The "geographical area" approach

In the context of community engagement programmes, Zeserson has a preference for working with geographical areas that are underserved by the orchestra. The benchmark indicates that all international orchestras also execute community programmes in carefully selected underserved or otherwise underprivileged areas (in the city or countryside). The geographical approach has several advantages: ticket sales data tells you which postcodes are underrepresented. It also makes community engagement work more tangible: it makes it clearer where to start and which cultural and social organisations to connect with. When working in a neighbourhood, one is likely to end up engaging a cross-section of the population of the selected area, rather than focusing on one culturally or ethnically defined group – an approach that is not without its problems. Zeserson experiences the class selection criterium as "the hardest nut to crack." "There are so many assumptions around class, one might be labouring with signifiers of class, that are not accurate." The geographical approach allows you to assess the impact you've made. Ticket sales will illustrate if you have, for example, been able to raise the 3% of audiences from a certain postcode-area to 10% in a five-year period.

Roadmap to effective community programmes

In our conversations with Katherine Zeserson, she sketched the following process in response to our question "How would you go about setting up a community programme?" This roadmap is, by and large, underpinned by the experiences and practices of the international orchestras.

Things to deeply consider before you start, and to keep in mind throughout:

- ◇ The first and most vital requirement is humility. This is not always a quality of orchestras or managers of cultural institutions, as they think they know the value of their work. But, if the programme is not designed with recognition of community interests, it will fail.



- ◇ Thus, build only meaningful connections originating from profound motivation – people sense impure motivations. Prevent assumptions in the narrative on participation and outreach programmes about how classical music or the project “help” people. Nobody wants to do anything that is “good for them,” or “empowers them” in their spare time!

Then, follow these steps:

- 1 Ask yourself what your reason is to build bridges: What are your motivations and what would be the purpose of your efforts?
- 2 Once you know your motivations and the purpose of the intended work, it will also be apparent which “communities” and partners to address. Find the leaders of community organisations, associations, churches, cultural groups, and so on.
- 3 Talk to people in the community, attend their events and activities, find out how they spend time and what popular activities are. That can be done through different kinds of musical but also consultative projects. LISTEN in order to find out what might work, what interests the community, etc.
- 4 Once you can picture the community, ask yourself: How could the orchestra add to the existing mix of interests? What can we do and what do we do best?
- 5 Develop a programme in conjunction: Don’t do anything top-down or on your own! Get the musicians on board, make them part of the trajectory and always work together with community leaders, associations, local arts professionals, and the like. Stick to the integrity of the repertoire but work in creative ways – bring in narrators, a dramaturge, or work with additional musical genres and art disciplines if the situation requires. The ideal combination is deeply considered, artistically brilliant and hugely fun quality work!
- 6 Integrate the community work in the concert programme as much as possible.
- 7 Sustain your relationships and work in the community. Work on a long-term organisational strategy with three timelines – quick wins, the medium term (9 months), and the long-term (at least 4-5 years) – as this also helps to generate a continuous flow of attention within the organisation and input for the communication department, and provides a means to satisfy the orchestra board’s (possible) demand for quick results!

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 BENCHMARK NEDERLANDSE INSTELLINGEN

Onderstaande benchmark betreft de activiteiten van de acht Nederlandse cultuurinstellingen op het vlak van de P's van Personeel, Programma, Publiek, Partners, aangevuld met de P's van Positionering en Plaats. Het onderstaande overzicht vat de bevindingen voor de instellingen samen. De inventarisatie wordt gevolgd door een uitwerking van een aantal inspirerende voorbeelden van inclusieve activiteiten.

DE INVENTARISATIE

POSITIONERING

Expliciete visie en missie

Vrijwel alle onderzochte instellingen tonen zich in hun missie, visie en kernwaarden bewust van de veranderende omgeving waarin ze opereren en erkennen het belang van het werken aan diversiteit en een inclusieve organisatie. Het Concertgebouw heeft in 2018 vanwege die veranderende omgeving zijn missie en visie aangescherpt. Deze klinkt nu als:

'Het Concertgebouw streeft ernaar een afspiegeling te zijn van de samenleving, zowel in de samenstelling van het publiek als van de medewerkers. Het Concertgebouw is daarbij open en toegankelijk voor iedereen, ongeacht culturele achtergrond, gender, leeftijd of fysieke mogelijkheden. Het Concertgebouw heeft een inclusieve en open bedrijfscultuur, waarin iedere individuele medewerker, met welke achtergrond dan ook, zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt en toegang heeft tot dezelfde mogelijkheden. Diversiteit in de programmering brengt ons een gemêleerd en groot publiek. Het voelt zich door de programmering en marketing aangesproken. Onze communicatie-uitingen zijn aansprekend en herkenbaar voor doelgroepen met een diverse (culturele) achtergrond. Het publiek voelt zich verbonden met de medewerkers en musici in Het Concertgebouw.'

Het NedPhO schrijft op de website: 'Onze muziek is er voor iedereen, ongeacht leeftijd, cultuur, achtergrond of ervaring'. *Gastvrijheid* is een van de kernwaarden van het orkest en, zeggen ze: 'Toegankelijkheid zit in ons DNA.'

'Het NedPhO verwelkomt vertrouwd en nieuw publiek met uitnodigende concertprogramma's en in programma's voor educatie en outreach. Plaats, presentatie en prijs worden afgestemd op mogelijkheden en verwachtingen van zowel publiek als partners'

Ook als de referentie aan diversiteit en inclusie minder expliciet doorklinkt in de formele missie en visie van een culturele instelling, betekent dat niet dat deze onderwerpen geen aandacht krijgen in de instelling. Dat geldt bijvoorbeeld voor het missiestatement van het Rijksmuseum, terwijl het museum diversiteit sinds 2016 als speerpunt heeft en werkgroepen op de vier P's, evenals een toegankelijkheidsmanager en een diversiteitsmanager kent. Dat geldt ook voor Nationale Opera & Ballet dat in het jaarverslag aangeeft dat het de CCD&I onderschrijft en beoogt een spiegel van de samenleving te zijn: op, achter en voor het podium.

Brede definitie van diversiteit

In hun (her)positionering hanteren de geïnterviewde instellingen een brede definitie van diversiteit en inclusie. Naast culturele diversiteit, gaat het voor Het Muziekgebouw ook om 'het aanspreken van alle zintuigen, alle typen mensen en een brede set genres'. Voor bijvoorbeeld Nationale Opera & Ballet gaat inclusie ook om een verbreding in de sociaaleconomische achtergrond van het publiek, 'want dat beslaat een nog groter deel van de mensen die we nu niet bereiken'. Dat is ook wat het Residentie Orkest doet als het de

Haagse wijken in trekt omdat het er voor zoveel mogelijk Hagenaars wil zijn: *'We nemen een belangrijke rol op ons in het bereiken en verbinden van alle inwoners en bezoekers van Den Haag.'* Oorkaan wil een divers, jong publiek ('alle kinderen') concerten van klassieke muziek laten ervaren en hanteert daarbij een opvallend brede definitie van wat ze onder klassieke muziek staan: *'Het beeld van wat klassieke muziek is, wordt bepaald vanuit het land van waaruit je daarnaar kijkt.'* Om die reden willen ze met het nieuw op te richten ensemble werken aan 'mondiale klassieke muziek', met musici die instrumenten uit de mondiale klassieke muziek, maar ook westerse klassieke instrumenten en jazzinstrumenten bespelen. Ook worden om die reden muziekinvloeden uit herkomstlanden van nieuwe Nederlanders, zoals Turkije, Marokko, Suriname en de Nederlandse Antillen geïntegreerd in het aanbod.

Motivatie

Er zijn uiteenlopende motivaties denkbaar om als culturele instelling meer aandacht aan diversiteit en inclusie te besteden. Denk aan een intrinsieke artistieke motivatie (vernieuwing), de wens tot het behoud van het klassiek cultureel erfgoed (*'Het is weg als de volgende generatie het niet meer als zodanig herkent'*) of door een impuls vanuit de overheid (sociale cohesie- en/of diversiteitsbeleid). Hoewel al die overwegingen in meer of mindere mate een rol spelen, wordt de toegenomen aandacht voor diversiteit en inclusie binnen de geïnterviewde instellingen voornamelijk verklaard met relevantie: diversiteit en inclusie zijn onontbeerlijke (voor)waarden om nu én in de toekomst relevant te zijn en blijven. Zoals gezegd paste het Concertgebouw om die reden zijn missie aan. Ook Het Muziekgebouw schrijft in het jaarverslag:

'Het Muziekgebouw opereert in een omgeving die zo turbulent is dat er nauwelijks nog een scenario op valt te baseren. Dat betekent dat de toekomst van het Muziekgebouw steeds meer afhangt van de mate waarin we in staat zijn ons op een duurzame manier met onze omgeving – of beter de makers én hun achterban – te verbinden. Ook inclusiviteit vormt een belangrijk thema. We hebben de laatste jaren stappen gezet op het vlak van personeelsbeleid en programmering. Als we de ingezette verandering nu niet doorzetten, herkent straks nog maar een deel van de bevolking zich in ons profiel.'

23

Het Van Gogh Museum schrijft op de website:

'De maatschappij verandert; er komen nieuwe publieksgroepen bij, die minder vanzelfsprekend het museum bezoeken en die het museum nog niet goed kent. Om relevant te blijven voor een breed publiek richt het inclusiviteitsbeleid van het museum zich op jongeren, Amsterdammers met een biculturele achtergrond, bezoekers met een fysieke beperking en de groeiende groep ouderen.'

Intentie

Eveneens zijn er vele intenties van het diversiteits- en inclusiebeleid van een cultuurinstelling denkbaar. Bijvoorbeeld de zichtbaarheid van de instelling vergroten, nieuwe publieken kennis laten maken met muziek en kunst, het bouwen aan duurzame relaties, etc. Het Muziekgebouw, Nationale Opera & Ballet, Oorkaan en het Rijksmuseum merken op dat het bij kunsteducatie en participatie om de kunstbeleving gaat, om de positieve prikkel, maar ze willen vooral (jonge) mensen *inspireren*. Zo zegt het Muziekgebouw een open lerende houding te willen stimuleren en Nationale Opera & Ballet wil 'het zaadje planten, oordeelvrij kijken stimuleren'. Ze willen jonge mensen uit alle bevolkingsgroepen (bijv. ook mbo-studenten) inspireren om bezig te gaan met alle vakken die aan opera verbonden zijn. Ook Oorkaan wil bij kinderen een opening creëren om te denken: dat zou ik ook wel willen doen, en ze laten zien dat muziek ook voor hen een (carrière)mogelijkheid is. Het Rijksmuseum wil jonge mensen met kunst en cultuur in aanraking brengen, zodat ze ermee bekend raken, geïnspireerd raken en hun eigen keuze kunnen maken (deelname aan kunstbijkuren in het Rijksmuseum, leidt dan wellicht tot de keuze voor kunstgeschiedenis als studie).

PERSONEEL

Diversiteit en inclusie in de organisatie

Bij alle instellingen loopt intern het gesprek over wat diversiteit en inclusie voor de interne organisatie betekenen, voor het huidige personeel en voor de werving van nieuw personeel.

Het werken aan diversiteit en inclusie in de organisatie krijgt op verschillende manieren een concrete uitwerking – voor zover te achterhalen ligt de start veelal in 2017 of 2018:

- ▶ *Onderschrijven van en werken met de Code Culturele Diversiteit & Inclusie:* het Rijksmuseum en het Residentie Orkest werken met de vier pijlers van de CCD&I. Nationale Opera & Ballet ondertekende in 2019 de 'Charter Diversiteit' met als doelstelling het komen tot een betere afspiegeling van de Nederlandse samenleving in het personeelsbestand.
- ▶ *Unconscious bias- en bewustwordingstrainingen:* onderdeel van stap 1 van de CCD&I is 'Maak onbewuste vooroordelen inzichtelijk'. Om deskundigheid en bewustwording te bevorderen, en om begrip te creëren over hoe vooroordelen het handelen kunnen beïnvloeden, zijn er trainingen gehouden onder het personeel van Muziekgebouw, Concertgebouw en Rijksmuseum (als eerste onder de directie). Nationale Opera & Ballet onderzoekt momenteel of en welke trainingen er organisatiebreed gegeven kunnen worden.
- ▶ *Diversiteitswerkgroepen:* Het Rijksmuseum (op elke P een), het Concertgebouw en Nationale Opera & Ballet hebben werkgroepen samengesteld met medewerkers uit alle lagen van de organisatie (zorgen voor draagvlak) die acties ontwikkelen om te komen tot een diverse personeelssamenstelling, die het organisatiebeleid op dit vlak aanscherpen en/of nadenken hoe de organisatie in bredere zin inclusiever wordt.
- ▶ *Diversiteitsaanjager of manager:* Oorkaan heeft sinds september 2019 een medewerker 'Diversiteit en inclusie, educatie en verkoop schoolconcerten'. Het Rijksmuseum had al een Manager Toegankelijkheid en heeft sinds 2019 ook een Manager Diversiteit. Nationale Opera & Ballet is voornemens een diversiteitsaanjager aan te stellen. Ook van de overige instellingen is een aantal geïnterviewden van mening dat een diversiteitsfunctionaris – met helder mandaat en op een zichtbare plek in de organisatie – nodig is om vorderingen te maken op het onderwerp.

In het oog springt in deze context het Rijksmuseum waar de diversiteitsmanager gericht en actief inzet op het menselijk kapitaal: op het huidige personeel en het maken van de gewenste interne cultuuromslag. Hier ligt het accent dus allereerst op verandering van binnenuit, op het inbedden van diversiteit in de reguliere werkwijze. De kennis van binnen de organisatie wordt gekoppeld aan kennis van mensen buiten de organisatie, in langlopende trajecten, alvorens er nieuw personeel aangetrokken wordt.

Werving van nieuw personeel

Bij nieuwe vacatures worden verschillende wervingskanalen en wervingsmiddelen ingezet. Onder meer het Concertgebouw, Nationale Opera & Ballet en het Rijksmuseum zetten gespecialiseerde werving- en selectiebureaus in bij vacatures, om meer verscheidenheid onder het personeel te krijgen.

'Het Concertgebouw heeft in de afgelopen periode enkele nieuwe medewerkers met verschillende culturele achtergronden benoemd op relevante posities. Het doel is verscheidenheid in onder meer de sociaaleconomische achtergrond, culturele achtergrond, opleidingsachtergrond en leeftijd van het personeel. Ook is de diversiteit onder de suppoosten vergroot.'

Bij het Muziekgebouw is de pool SoundLAB-workshopleiders voor minimaal 60% cultureel divers, representatief voor Amsterdam. Oorkaan wil een eigen ensemble oprichten met musici die

instrumenten bespelen uit de mondiale klassieke muziek, evenals westerse klassieke instrumenten en jazzinstrumenten. Zowel het NedPhO als Nationale Opera & Ballet merken op dat er voor hen een onderscheid bestaat tussen de mogelijkheden om de staf en de groep uitvoerende dansers en musici te diversificeren:

'Het NedPhO is nog grotendeels een witte organisatie; een meer divers samengesteld of representatief orkest krijg je niet binnen tien jaar voor elkaar. Er zal eerst wat in het fundament van het muziekonderwijs (educatie) moeten gebeuren. Het NedPhO brengt kinderen in aanraking met klassiek, is samenwerkingspartner van het Leerorkest, en gaat het gesprek aan met muziekscholen en conservatoria, maar de Nederlandse conservatoria zijn nog wit. Onder de stafmedewerkers zien we meer kansen: het voornemen is om bij vacatures voor staffuncties gespecialiseerde werving en selectiebureaus in te schakelen. De vraag is wel: de groep marketingstudenten is divers samengesteld, maar wie wil er in een elitaire, witte cultuurinstelling werken? Hoe word je zo aantrekkelijk als organisatie dat meer mensen zich thuis voelen?'

Aantrekkelijk werkgeverschap

De vraag naar een betere profilering als potentiële werkgever en interessante, aantrekkelijke werkplek (en sector) bij studenten en werkenden met uiteenlopende culturele en sociaaleconomische achtergronden, is voor alle instellingen actueel: wanneer ben je een goede werkgever en een aantrekkelijke werkplek voor een verscheidenheid aan mensen? Dit geldt ook voor de vraag naar effectieve wijzen van werving voor stages, en scouting:

'Deelname van het Residentie Orkest aan de Haagse Cultuur Academie en JINC – een organisatie om kansenongelijkheid van kinderen te bestrijden en ze een goede start te geven op de arbeidsmarkt – en het aanbieden van stages aan scholieren en studenten zijn hierin de eerste stappen. We verwachten dat dit zich ook in ons personeelsbestand zal gaan vertalen.'

25

Talentontwikkeling en het verbreden van de nieuwe aanwas

De geïnterviewde zalen, Nationale Opera & Ballet en de orkesten zijn het erover eens dat als het streven een breder samengesteld orkest is – representatief voor de Nederlandse samenleving – ook de 'aanwas' moet worden verbreed. De instellingen leveren allemaal elk op eigen wijze een bijdrage aan de talentontwikkeling van jonge musici:

- ▶ Het Concertgebouw heeft drie series gericht op de presentatie van jong talent (Rising Stars, New Masters on Tour, Jonge Nederlanders), waarbij gekeken wordt naar diversiteit in stijl en instrument (ook niet-klassiek), niet naar culturele of sociaaleconomische diversiteit. Het Koninklijk Concertgebouw Concours is een muziekwedstrijd voor jong muzikaal talent (9-14 jaar), dat tevens is gericht op kinderen die van huis uit minder gestimuleerd worden om hun muzikalent te ontwikkelen. De communicatie- en beelduitingen voor het Concours zijn veranderd om meer breedte te tonen (beeldmateriaal toont cultureel diverse jongeren, instrumenten als darbuka, saz, etc.).
- ▶ Het Muziekgebouw biedt podiumervaring voor studenten van het Conservatorium van Amsterdam (in een speciale serie; tijdens voorprogramma's van de series Grote Zangers, Strijkkwartetten en Open je Oren!; en in de serie gratis lunchconcerten in de Grote Zaal). Daarnaast heeft het Muziekgebouw een (kleine) productiehuisfunctie.
- ▶ Het NedPhO: via de Orkestacademie spelen masterstudenten van het Conservatorium van Amsterdam een seizoen mee in grote producties. Een jong dirigeertalent assisteert twee jaar lang de chef-dirigent.
- ▶ Nationale Opera & Ballet heeft een scoutingstraject, vooropleidingen, de Junior Company, de



Nationale Opera Studio, de Meesteropleiding Coupeur en ze ontvangen meer dan honderd stagiaires per jaar. Het Opera Forward Festival en New Moves festival bieden ruime kansen aan jong (divers) talent. Studenten die aan het Koninklijk Conservatorium Den Haag de speciaal voor *aus LICHT* opgerichte masteropleiding volgden, deden met de generale van *aus LICHT* examen voor de master.

- ▶ Het Residentie Orkest biedt podiumervaring aan studenten van de Dutch National Opera Academy, *artists in residence* geven concerten met de chef-dirigent, en voormalige finalisten en prijswinnaars van het Prinses Christina Concours kunnen een solistisch optreden met het Residentie Orkest winnen. Het orkest heeft een samenwerkingsconvenant met het Koninklijk Conservatorium Den Haag met betrekking tot de Orkestmaster en One Minute Symphony (masterstudenten compositie ontmoeten bewoners van Haagse wijken en vertalen hun ontmoeting naar een symfonie van één minuut voor de orkestbezetting van de betreffende concertavond). Het Residentie Orkest neemt deel in de Nationale Master Orkestdirectie en biedt circa tien studenten per seizoen stageplaatsen.

PUBLIEK

Publieksgroepen

Alle onderzochte instellingen verwijzen in hun missie en visie naar het bereiken van een breed samengesteld en/of nieuw publiek.

- ▶ *'Het Concertgebouw wil met zijn unieke gebouw, hoogwaardig aanbod en sfeer dé plek zijn om jong en oud te verbinden en te verrijken met een sublieme muzikale ervaring.'* De 'ATALA'-concerten gericht op publiek met Arabische, Turkse, Afrikaanse, Latijns-Amerikaanse en Aziatische (India/Midden-Oosten) wortels, zijn deel van de programmering pop en jazz.
- ▶ Het Muziekgebouw baseert zijn *'programmatische keuzes op de betekenis voor een toekomstige generatie makers en publiek'*.
- ▶ Muziek van het NedPhO is er, zoals we zagen, *'voor iedereen, ongeacht leeftijd, cultuur, achtergrond of ervaring'*. Het doel is meer mensen bereiken die niet met klassiek zijn opgegroeid. Bij het NedPhO is educatie, outreach, randprogrammering, etc. deel van de persoonlijke portefeuille van de musici. Met deze activiteiten bereikt het orkest verschillende doelgroepen: van operaliefhebbers tot ouderen in verzorgingstehuizen en mensen in de Amsterdamse Indische Buurt.
- ▶ *'Nationale Opera & Ballet creëert, produceert en presenteert opera en ballet van topkwaliteit op internationaal niveau voor een zo breed mogelijk publiek. Daarbij spelen ontwikkeling en onderzoek, vakmanschap en diversiteit een cruciale rol.'* Ondanks het vaste en trouwe publiek, is er een licht dalende lijn in abonnementenverkoop voor De Nationale Opera. Het bereiken van nieuw en jonger publiek lijkt best succesvol, maar het kost tijd dit publiek aan de Opera te binden.
- ▶ Oorkaan zet in op *'dat alle kinderen toegang krijgen tot klassieke muziek'*.
- ▶ *'In het Rijksmuseum krijgen kunst en geschiedenis betekenis voor een breed samengesteld, hedendaags (inter)nationaal publiek.'* Voor het bereiken van een breder Amsterdams of Nederlands publiek zijn (nog) geen KPIs geformuleerd.
- ▶ *'Het Van Gogh Museum maakt het leven en werk van Vincent van Gogh en de kunst van zijn tijd toegankelijk en bereikt zoveel mogelijk mensen om hen te verrijken en te inspireren.'* Specifiek richt het museum



zich op jeugd (scholen en families), Amsterdamse jongeren met een biculturele achtergrond (*Van Gogh Verbindt*), kwetsbare ouderen en ouderen met zorgvragen (Age Friendly museum) en bezoekers met een (fysieke) beperking.

- ▶ Het Residentie Orkest wil er zijn voor zoveel mogelijk Hagenaars: *'Een muzikale beleving bieden voor inwoners en bezoekers van de stad en daarmee liefhebbers, nieuwe bewoners, professionals, alle inwoners van jong tot oud in Den Haag verbinden en prikkelen.'* Educatie en werk in de wijken maken deel uit van de reguliere werkzaamheden van de musici.

Verbreiding van publiek voor concerten

De geïnterviewde instellingen geven aan dat de programmering de sleutel is tot een breed, divers publiek. Dat wordt hieronder bij Programmering uitgebreider uitgewerkt.

Al was het geen onderwerp van de benchmark, verschillende geïnterviewden geven aan dat ook op het vlak van marketing en communicatie stappen gezet zullen (moeten) worden. De uitingen en het woordgebruik zijn vaak nog 'elitair'; de 'gewone man of vrouw' moet zich ook welkom voelen. Ook is meerdere malen aangegeven dat publieksverbreiding draait om de driehoek gevormd door de P's van Publiek, Programmering en Promotie (marketing). Of zoals het Residentie Orkest zegt: *'Met vernieuwende marketingcampagnes en een uitgekiende randprogrammering zijn we er in 2019 in geslaagd om een aanwijsbaar breder publiek te bereiken.'*

Schakels tot nieuw publiek: ambassadeurs

- Entrée: de gangmaker voor jongeren voor concerten in/van het Concertgebouw (en het KCO).
- Nationale Opera & Ballet werkt met een groep van ambassadeurs, tussen de 16 en 21 jaar met een biculturele achtergrond. Deze 'Spektakelaars' vormen een raad die Nationale Opera & Ballet kan raadplegen, maar die ook zelf projecten aandragen en op eigen wijze verslag doen van wat ze in het theater zien en meemaken. Daarnaast is er Young Patrons Circle: voor jonge professionals, die voor vijf jaar donateur worden en via gezamenlijke activiteiten rond opera en ballet een nauw netwerk opbouwen.
- Onderdeel van 'Van Gogh Verbindt' is een denktank genaamd Beeldbrekers bestaande uit 17 Amsterdamse studenten en *young professionals* met een niet-westerse achtergrond tussen de 18 en 30 jaar.

27

PROGRAMMA

Reguliere concertprogrammering: naar structureel breder aanbod

De (muziek)instellingen proberen het brede publiek te bereiken met brede programmering. Uit de interviews blijkt telkens weer dat de ervaring leert dat programmering de belangrijkste reden is bij de keuze van het publiek voor een specifiek concert. De uitvoerende musici vormen de tweede reden. Het publiek blijkt bovendien vaak te kiezen voor datgene waarmee het bekend is. Dit geldt voor muziek (klassiek, jazz en pop uit de hele wereld), misschien wel voor alle vormen van kunst. Herkenbaarheid blijkt essentieel voor alle doelgroepen om zich aangesproken te voelen en een kaartje te kopen.

- ▶ De gebouwen in de benchmark programmeren op verschillende avonden verschillende genres en concerten die elk een eigen publiek aanspreken. Zo wordt het bereikte publiek in het totaal diverser. Voor het Concertgebouw blijft klassieke muziek de ruggengraat, maar zijn genres als jazz, pop en wereldmuziek welkom binnen de akoestische kaders en mogelijkheden van het gebouw. Er is sprake van een structurele verbreding van de programmering: niet-klassieke genres



nemen een prominentere plek in het programma in (nu circa 15%). Het Muziekgebouw is een podium voor concerten van hedendaagse muziek en de daaraan gerelateerde genres klassiek, jazz, elektronische popmuziek en wereldmuziek. Met de programmering willen ze een afspiegeling vormen van de wereld om het Muziekgebouw. De concertagenda toont een diversiteit aan genres én aan culturele diversiteit van uitvoerende kunstenaars binnen het klassieke genre.

- ▶ De orkesten en gezelschappen in de benchmark doen dat door samenwerking aan te gaan met musici of solisten die tot een culturele uitwisseling en een breder publiek leiden. Hier gaan artistieke vernieuwing in klassieke muziek en publieksontwikkeling deels hand in hand. Oorkaan wil haar artistieke programmering en product veranderen om een meer inclusieve canon, passend bij de hedendaagse samenleving, te brengen: *'Door samenwerking met deze musici, en het presenteren van mondiale klassieke muziek en muziekinstrumenten, boren we vanzelf andere netwerken en publieken aan.'* Voor het Residentie Orkest is *'innovatie in artistiek opzicht gericht op het verbinden van de traditionele symfonische canon met muziek van de toekomst, bijvoorbeeld door kruisbestuiving met hedendaagse muziek, niet-westerse muziek en andere genres als jazz en pop. Daarnaast betreft innovatie de vorm van concerten, gericht op publieksverbreding en -vernieuwing. Vaak gaan innovatie van vorm en inhoud samen'*. Het Residentie Orkest treedt regelmatig op met solisten en dirigenten uit alle windstreken, en met verschillende achtergronden, zoals met zangeressen als Lilian Farahani en Karima el Filali of met de Turkse pianist Fazil Say. Ook als dat geen 'innovatie' betekent, bereiken ze zo specifieke (nieuwe) publieksgroepen. Een *'bewezen succesvol publieksverbredend concept'* is volgens het Residentie Orkest hun programma 'Symphonic Junction' dat is gericht op kennisgeving door nieuwe doelgroepen met klassieke muziek in samenwerking met Paard en met telkens een artiest uit een niet-klassiek genre. In de samenwerking tussen de Junior Company van het Nationale Ballet en ISH hadden beide dansstijlen een gelijkwaardige rol en leken bijna tot een nieuwe dansstijl te versmelten. Nationale Opera & Ballet werkt daarnaast veel met artistic associates, bijvoorbeeld met Maarten van Hinte (RIGHTABOUTNOW INC) als adviseur voor producties waarin de Caraïbische of Afrikaanse cultuur een rol speelt; met Peter Sellars voor de productie *Girls of the Golden West*; of met Anthony Heidweiler voor het Opera Forward Festival.

Randprogrammering en ontsluiting van het reguliere concertprogramma

Het Muziekgebouw, het Concertgebouw, het NedPhO, het Residentie Orkest en Nationale Opera & Ballet bieden allerlei vormen van randprogrammering en concertseries aan om hun concerten, voorstellingen en het repertoire voor het publiek toegankelijker te maken.

- ▶ Randprogrammering als inleidingen, voor- en na-programma's, concerten met een diner vooraf of met een drankje na afloop, etc.
- ▶ Andere vormen van offline en online verdiepend aanbod zijn bijvoorbeeld de Foyeravonden en cultuurhistorische lezingen, Nationale Opera & Ballet, *Klankcast* van het NedPhO (podcast met verhalen uit/over het orkest, met musici, dirigenten etc.) en de podcasts van het Rijksmuseum (verhalen over de verzameling, over wat kunst is, etc.).
- ▶ Naast de gebruikelijke series en filters op de website die de (minder bekende) bezoeker helpen een keus te maken, hebben de orkesten ook programma's *'voor wie naar een klassiek concert wil maar geen idee heeft waar te beginnen'*. Het NedPhO heeft 'Symphonic Society' en het Residentie Orkest 'Masterclassics' (kort concert met uitleg door de dirigent, het orkest ondersteunt met muzikale voorbeelden, randprogramma vooraf en na afloop).
- ▶ De zalen en orkesten bieden concerten op verschillende tijdstippen en dagen van de week: lunchconcerten, zondagochtendconcerten, zaterdagmatineeën, dinsdag- of donderdagavondseries, etc. Ze experimenteren met andere tijdstippen, 'na het werk' of juist korte concerten later

op de avond voor de jonge doelgroep.

- ▶ Prijsaanpassing vergroot de toegankelijkheid in financiële zin. Dit blijkt vooral gericht op jongeren. Bijvoorbeeld kortingen voor Entréeleden (Concertgebouw) of voor leden van My Muse & Me, het jongerenlabel van Nationale Opera & Ballet.

Doelgroepgerichte concertprogrammering

De zes muziekinstellingen programmeren allemaal doelgroepgerichte concerten:

- ▶ Concerten gericht op Nederlanders met een biculturele achtergrond (artiesten en publiek): Concertgebouw (o.a. SOUK, de serie Nieuw Amsterdam, concert 'From South East With Love' – i.s.m. stadsdeel en bedrijven uit Zuidoost); NedPhO (o.a. SOUK, programmering in de Koepel in de Indische Buurt); Nationale Opera & Ballet (o.a. IMC Weekendschool, samenwerking Islamitische Basisschool Zaandam, jaarlijkse generale voor statushouders); Residentie Orkest heeft programma's met Arabische liederen.
- ▶ Concerten voor eenzame ouderen: jaarlijks kerstconcert van het NedPhO en het Concertgebouw.
- ▶ Concerten voor mensen met een geestelijke beperking: jaarlijks zes concerten van het NedPhO en Concertgebouw; Nationale Opera & Ballet kent i.s.m. United Dance een jaarlijks event gericht op kinderen met het syndroom van Down.
- ▶ Concerten voor mensen met dementie/Alzheimer en hun mantelzorgers: NedPhO, Residentie Orkest.
- ▶ Concerten in kinderziekenhuizen: Concertgebouw-workshops in het Emmakinderziekenhuis.
- ▶ Formats gericht op jongeren: Concertgebouw (o.a. serie geënceneerde concerten 'TRACKS' van één uur met regie, *visuals*; de initiatieven van Entrée in het Concertgebouw, zoals klassieke muziekquiz, DJ bij de borrel; en andere concepten die afwijken van de traditionele aanpak); Nationale Opera & Ballet (jongerenlabel My Muse & Me).
- ▶ Film- of gamemuziekconcerten: Concertgebouw, NedPhO, Residentie Orkest.
- ▶ Concerten met brede toegankelijkheid (in prijs en programmering): BankGiro Loterij Zomer-Concerten (Concertgebouw en Residentie Orkest); de Appeltaartconcerten van het NedPhO en Residentie Orkest; openluchtconcerten (Residentie Orkest).
- ▶ Familieconcerten/voorstellingen: Concertgebouw, Muziekgebouw, NedPhO, Nationale Opera & Ballet, Oorkaan, Residentie Orkest.

Cultuureducatieprogramma's

Alle instellingen in de benchmark bieden cultuureducatieprogramma's aan scholen aan. Sommige instellingen leggen het accent op het primair onderwijs (Concertgebouw, NedPhO, Oorkaan); de meeste instellingen hebben tevens aanbod voor het voortgezet onderwijs en het speciaal onderwijs. Het Rijksmuseum heeft daarnaast educatieve programma's voor NT2-leerlingen (volwassenen).

Het NedPhO signaleert kansen voor het speciaal onderwijs; Nationale Opera & Ballet voor het betrekken van vmbo-leerlingen. Nationale Opera & Ballet en het NedPhO zien tevens kansen voor meer aanbod voor het voortgezet onderwijs: *'de jaren van 14 t/m 16 jaar zijn belangrijk in de identiteitsvorming, als je dan jongeren weet te bereiken is dat goud waard'*.

Participatieprogramma's: actieve deelname amateurs rond concerten en voorstellingen

Verschillende instellingen hebben participatieprogramma's waar amateurkunstenaars van allerlei leeftijden aan deelnemen. De meeste activiteiten zijn verbonden aan de reguliere programmering: amateurs zijn actief in en rond concerten en voorstellingen, of hun actieve deelname eindigt in het bijwonen van een concert/voorstelling.

- ▶ Het Concertgebouw organiseert Zing en Beleef (volwassenen); Orkestival – jaarlijkse dag voor orkesten van gymnasia uit heel Nederland. Tussen 2009 en 2014 vond een aantal grootschalige publieksverbredingstrajecten plaats waaraan amateurs deelnamen.
- ▶ Het Muziekgebouw kende het Berio Project met 18 violisten, van kinderen, studenten tot en met professionals, die samen de 32 duetten van Berio speelden. Aan de IJ-salon (zaterdagmiddagserie, o.l.v. KCO-altviolist Michael Gieler en zijn productiehuis Music Stages) gaan vaak schoolconcerten met hetzelfde repertoire vooraf.
- ▶ Nationale Opera & Ballet: *operahelden* kinderkoor, Jump Dansdag (fanclub van het Nationale Ballet), Participatiekoor (volwassenen), figurantenprogramma voor de opera.

Participatieprogramma's: brede wijkprojecten

Op dit moment werken twee instellingen in/met specifieke wijken: het Muziekgebouw en het Residentie Orkest (zie paragraaf 'Inspirerende voorbeelden'). Het Muziekgebouw haalt 'de wijk' (met name Amsterdam-Noord) naar haar gebouw in het programma Muziekgebouw Park en trekt zelf de wijk in met SoundLAB op Reis. Het Residentie Orkest heeft meerdere community art-projecten lopen: variërend van grootschalige community-opera's tot kleinschaliger initiatieven als het project Portiekmuziek ter bestrijding van eenzaamheid in drie Haagse wijken.

Door het Rijksmuseum vindt (momenteel) geen outreach plaats in de zin van activiteiten met doelgroepen, met of in specifieke wijken, die los staan van de reguliere programmering en educatieve activiteiten (90 programma's om iedere groep met maatwerk te bedienen). Wel biedt het Rijksmuseum op haar website een breed digitaal aanbod dat mensen uitnodigt tot participatie: van Rijksstudio (objecten uit de collectie bekijken, downloaden, delen, je eigen verzameling maken), via digitale Mini-Workshops en Rembrandts Tekeningen (zelf maken, je werken delen) tot RijksCreative (docenten van de Teekenschool lichten in korte tutorials technieken van grote meesters toe). Het Concertgebouw heeft sinds 2014 geen grootschalige cultuurparticipatie en publieksverbredingstrajecten meer opgezet.

Het 'dekoloniseren' van kunstwerken

De twee musea in de benchmark kiezen bewust voor bepaalde tentoonstellingen om hun programmering te verbreden en om bepaalde inclusiviteitsthema's aan te boren. Ze zetten stappen richting het dekoloniseren van hun instelling door andere verhalen te vertellen en meerdere perspectieven te tonen bij de collectie en de tentoongestelde werken.

- ▶ Het Rijksmuseum doet/deed dit bijvoorbeeld met de Slavernijtentoonstelling (vanwege Corona uitgesteld naar 2021) en met 'Goede Hoop', de Zuid-Afrika-tentoonstelling in 2017. Daarnaast vindt er onderzoek plaats naar tekstbordjes en eventueel kwetsende woorden die in/door het museum worden gebruikt. De 'andere kant van het verhaal' wordt verteld in rondleidingen als de Koloniaal Verleden-tour. Het uitbrengen van een Landenreeks bracht een breder dan alleen het Eurocentrische perspectief op kunstwerken uit bepaalde landen (meerstemmigheid).
- ▶ In het Van Gogh Museum bood de tentoonstelling *Gauguin & Laval op Martinique* (geopend najaar 2018) een goede gelegenheid om met hun denktank Beeldbrekers verder te kijken dan het leven en de werken van Vincent van Gogh zelf en om kritisch te kijken naar kunstwerken met 'exotische' thema's die in een koloniale context zijn geproduceerd.

Een vergelijkbare ontwikkeling is zichtbaar bij Nationale Opera & Ballet in het programmeren en in breder perspectief plaatsen van 'koloniaal-belaste' werken uit de balletgeschiedenis, zoals *La Bajadère*. Ook gaf *Porgy and Bess* intern veel aanknopingspunten om diversiteit te agenderen: *'Hoe praten we over deze voorstelling? Wat doen we ermee in CKV-workshops? We hebben vmbo-leerlingen uitgenodigd om mee te kijken in de regie: welke termen in de voorstelling zijn racistisch? Zijn zwarte mensen stereotiep neergezet?'* Tijdens Black Achievement Month 2019 was er een avond met curator Theresa Ruth Howard over de rol van de zwarte balletdanser in de geschiedenis van het Nationale Ballet.

PARTNERS

Alle instellingen in de benchmark werken samen rondom educatie en participatieprogramma's. Afhankelijk van inhoud, vorm en doel van de programma's, betreft het een samenwerking met (combinaties van) culturele instellingen, kunstenaars of creatieve initiatieven, sociale instellingen en zorg- of welzijnsorganisaties, wijkorganisaties, jongerenorganisaties, etc. De vier Amsterdamse muziekinstellingen noemen allemaal het Amsterdams Andalusisch Orkest, het Leerorkest, Muziekschool Aslan en hun partners in de Alliantie Muziekeducatie Amsterdam.

Per instelling is de lijst van organisaties lang en divers. Hieronder een impressie van de diversiteit aan partners van enkele instellingen in de benchmark:

- ▶ Om de doelstellingen op het gebied van diversiteit en inclusie te bereiken, werkt het Concertgebouw samen met partijen als: Stichting SOUK, Kleurrijke Top 100, Atana, ECHO, Young Nieuw West, Amsterdams Andalusisch Orkest, Platform FATIMA, Cordaan, Amstelring, Nederlands Philharmonisch Orkest, Grootkoor Amsterdam en Jongerenvereniging Entrée.
- ▶ Het NedPhO werkt samen met cultuurpartners, sociaal-maatschappelijke organisaties en de AMA-partners. Het haalde banden aan met Entrée en met het jonge netwerk van Nationale Opera & Ballet ter verjonging van hun publiek. Er is samenwerking met conservatoria, universiteiten, hbo's en traineeprogramma's van kantoren en bedrijven (bijv. Nederlandse Bank). Voor de komende vier jaar zet het NedPhO in op verjonging én verbreding en zoekt het nog sterker de netwerken in de buurt op: lokale organisaties, buurthuizen (waaronder de Meevaart), en partners als de Bredeweg Opera. Voor hun doelgroepgerichte concerten werken ze met het Concertgebouw en met partners als Coalitie Erbij, De Zonnebloem, zorginstellingen, buurthuizen, wijktheaters, etc.
- ▶ Nationale Opera & Ballet werkt samen met scholen, opleidingen (o.a. Nationale Balletacademie, conservatoria van Amsterdam en Den Haag), gespecialiseerde wervingsbureaus en collega-instellingen om diversiteit te stimuleren. In Amsterdam-West en -Zuidoost wordt samengewerkt in binnen- en buitenschoolse muziekeducatie met Muziekschool Aslan, het Leerorkest, de Brede School en Motion Dance Studio. Deze nemen deel aan debatten georganiseerd door Cultuurtafels West en Podium Mozaïek. Maarten van Hinte van RIGHTABOUTNOW INC is adviseur voor producties waarin de Caraïbische of Afrikaanse cultuur een rol speelt. Daarnaast is er samenwerking met onder andere ISH, IMC Weekendschool, OSCAM, en NT2-taalscholen.
- ▶ Afhankelijk van het project werkt het Residentie Orkest samen met onder andere Dans- en Muziekcentrum Den Haag (DMC), de Haagse Cultuurankers, Kwekers in de Kunst, De Dutch Don't Dance Division, Theaterkoor Dario Fo, Stichting Appeltaartconcerten en KOO (Kunst Onderwijs Organisatie). 'Portiekmuziek' is een langlopend samenwerkingsproject met culturele instellingen als Muzee, Juliana Plaza, Koninklijk Conservatorium, Festival Classique, het DMC/Zuidparktheater, De Nieuwe Regentes, verschillende zorginstellingen, de Hofpas, de Rabobank

en gemeente Den Haag (community builders). Het samenwerkingsverband van het Residentie Orkest, het Rotterdams Philharmonisch Orkest, De Doelen/Laurenskerk Rotterdam en het Zuiderstrandtheater Den Haag ging in 2020 zijn vierde jaar in. Beide orkesten werken samen op gebieden als programmering, educatie en talentontwikkeling.

PLAATS

Plaats waar verbindingen met nieuwe publieken worden gelegd

De muziekinstellingen in de benchmark bedienen allemaal uiteenlopende geografische schaalniveaus: van het super-lokale tot het internationale niveau met hun reguliere programma. Dat geldt ook voor de musea die zowel stedelijke, nationale als internationale bezoekers trekken. De twee orkesten en Oorkaan spelen in erkende concertgebouwen en zalen in binnen- en buitenland, maar ook in lokale kleine zalen en op buurtpodia.

Waar het participatieprogramma's gericht op verbindingen met nieuw publiek betreft, ontstijgt het schaalniveau zelden het stedelijk niveau:

- ▶ Het eigen gebouw: bijvoorbeeld het Concertgebouw verbindt zich met uiteenlopende groepen maar in het eigen gebouw.
- ▶ De directe omgeving, buurt: vanuit de NedPhO Koepel richt het orkest zich op de Amsterdamse Indische Buurt en Muziekgebouw Park legt het accent op bezoekers uit Amsterdam-Noord.
- ▶ (Aandachts)wijken in de stad: Muziekgebouw trekt met SoundLAB op Reis de Amsterdamse buurten in; het NedPhO en Residentie Orkest spelen in hun eigen stad ook concerten in zorginstellingen, buurthuizen, wijktheaters en op andere plekken; Nationale Opera & Ballet legt het accent op Amsterdam-West en Zuidoost in haar educatieprogramma.
- ▶ Nationaal: Muziekgebouw doet met SoundLAB op Reis soms festivals en andere steden aan; het NedPhO werkt met jeugdorkesten in onder andere Almere; en de orkesten spelen wel eens buiten hun eigen stad op een andere plek dan een gevestigde concertzaal.

Maar de stadsorkesten zijn uiteraard hoofdzakelijk verbonden aan hun stad. Het Residentie Orkest is wellicht het meest uitgesproken in zijn missiestatement: *'Het Residentie Orkest is nauw verweven met de stad Den Haag en haar functie in de wereld: diplomatie, vrede en recht, zaken- en woonstad.'*

Oorkaan merkt op dat in vergelijking met hun schoolconcerten hun publiek in het vrije circuit witter is. Om een breder publiek te trekken, maar ook door de gevolgen van het coronavirus, zien ze de noodzaak om tot andere manieren van denken en produceren te komen. Tot nu toe hebben ze voor de grote zaal geproduceerd, met het eigen ensemble willen ze tevens kleinere producties maken voor buiten of in een buurthuis, met bijvoorbeeld een tweede productie voor in de (grote) zaal.

Plaats waar de diversiteit- en inclusiemissie digitaal zichtbaar wordt

Er is een gradatie waarin de diversiteit- en inclusiemissie en de concrete vertaling daarvan in participatieprogramma's zichtbaar worden gemaakt op de websites van de in de benchmark betrokken instellingen.

- ▶ Op de website van het Van Gogh Museum stuit je al snel op de duidelijke kop 'Inclusiviteit en toegankelijkheid' op de pagina 'Over het museum'.
- ▶ Bij het Residentie Orkest moet je al weten dat ze de projecten binnen de pijler 'Maatschappelijk' samenbrengen onder de noemer SYMPHONY 2030, anders zou je er niet meteen op klikken. Als je er wel op klikt, wordt de websitebezoeker vervolgens uitgebreid meegenomen in de vele projecten.

- ▶ De gesprekken met medewerkers van Nationale Opera & Ballet leerden dat het intern lastig is om de participatieprojecten en de uitkomsten daarvan op de website te krijgen, omdat *'de top-internationale-productiestandaard en kwaliteitsnorm op alles wordt toegepast'*.

INSPIRERENDE VOORBEELDEN

Een van de vragen was welke programma's succesvol zijn. Die vraag is feitelijk niet te beantwoorden omdat, zoals de benchmark liet zien, de manieren om aan inclusie te werken enorm verschillen – via de reguliere programmering, doelgroepprogrammering, via begeleidingstrajecten voor een select aantal talenten, tot grootschalige en kleinschalige educatieve en participatieve programma's. Ook binnen de lijn van educatie en participatie is de variatie groot. Als we iets willen zeggen over wat in deze programma's globaal als succes wordt gezien, is het dat er deelnemers uit de beoogde nieuwe publiekgroepen zijn bereikt en er een zinvolle, betekenisvolle uitwisseling heeft plaatsgevonden tussen deelnemers en musici of culturele organisatie, bij voorkeur op een of andere wijze gekoppeld aan het repertoire, het orkest en/of het reguliere concertprogramma – ook al zijn de aantallen deelnemers aan een activiteit (denk aan een workshoptraject of een jongerenraad) vaak niet groot. Succes van educatieve of participatieve activiteiten wordt niet afgemeten aan een stijging in het aantal bezoekers van de reguliere concerten. Dit wordt treffend verwoord door het Muziekgebouw:

'Als succes van Muziekgebouw Park zien we de ontmoeting met onze omgeving, de verrassende samenkomen van hedendaagse muziek en (amateur)koren of -verenigingen uit de buurt, en de mooie ervaring met een diverse programmering op een bijzondere plek in het gebouw. De verwachting (het doel) is niet dat het Park-publiek vervolgens reguliere concerten bezoekt van de ensembles die ze die middag hebben gehoord. Wel blijven de bezoekers geïnformeerd via de mailinglijst, of kan bijvoorbeeld het amateurkoor gericht worden betrokken bij toekomstige (koor)activiteiten. We noemen een workshopreeks SoundLAB op Reis geslaagd als er goede verbindingen zijn ontstaan en na een aantal lessen de koppeling naar het Muziekgebouw mogelijk is. Zo bereiken we dan ook de ouders, die evenmin naar het Muziekgebouw komen en wordt de verbinding doorgetrokken naar algemeen geïnteresseerd publiek. Succes is dus het erin slagen werelden te verenigen en activiteiten te verbinden met activiteiten uit de reguliere programmering.'

Deze en andere programma's en inclusieve initiatieven van de instellingen in de benchmark worden hieronder kort beschreven. De functie daarvan is niet het bepalen welk project meer en welk minder succesvol is, maar het bieden van inspiratie door de breedte aan mogelijke verbindingen te schetsen.

Muziekgebouw Park (Muziekgebouw aan 't IJ)

Vanuit de wens om meer verbinding met de buurt rondom het Muziekgebouw te maken, is gekeken naar een programmaformat dat bezoekers op een laagdrempelige manier laat kennismaken met het Muziekgebouw en de programmering. Daar is *Muziekgebouw Park* uit voortgekomen: een tweejaarlijkse muzikale picknick op zondagmiddag in de Entreehal. Het zijn bewust laaggeprijsde concerten (€ 5,-) buiten de zaal waarbij iedereen zijn eigen eten en drinken mag meenemen en het Muziekgebouw voor de muziek zorgt. De intentie: wederzijdse kennismaking tussen de instelling en buurtbewoners (met name volwassenen uit Amsterdam-Noord); publiek op een andere manier een concert en muziek laten ervaren; verbinding met de buurt leggen op uitvoerend gebied en publiek de ruimte geven. Muzikaal wordt verbinding met de buurt gelegd door bijvoorbeeld een lokaal koor te koppelen aan professionele zangers van bijvoorbeeld Cappella Amsterdam. Met een doordachte dramaturgie waarin zowel de bezoeker, de amateurmusicus als een doorgewinterde violist als Joseph Puglia gevraagd wordt welke muziek ze draaien als ze troost zoeken, laat Muziekgebouw zien en horen dat muziek een universele betekenis kan hebben. Het thema, ieders muziek, en het waarborgen van de toegankelijkheid – muziekuitvoeringen van bijvoorbeeld negen minuten, met introducties op de werken, en de picknick – helpen

de verbinding te leggen. Het effect is dat het Muziekgebouw een publiek verwelkomt dat ze niet eerder zagen (het amateurkoor neemt bijvoorbeeld de eigen achterban mee) en de maatschappelijke inbedding van de instelling wordt versterkt.

Het Muziekgebouw investeert met dit programma in haar omgeving en band met de buurt. Dit vraagt tijd, mensen, en middelen. De feitelijke activiteit duurt een middag, maar zoals bij iedere productie beslaat het voortraject meer tijd. Elke editie van Muziekgebouw Park bereikt ca. 120 bezoekers. Het Muziekgebouw werkt in dit project samen met de Veenfabriek, lokale amateurverenigingen en huisensembles.

SoundLAB op Reis (Muziekgebouw aan 't IJ)

Het Muziekgebouw heeft haar muzikeducatieprogramma doorontwikkeld tot SoundLAB Op Reis (SLOR) vanuit de wens om te komen tot verbreding naar meer scholen en plekken en tot duurzaamheid (langer werken op een plek of school). Met SLOR reizen ze naar scholen en kinderen en jongeren die zelf niet naar het Muziekgebouw kunnen afreizen. Bijvoorbeeld naar de Kolenkitbuurt waar kinderen zes workshops volgden in WOW en hun zelfgemaakte muziekstuk na afloop van een Open je Oren! kinderconcert in het Muziekgebouw presenteerden. Samen met Stichting De Vrolijkheid werden drie maanden lang wekelijkse SLOR-workshops gegeven aan vluchtelingkinderen en jongeren op AZC Willinklaan, Amsterdam. SLOR reist ook buiten Amsterdam, bijvoorbeeld naar het Big Bang Festival in Enschede en het Mediakunsthuis bij Pier K in Hoofddorp. De SoundLAB-reiseditie bestaat uit een systeem met vier panelen met ingebouwde synthesizers en een versterker met speaker, waarop allerlei SoundLAB-instrumenten kunnen worden aangesloten. Hierop kunnen deelnemers onder begeleiding van de workshop-leider eigen composities maken. De nadruk ligt op zelf maken, zelf uitproberen. Het voordeel van het SoundLAB en SLOR is de gelijkwaardigheid onder deelnemers: maakt niet uit of je wel of niet al tien jaar een muziekinstrument speelt.

34

Het Muziekgebouw gaat naar de doelgroep toe om de jonge generatie op andere manieren met klank en compositie te laten werken, hun horizon te verbreden, hun creativiteit te stimuleren en ze te leren samenwerken. Het neerzetten van een succesvolle SLOR-workshop(reeks) vereist inzet van de afdeling educatie en de workshopleiders. Het vraagt veel: in staat zijn te werken buiten je gebouw, een extra stap zetten om jongeren in de wijk te bereiken, je verbinden aan lokale partners, iemand uit de wijk betrekken als extra begeleider, etc. De samenwerkingspartners zijn locaties (zoals WOW), lokale workshopleiders, scholen, festivals, buurthuizen, NSO's en theaters. Het bereik is heel divers omdat het soms een eenmalige actie betreft (festival) en soms een workshopserie (zoals de naschoolse workshop in de Kolenkitbuurt met wekelijks twaalf deelnemers). In 2019 bereikten ze met een workshopweek bij een school voor Speciaal Onderwijs in vijf dagen een exceptioneel bereik van 3600 kinderen. Het succes wordt mede bepaald door geld, tijd en mogelijkheden in planning.

'Speciale band-scholen' (het NedPhO)

Het NedPhO kent 'speciale band-scholen', waaronder de Burgemeester De Vlucht school in Nieuw-West en Laterna Magica op IJburg. Ook is er een 'speciaal onderwijs speciale band-school'. Voor/met deze scholen ontwikkelt het NedPhO meerjarig aanbod van op maat gemaakte activiteiten voor en door alle groepen heen zodat kinderen en musici met elkaar meegroeien. Naast verbinding met de kinderen, wordt die ook aangegaan met hun ouders en de buurt. Laterna Magica bijvoorbeeld heeft een schoolorkest met twee uitvoeringen per jaar waarin NedPhO-musici meespelen. Het NedPhO is jaarlijks twee maal twaalf weken lang wekelijks op school, stemt af met de muziekdocent, betreft ouders die muziek maken of in het koor zingen, regelt met ouders alles rondom het eindconcert (filmen, uitnodigingen maken, etc.). De langdurige relatie levert een echte uitwisseling op tussen kind en musicus, en werkt positief voor socialisatie en bekendheid met klassieke muziek (herkenning).

Platform voor andere verhalen en experiment (Nationale Opera & Ballet)

Nationale Opera & Ballet ervaart het belang van het binnen de organisatie creëren van een platform voor andere verhalen en experimenten. Dit platform kan dan dienen als startpunt van het inclusiepro-



ces, als plek om te leren, uit te wisselen met 'de ander', op voorwaarde dat wat daar ontwikkeld wordt binnen afzienbare tijd doorstroomt naar het grote podium en de rest van de organisatie. Zo'n platform is bijvoorbeeld het Opera Forward Festival (OFF) voor experimenten met nieuwe verhalen, presentatievormen, kunstenaars, publiek en technieken om de ontwikkeling van de kunstvorm te stimuleren. Naast ruimte voor de volgende generatie (diverse) makers, is er ruimte voor debat, reflectie en randprogrammering om een ander geluid naar voren te brengen. OFF trekt een nieuw publiek. Het OFF 2019 had 'dekolonisering van de opera' als thema en opende met de (nieuwe) productie *Girls of the Golden West* (Peter Sellars), een duidelijk statement over 'confrontatie en identiteit'. Er waren keynotes van onder meer politicoloog Olivia Rutazibwa over de noodzaak van diversiteit en van componist Neo Muyanga over de brede verhalen die in het muziektheater moeten worden verteld. De OFF *artistic associate* initieerde, als voorproefje op de editie 2020, samen met OSCAM, twee avonden in Amsterdam-Zuidoost rond de wisselwerking tussen opera, klassieke muziek en artiesten met een Caraïbische, Surinaamse of Afrikaanse achtergrond. Een tweede platform biedt de (nieuwe) Kleine Zaal, waarvan Nationale Opera & Ballet komend seizoen het beheer van de gemeente overneemt, en waar diversiteit en talentontwikkeling een plek krijgen. Zonder de last van 1600 stoelen, zoals in de Grote Zaal, kan hier makkelijker buiten de comfortzone gewerkt worden. Dit gebeurt langs verschillende lijnen, waaronder: 1) het doorzetten van de dekoloniseringstendens, bijvoorbeeld door contextprogrammering rondom klassiekers als La Bajadère; 2) het behoud van cultureel erfgoed met een twist: bijvoorbeeld in opdrachten aan makers zoals ISH om klassiekers te herinterpreteren en 3) het opzoeken en tonen van ander (niet-westers) repertoire, zoals nu in de opdracht voor het maken van een opera op basis van het verhaal van Anansi de Spin. Dit wordt een samenwerking met Surinaams-Nederlandse makers en een Zuid-Afrikaanse componist die bij OFF betrokken was (wat tevens doorstroom, continuering van de relaties en olievlekwerking betekent).

Manager Diversiteit (Rijksmuseum)

35 De Manager Toegankelijkheid werkt al langer aan toegang voor mensen met een beperking tot Het Rijksmuseum. In 2019 is er daarnaast een Manager Diversiteit aangesteld. Dit volgde op de *unconscious bias*-training die de directie in 2018 had gevolgd en op het onderzoek van de Vrije Universiteit (2018) naar de 'diversiteitsrijpheid' van het museum. Ondanks de gevolgen van de Covid-19-crisis (waaronder bezuinigen op personeelskosten) is het jaarcontract van de manager onlangs verlengd, met als legitimering dat 'inclusief worden' een lange adem vergt. Daarnaast willen ze de resultaten die het afgelopen jaar zijn bereikt waarborgen. Ook ziet de directie dat het momenteel politiek en maatschappelijk gezien geen moment is om het onderwerp terzijde te schuiven. De Manager Diversiteit werkt met het museum vanuit de principes 'museum van en voor iedereen' en 'wederzijds leren': van elkaar leren door vanuit meerdere perspectieven te (leren) kijken. Het gaat zowel om de verschillende perspectieven van het personeel als die van partners en het publiek. Het doel is dat meer mensen zich kunnen herkennen in hoe de collectie wordt gepresenteerd en het museum als 'ook van henzelf' beschouwen. Diversiteit wordt ook gezien als middel dat winst kan opleveren voor het bedrijf doordat het zich verbindt met nieuwe doelgroepen en nieuwe perspectieven.

De functie is ondergebracht bij de afdeling Publiek & Educatie (die de diversiteitsportefeuille heeft), maar de Manager Diversiteit werkt organisatiebreed en zet in op training en deskundigheidsbevordering van directie tot beveiligers evenals op meer en minder formele interne gesprekken over diversiteit en inclusie. De manager geeft presentaties op de afdelingen, legt begrippen als privilege en diversiteit uit en voert open gesprekken waarin medewerkers eventuele angsten en twijfels kunnen verwoorden. Ze vindt vormen waarin collega's elkaar op een andere manier leren kennen en waarderen, met elkaar de dialoog aangaan en zich kwetsbaar durven tonen. De afdelingen verkeren in verschillende ontwikkelingsfase en er is verschil in groepsdynamiek en leiderschapstijl. Soms worden er stappen vooruitgezet, dan weer terugtrekkende bewegingen gemaakt – het is duidelijk dat het een proces betreft dat een lange adem vergt.

Als culturele organisaties gezamenlijk wezenlijke stappen zetten (het Rijksmuseum)

Dertien Nederlandse musea, waaronder het Rijksmuseum, gaan vanaf 2020 een samenwerkingsver-



band aan onder de noemer *Musea Bekennen Kleur*. Samen onderzoeken ze vraagstukken rondom diversiteit en inclusie binnen de museale sector zodat deze thema's en veranderingen daadwerkelijk bewerkstelligd worden binnen de deelnemende musea.

Digitale ontsluiting (het Rijksmuseum)

Het Rijksmuseum biedt online veel typen tools met activiteiten die een handreiking doen om de collectie of individuele werken te ontdekken, meer daarover te leren en mensen zo vertrouwd te laten raken met de kunstwerken en/of hen er zelf mee aan de slag te laten gaan. Er zijn Rijksmuseum-podcasts, 'Ontdek Rijksmuseum Meesterwerken' – een virtuele 360 graden 'wandeling', de Rijksmuseum-app voor gebruik thuis, de Grote Rijksmuseum Pubquiz, 'Rijksstudio' waarin je objecten uit de collectie kunt bekijken, downloaden, delen en je eigen verzameling kunt maken. Ook zijn er Mini-Workshops, 'Rembrandts Tekenles' (zelf maken, je werken delen) en RijksCreative waarin docenten van de Teekenschool in korte tutorials technieken van grote meesters toelichten. Op de website zijn ook multimediatours te downloaden, waaronder tours die mensen zelf door het Rijksmuseum hebben gemaakt (opmerkelijke hoofddeksels, bloemen, etc.). In 'Rijks Stories' vind je verhalen over de verzameling, de objecten en het museum zelf; er is een ingesproken verhaal over de Nachtwacht voor blinden en slechtzienden. RijksTube is het YouTube-kanaal met korte video's waarin vanuit kunst gekeken wordt naar popcultuur – 'Is this art?'.

Van Gogh Verbindt (Van Gogh Museum)

Om een kloof te voorkomen tussen het Van Gogh Museum (VGM) en de snelgroeïende groep Amsterdamse jongeren (18–30 jaar), die traditioneel minder vaak musea bezoekt, lanceerde het Van Gogh Museum in 2017 *Van Gogh Verbindt*. Het VMG had al sinds 2014 ervaring opgedaan met het bereiken van lokale, cultureel ingestelde jonge mensen en werkte met hen samen in *Vincent on Friday*-evenementen. In dit programma gericht op cocreatie, en cross-overs met muziek, spoken word, wetenschap, dans, theater enzovoort, liet het museum zien hoe Van Gogh de hedendaagse creatieve industrie inspireert. Tegelijkertijd leerde het VGM dat een constante inspanning vereist is om de deelname van deze doelgroep te behouden en dat de groep veel diverser is dan ze tot dan toe hadden bereikt. *Van Gogh Verbindt* bouwt hierop voort. Het is een vierjarig programma rond de vraag: hoe wordt het museum relevant voor jongeren met een biculturele achtergrond? Het gaat om Amsterdammers van 18 tot 30 jaar. In eerste instantie lag het accent op jongeren met een Surinaamse, Turkse, Antilliaanse en Marokkaanse achtergrond, dat is later op advies van de jongeren verbreed naar alle Amsterdamse biculturele jongvolwassenen. Het VGM en de jongeren ontwikkelen samen veertig activiteiten. Een voorbeeld zijn de activiteiten rondom de tentoonstelling *Gauguin & Laval op Martinique* (2018). Deze bood een goede gelegenheid om gezamenlijk verder te kijken dan het leven en de werken van Vincent van Gogh zelf, zoals het VMG gewoonlijk doet, naar kunstwerken met thema's die in een koloniale context zijn geproduceerd en in de huidige context niet onproblematisch zijn. Met de jongeren zijn thema's als kolonialisme, taal (hoe om te gaan met woorden als *negresse* of 'exotisch' in de brieven van Gauguin?) en representatie onderzocht. Drie informatieve en informele vrijdagavondsessies over kolonialisme, taal, kleur en representatie – onder de naam *Verkeerd Verbonden* – vormden een alternatief verhaal voor *Gauguin & Laval op Martinique*. Verhalen en persoonlijke visies – de tentoonstelling bekeken door de ogen van 150 jonge, kritische en diverse Amsterdammers – zijn toegevoegd aan de tentoonstellingsopstelling tijdens een afsluitend evenement, omdat het VGM gelooft dat multiperspectiviteit – de integratie van vele stemmen, perspectieven en discoursstromen – een van de belangrijkste elementen van inclusieve praktijken is.

De veertig activiteiten (pilots) vormen een geïntegreerde benadering om manieren te testen om inclusie te bevorderen. Betrokken bij de uitvoering zijn een programmamanager en een projectteam met mensen vanuit de VGM-afdelingen Educatie & Interpretatie, Hospitality, Collectie & Onderzoek, Marketingcommunicatie, en HRM. Daarnaast is er een denktank Beeldbrekers bestaande uit 17 Amsterdamse studenten en young professionals met een bi-culturele achtergrond tussen de 18 en 30 jaar. Elke maand komen zij samen met VGM-medewerkers om ideeën uit te wisselen, vragen te bespreken en feedback te geven. Daarnaast wordt de Think Tank betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van nieuwe acti-

viteiten. De Raad van Advies ondersteunt met hun expertise en netwerken, en er is een interne klankbordgroep bestaande uit biculturele medewerkers. Het Impact Centre Erasmus (Erasmus Universiteit Rotterdam) is betrokken voor onderzoek/evaluatie en Fonds 21 als financier.

Community art (het Residentie Orkest)

Sinds 2018 heeft het Residentie Orkest zijn muzikaal-maatschappelijke projecten gekoppeld aan de werelddoelen van de Verenigde Naties in het programma SYMPHONY 2030. Hierin zijn de muzikale, maatschappelijke activiteiten en projecten in de Haagse wijken rondom thema's als inclusie, welzijn, onderwijs, klimaat en een leefbare, duurzame stad ondergebracht. Met tientallen Haagse partners en met muziek als drijvende kracht betreft het orkest steeds meer mensen die zich inzetten voor verbetering van de stad. In 2019 vonden de eerste concrete activiteiten plaats. Zoals 'Stage Your Voice' waarin Haagse jongeren in teams van vijf of zes deelnemers een voorstelling met muziek, dans of een andere kunstvorm maken, met als thema hun ideeën om Den Haag en de wereld een beetje mooier te maken. De jongeren krijgen hulp en kennis van professionele makers, coaches, projectmanagers en communicatiekundigen van culturele instellingen en de creatieve industrie, zodat ze met hun boodschap impact kunnen hebben en echt iets in gang kunnen zetten. De resultaten zijn gepresenteerd op kleine en grote podia. Een ander project is 'Portiekmuziek' ter bestrijding van eenzaamheid in de wijken Scheveningen, Transvaal en Moerwijk. Dit initiatief richt zich op eenzame mensen die in deze wijken de deur niet uit (durven) komen. Het Residentie Orkest brengt mensen die dicht bij elkaar wonen samen in kleinschalige muzikale en informele ontmoetingsconcerten. Van weer andere aard is het 'Concert voor Transvaal', in samenwerking met Juliana Plaza, waarin het Residentie Orkest in 2019 tweemaal speelde voor inwoners van Transvaal en de Schilderswijk. Via welzijnsorganisaties, bewonerscommissies en buurtcomités zijn mensen met allerlei culturele achtergronden uitgenodigd om het Residentie Orkest live mee te maken, in hun eigen wijk, zij aan zij met de musici tijdens het concert. Aan het eerste concert namen ook leerlingen van Muziekschool 1001 Nachten deel, onder leiding van Leonard Kwon, masterstudent orkestdirectie aan het Koninklijk Conservatorium. Tijdens het tweede (kerst)concert vertelden buurtbewoners die de Tweede Wereldoorlog hebben meegemaakt, samen met leerlingen van basisschool Onze Wereld, wat vrijheid voor hen betekent. Ook in 2020 zou het Concert voor Transvaal plaatsvinden en het voltallige Residentie Orkest voor de wijken spelen. Een laatste voorbeeld is de community-opera 'Houtebeen', losjes gebaseerd op de avonturen van de Scheveningse Cornelis Jol Houtebeen en zijn vrouw Aeltje Jansz. Het Residentie Orkest werkte hiervoor samen met Dans- en Muziekcentrum Den Haag en Kwekers in de Kunst. De vissersopera werd uitgevoerd met onder andere Loes Luca, Theaterkoor Dario Fo en een groot projectkoor van Scheveningers en Hagenaars. De opera werd bezocht door 3419 bezoekers, waarvan een overgroot deel niet tot de vaste klanten van het Residentie Orkest of Zuiderstrandtheater behoorde.

BIJLAGE 2 BENCHMARK INTERNATIONAL ORCHESTRAS

This part of the benchmark concerns the inclusive activities of the international orchestras: the London Symphonic Orchestra (LSO), Royal Liverpool Philharmonic Orchestra (RLPO), Los Angeles Philharmonic Orchestra (L.A. Phil), Chicago Philharmonic Orchestra (Chicago Phil), Orchestre Philharmonique du Luxembourg (OPL), Luzerner Sinfonieorchester (Luzerner), the Budapest Festival Orchestra (BFO), and the Philharmonie de Paris (PHdeParis). As for the Dutch cultural institutions case, the benchmark for the international orchestras is structured on the basis of the six Ps: Positioning, Personnel, Program, "Public" (Audiences), Partners and Place.

Rather than offering only imbedded examples, the benchmark is followed by "profile sketches" of the orchestras, as these allow for a greater understanding of the inspirational way the organisations focus on diversity and inclusion in both their concert programmes and their education, participation and community programmes. The orchestra sketches are occasionally supplemented with descriptions of the practices of other (British) orchestras mentioned during our discussions with the experts.

THE BENCHMARK

POSITIONING

Mission and vision

From large, international orchestras to smaller, regional orchestras, the organisations are unanimous in their mission statements: they aim to make the greatest music available to the greatest number of people. In this mission they distinguish between three interrelated elements:

- ▶ The greatest quality of music: The orchestras apply their standards of high quality and excellence to all their productions, including children's and school concerts, and educational and outreach programmes. When branching out into jazz or pop music, as the L.A. Phil regularly does, they pursue the same level of quality and work only with high-level musicians in these genres.

The same high-quality standard applies to the functioning the organisations, as the LSO maintains:

We apply the same approach to excellence in our concerts as in education. Of course, the levels of the participants differ as they master a range of abilities, according to age and skill. What we aim for is having them play at the highest level possible at this moment in their trajectory. Quality applies also to how the programme is set up. Our organisational culture is all about the highest quality.

- ▶ The broadest range of people: The marketing departments work on increasing audiences for the regular concert programmes; several orchestras work within their digital sphere to engage audiences worldwide (through livestreams, their music label, etc.) and all have education and/or participation departments engaging with specific communities of people in their respective cities and/or countries.
- ▶ *Meaningful* engagement and *meaningful* access to music (to both the orchestra and audience): Engagement with (philharmonic) music and the orchestra is a starting point, but the orchestras must do this in a tailormade way, according to targets, as in the case of the OPL's high-quality children's concerts which are made to engage specific age groups and their parents.

The orchestral repertoire is also the starting point in community and outreach work, but it depends on the project and the community how the orchestras work with the repertoire and whether or not they might go into other genres. The bottom-line is there must always be a rationale (e.g., relevancy, meaningful engagement with communities) and “musical digressions” must always relate to the orchestra’s repertoire and musicians.

Long-term commitments to inclusion and accessibility

The British and American orchestras in the benchmark have a long history of music education and community work. LSO Discovery, the London Symphonic Orchestra’s education and community programme, was set up in 1990. The RLPO traces its work with schools and communities through its orchestral programme back to the 1940s, when it first introduced a school concert series. The L.A. Phil was established in 1919, and from early in its existence, its music and artistic directors have diversified its repertoire and engaged in a range of artistic endeavours, varying from the creation and performance of new music, to collaborations and cross-overs with other musical disciplines, cultural traditions, and partnerships with film, dance or theatre companies. Its youth orchestra, YOLA, was set up 12 years ago and has seen its first cohort grow from children to young adults. Of the orchestras from English-speaking countries, only the Chicago Phil’s community engagement programme was recently developed (established in 2015)

Among their European counterparts, the development of education and community engagement programmes is more recent. The BFO started giving community concerts in churches and synagogues in 2014, and a year later, they launched their youth project “Dancing on the Square.” Diversity has been a focus area of the Philharmonie du Luxembourg, since its inauguration in 2005. The Philharmonie emphasises increased interaction with young people, and reaches out to underrepresented target groups through the EME Foundation. After the merger of the Philharmonie and the orchestra in 2012, the head of education was given the task of helping OPL reach a wider audience. It is unclear when the Luzerner and the PHdeParis started their inclusivity programmes.

40

Varying motivations fuelling education and community programmes

The motivation behind the British orchestras’ education and community programmes is twofold: representation and civic engagement. The orchestras strive to be representative of their respective constituencies. For instance, LSO works towards diversity and representation among its players as well as its audiences as “LSO is a very international orchestra, but it does not reflect the community we live in: London with all its diversity.” The British orchestras feature strong community programmes addressing cultural diversity, socio-economic diversity (poverty, “underserved areas”) and disabilities (physical and mental disabilities) – both in their regular concert programmes and community work. The British orchestras additionally express a clear sense of civic duty and social responsibility as publicly-funded cultural institutions. Their civic engagement rhetoric is social: initiatives emphasise equal opportunities for people in disadvantaged situations, and employing music and creativity for care purposes, wellbeing and community engagement. As such, the intentions embedded in the “British way” could be summarised as “all about social impact”.

The “American way” greatly resembles the motivations of the British orchestras, but appears to place representation above civic engagement. The conductor and sponsor driven, highly structured programmes of the Los Angeles and Chicago philharmonic orchestras emphasise talent and early-career artist development. The intention is to pave the road for equal chances and access to music education and/or a career in music for young people irrespective of their ethnic or socio-economic background. In addition to “harnessing the transformative power of live music to foster intellectual and artistic growth, and nurture the creative spirit,” L.A. Phil also believes music to be an agent of social change and community building. This is directly related to the philosophy of its current Music & Artistic Director Gustavo Dudamel, the “most famous graduate of El Sistema” in Venezuela. Constanze Wimmer mentioned in this



context that in many English-speaking countries, “artistic citizenship” is seen as an essential catalyst for community development. Artistic citizens are committed to engage in artistic actions in ways that can bring people together, enhance communal well-being, and help humans thrive. This is in direct contrast to the situation in many European countries, where musicians do not often see themselves or act as politically active citizens⁶. The model in the German-speaking countries, is quite distinct. It is built on “Konzertpädagogik” and “Musikvermittlung”, communication with audiences and the execution of music education by orchestras. The model’s artistic strand focuses on children’s concerts featuring classical (symphonic) music, made accessible by their interlinking of choreography, theatre and dramaturgy, and music. The pedagogical strand centres around music education for various age-groups (in the concert hall and in schools), emphasizing verbal rather than immersive ways of engaging audiences in classical music. This appears in the form of concert introductions and in “meet the music, musicians or conductors” sessions for adults. Additionally, the Luzerner runs a *Musikvermittlung* programme for disabled people. The latest development in the German-speaking orchestra landscape is the development of programmes where they work with community orchestras (amateur musicians). Access and engagement thus feature here too, but without the British rhetoric of social impact and without the American emphasis on ethnic-cultural representation.

The BFO shows similarities with both the Anglo-Saxon and German models, as well as distinctions. Along with the Luzerner and OPL, it does not hold the increase of cultural diversity or representation as a specific target. With L.A. Phil, it shares its way of connecting to communities through community concerts in religious and secular, in- and outdoor places. But, the BFO stands out through its philosophy to “step off the traditional stage to move into the community (or rural Hungary) to meet people and engage them in classical music in their own environment.” The BFO’s intention is to introduce a broader social stratum of potential music-lovers into the world of classical music. Most akin to the American model is the policy of the PHdeParis (but not the orchestra) with its strong notion of cultural democratisation and its nationwide web of el Sistema-like youth orchestras.

PERSONNEL

Internal conversations and training

In all orchestras, internal conversations on diversity and inclusion take place. The way in which this affects their practice differs, as does the element of diversity and inclusion that is discussed (cultural and/or socio-economic diversity, age, and disability). Interestingly, the orchestras from English-speaking countries in the benchmark, where diversity, equality and representation have been concerns for quite some time, all indicate that “becoming inclusive” is *still* an ongoing process in their organisations. These orchestras employ internal diversity committees, monitor their progress and continue to adjust their actions. As the LSO illustrates:

We have done a lot, but are not there yet; we are trying to change things as we go along. Our internal diversity group is responsible for an action plan with targets of what we want to achieve. We continue to have in-depth, honest conversations in the organisation about representation and about ‘diversity’ not just being a matter to the Discovery programme. As head of LSO Discovery, I have been reading a lot about white supremacy and the like. I am keen to see the staff and musicians trained in this regard.

This long-term process and constant “maintenance” are also identifiable in the L.A. Phil. This orchestra is currently working on a “reset” of its organisation. The reset is based on an evaluation of the progress it has made in increasing gender-equity, cultural diversity and other indicators of its diversity, equity and inclusion policy (DEI) in the domains of staff, musicians, conductors, audience, board, and donors. Despite major progress in some domains (e.g. from 5% to 33% female conductors in 10 years’ time), the L.A. Phil is not yet satisfied and its new targets will aim higher.

⁶p.8 C. Wimmer (2020) Audience development and engagement (forthcoming)



The three continental European orchestras are committed to reach more inclusive audiences too. In fact, the Luzerner was the first orchestra in Switzerland to be awarded the “Culture Inclusive” label by Pro Infirmis/Culture Inclusive Department in the 2016/17 season for their continuous work on inclusive culture and barrier-free accessibility for people with disabilities. The three European orchestras are, however, less explicitly focused on becoming more inclusive and representative of their local constituencies in their staff, musicians and board. The BFO calls itself an open organisation and a flexible orchestra, but not necessarily a culturally diverse one. The OPL admits that they engage in internal discussions on diversity and inclusion, but they never find sufficient time to make real progress on the issue due to a very demanding concert schedule. The OPL has trained its musicians for educational work, but not for outreach or participatory work as this is mainly executed by the EME Foundation. Governmental art policy in Switzerland, Luxembourg and Hungary does not contain cultural diversity targets – or at least not to the extent of English-speaking countries.

Large departments of education and participation

The British and American orchestras offer a very wide range of education and participation programmes and activities, and, accordingly, employ relatively large education and community or participation departments. The LSO-website lists 16 people as Discovery-staff, the RLFO’s “In Harmony” programme is run by 11 members of staff, and the L.A. Phil has 7 people in its education department, 4 of whom work exclusively on YOLA (Youth Orchestra Los Angeles). The education department of the OPL counts 5 staff members. The smallest education departments are those of the BFO and the Luzerner. The former has 2 staff members to organise the concerts and community activities across Hungary, the latter employs 3 part-time staff members (around 1.3 fte). As its resources are limited, the head of education of the Luzerner said, “our projects are often small-scale, but of high quality.” In Paris, around 25 staff members of the education department attend to all parts of the Cité de la Musique (Philharmonie, orchestra, museum, libraries, etc.).

42

Involving the musicians

The levels of engagement of orchestra musicians in educational and community work varies between the orchestras:

- ▶ The orchestras in English-speaking countries experience high levels of engagement among their players. The way the musicians engage in education or participation programmes depends on how they are employed. In the LSO, musicians work on a freelance basis and are paid a session fee for a concert as well as for a workshop in a local borough. The LSO musicians (or extras) deliver education or community projects themselves. For instance, when a musician works at a school and the school group then visit the Barbican, the same musician will greet them, creating a personal experience and exchange. In contrast, orchestras like those in Liverpool and Birmingham, education and community work is part and parcel of the job of an orchestra musician.
- ▶ Like the LSO, the OPL hires individual orchestra-members for its educational programmes. In practice, around 20 percent of the OPL musicians are very engaged, 60 percent may or may not join depending on the programme, and the remainder are reluctant. The OPL works with a range of methods and types of educational programmes to ensure that as many players as possible like to join in. As education and participation work is not part of its musicians’ contracts, the OPL (like the LSO) experienced that “extra payment is a great incentive!” But, even if the numbers are smaller, commitment is high. OPL musicians attend specific training programmes and they act, talk and wear costumes in children’s concerts (as do the BFO musicians who sometimes sing as part of the regular programme, or act when the orchestra performs opera).

A bigger challenge than engaging musicians, appears to be balancing the schedule: making



sure enough musicians are available for concerts, touring, community work, etc.

A pool of extras

All orchestras in the benchmark have gathered a pool of extras from which they hire musicians to undertake educational and outreach work. For example, the L.A. Phil hires music teachers from around L.A. for its education programmes and, as it finds consistency of the curriculum important, it works in partnerships with music organisations across the city that offer similar programmes. The Discovery department of the LSO asks members to participate in programmes and if they are not available then they hire musicians from their pool of extras. In the case of the BFO, the pool also includes specialists on musical periods and/or musicians able to play orchestra and non-orchestra instruments.

Talent development

The continental European orchestras generally do not have talent development trajectories in place for talents that supersede the level of their educational programmes in the concert halls or schools. The exception is the Luzerner Orchesterakademie, which aims to “give future generations of musicians insight into the professional operation of a symphony orchestra.” Contrastingly, the British and American orchestras in the benchmark, emphasise talent development (artists development), and offer a range of (often extensive) programmes catering to young (first-time) musicians and extraordinary young talents – the so-called pipeline. Additionally, they also have support programmes for young composers and conductors.

The programmes for young musicians in English-speaking countries target carefully selected underserved and/or underprivileged areas to make sure that the orchestras reach out to an ethnically and socio-economically diverse group of young people.

43

- ▶ Large-scale music programmes for children: Since 2009, the “In Harmony” programme of the RLPO provides an intensive, daily music-making programme for over 700 children in Everton, North Liverpool. It targets children with the greatest need and fewest resources (over 40% of the children are classed as living in poverty). “In Harmony” uses orchestral music making to improve the life chances of children by increasing confidence, wellbeing, skills and resilience, enhanced by opportunities to travel, learn, perform and collaborate with professional musicians, international artists and other young people. The L.A. Phil and its community partners founded YOLA in 2007 and what started out as a music programme in South L.A. for 80 musicians now serves more than 1200 musicians between the age of 7 and 18 across four under-resourced neighbourhoods in Los Angeles. Inspired by Venezuela’s El Sistema, the L.A. Phil and its community partners seek to democratize music education by offering free, high-quality instrumental music instruction. The PHdeParis runs a network of over 30 youth orchestras across France.
- ▶ “Next level talent development” programmes for talents that emerged from the orchestras’ music programmes, or from those of their local music partners: One example is the LSO East London Academy (established 2019, currently 20 students) that aims to identify and develop the potential of East Londoners between the ages of 11 and 18. Through the provision of free, inspirational coaching delivered by LSO musicians, the Academy offers high-level training and mentoring to young musicians who show exceptional promise, accelerating their instrumental learning, confidence and aspirations. This Academy aims to represent the diversity of East London, particularly encouraging young musicians from backgrounds currently under-represented in professional orchestras to take part and continue their instrumental learning. It focuses on those that experience financial, cultural and practical barriers with the aim to facilitate wider diversification of the professional classical music sector. For the RLPO, youth ensembles are an important part of the orchestra’s work. They encompass the Liverpool Philharmonic Youth Orchestra, Liverpool Philharmonic Youth Choir, Melody Makers and the Training Choir. Since



2015, Chicago Phil musicians have provided in-school instruction and mentoring to Chicago-area students through “Chi Phil AMP” (Academy of Music Performance; currently at 7 college prep schools). Through repeated meaningful interactions between students and musicians, including masterclasses, “Side by Side” rehearsals and performances for fellow students, teachers and community members, this program helps cultivate students’ music skills and advance their overall development and success in school and beyond. L.A. Phil’s YOLA was first set up as a citizenship programme, but now, after 12 years, they have an excellent cohort of talented young people, and the orchestra is assessing how to support these talents until they can apply for the “LA Phil Resident Fellow” programme. Additionally, through “YOLA National”, the L.A. Phil extends its reach nationwide and celebrates the work that’s done nationally by programmes similar to YOLA by convening the YOLA national festival each summer in L.A.

- ▶ Post-Bachelor players: The “Judith and Thomas L. Beckmen L.A. Phil Resident Fellows” programme is an excellence-based training program for superb early-career symphonic musicians (string players and percussionists) from historically underrepresented populations. The goal of the fellowship is to prepare these musicians to compete for, and win, positions in major professional orchestras.
- ▶ Platforms for showcasing young talent: The LSO and RLPO offer students of music, and post-graduate musicians, the opportunity to gain practical experience by learning from their world class musicians and experienced staff, often in collaboration with (local) universities, colleges of music and/or music conservatories. The Chicago Phil established its “NEXT!” initiative to give extraordinary musicians the opportunity to be heard by Chicago Phil patrons, musicians, and conductors. These talents are showcased in the foyer before Chicago Phil concerts. Also, Chicago Phil’s “Spotlight mentoring programme” provides exceptional young musicians with the chance to perform with orchestra mentors in rehearsal sessions, followed by a professional performance of a major classical work.

The British and American orchestras (except for the Chicago Phil) offer support to young composers and conductors:

- ▶ The LSO offers the next generation of young talented composers and conductors masterclasses, workshops, intensive coaching and opportunities to work with the orchestra at the Barbican. For composers this includes the “Panufnik Composers Scheme”, “LSO Soundhub” and “Jerwood Composer+”. For conductors there is the “Donatella Flick LSO Conductor Competition.” The RLPO offers young composers opportunities to develop new work, and to receive mentoring from professional composers through two competitions, the “Rushworth Young Composers” for composers aged 14-18 and the “Christopher Brooks Composition Prize” open to North West-based composers aged 18 - 30. The L.A. Phil runs the “Nancy and Barry Sanders Composer Fellowship Program” for young composers, and the “National Composers Intensive” that commits to the evolution of living music on a national scale, and supports new music from genesis, to creation, commission, and performance. The “Dudamel Fellowship Program”, established in 2009, provides promising young conductors from around the world the opportunity to develop their craft and enrich their musical experience through personal mentorship and participation in the L.A. Phil’s orchestral, education, and community programs.

Finally, the orchestras in the English-speaking countries have designed (advanced) training courses and support systems for future creative and cultural professionals and arts leaders:

- ▶ LSO is open to Arts Award participants: A nationally recognised qualification enabling anyone up to the age of 25 to progress into further education and employment by taking challenges



in an art form (from fashion to film making, pottery to poetry). RLPO are involved with the National College for the Creative and Cultural Industries, which develops and delivers new qualifications for backstage roles devised by employers that address current and future skills needed in the workforce (together with the BBC, Live Nation, ATG, White Light, BECTU, ABTT, the Royal Opera House and the National Theatre). The Luzerner and the Lucerne School of Music jointly designed the “CAS Music Teaching” advanced training course. It is aimed at musicians, educators and specialists from music and theatre, centring around innovative and creative forms of presentation and communication of music. L.A. Phil is launching a YOLA Administrative Fellowship, as not all YOLA-students follow musical careers. This fellowship will support two young talents per year, placing them in paid internships in arts administration at the L.A. Phil organisation.

“PUBLIC” – AUDIENCES

All orchestra in the benchmark state that they aim to reach as many people as possible with their music – “music for all.” The interviews along with their programmes reveal who they have in mind:

- ▶ The LSO wants to reflect London in all its diversity. Its programmes address ethnic-cultural representation, diverse age groups, people from deprived areas and/or people with a range of physical and mental disabilities. Their focus area is on East London.
- ▶ The RLPO focuses on people living in poverty, or in otherwise deprived situations, along with people living with a range of mental health needs and their carers. Their education programme focuses on North Liverpool.
- ▶ The L.A. Phil strives for equity among its artists, orchestra, staff, audience, board, and donors regarding ethnic background, socio-economic background and gender. In its community concerts, education and artist development programmes it reaches traditionally underrepresented (Afro- and Native American communities, Hispanics, etc.) and underserved communities. YOLA focuses on four (underserved/deprived) areas in L.A.
- ▶ The Chicago Phil addresses various national and local communities with its concert programme, and Chicago’s low-income population with its community work.
- ▶ As Swiss audiences for classical music tend to be older audiences, inclusivity to the Luzerner means broadening the age base of the audience (children, young adults) as well as reaching people who are less familiar with or have less access to classical music (in the countryside). It interprets its social engagement as engaging audiences with disabilities and (mental) health issues. The orchestra finds inclusivity in terms of diversity in ethnic background, important, but not part of its main focus.
- ▶ The OPL reaches out to (very) young audiences, both in its children’s concerts and its many workshops tailor-made for specific young-age groups. In collaboration with the EME Foundation it also reaches what they define as “the most difficult to reach target groups”: refugees, the elderly and/or isolated people, young drug addicts, people in youth care, etc.
- ▶ The BFO youth projects include disadvantaged and non-disadvantaged, Roma and non-Roma youth. In its other community work the BFO addresses those unfamiliar with classical music, from “underserved” and otherwise underprivileged regions of Hungary.
- ▶ The PHdeParis aims to draw in people who do not have access to or who are unengaged with

(classical) music. It reaches out to underprivileged youth through its youth orchestras.

PROGRAMME

Like the Dutch art institutions, the international orchestras have experienced that diverse programming is most effective for broadening their audiences. The British and American orchestras have emphasized this, especially in the *structural* nature of their diverse concert programming. Some orchestras, predominantly the British, have also done so by offering a wide range of education, participation and community programmes they have set up. This key focus is further made clear through the tremendously interwoven nature of “regular” concerts and side-programmes, with talent development, education and community activities in the British and American orchestras.

Separating these activities as unrelated, as is done for research reasons below, does not do justice to the many ways that the orchestras ensure a constant flow and linking of each scheme back to their concerts and central values. The head of LSO Discovery stated the following:

Above all inspirational, I find, is that we are working towards a place where there is no difference between performing and learning. For instance, in our collaboration with Guildhall School of Music, we are coaching young players with the repertoire, prepare the orchestral extras, having them sit in the orchestra (not playing but learning) and make place for that in the concert schedule. Our composition programme supports start-of-career-composers to get into the profession, by offering them mentoring experiences. They bring sketches of their work to the LSO-players to have it workshopped, and through the Panufnik scheme young composers write a 3-minute sketch for the entire orchestra. After one year, two of them get commissioned to compose a 10-minute piece which will then become included as a standard work we perform at the Barbican. Our annual Discovery Showcase brings together the orchestra and the participants of the various Discovery programmes we did during the year.

46

Regular concert programming: towards a structurally diverse programme

- ▶ A structurally diverse programme of concert series or festivals: These programmes are most notable at the L.A. Phil, followed by the Chicago Phil. The L.A. Phil has increased the diversity among the composers, conductors and artists that it works with, especially in the last ten years, as a result of Dudamel' approach to classical music. What is interesting is the orchestra's flexibility in its artistic leadership. It complements its title positions (principal conductor, assistant conductor, conductor laureate, etc.) and builds long-term relationships with a broad range of guest conductors and artists from both Western and non-Western backgrounds. They guest-curate or co-curate series and festivals in which classical music meets new music, contemporary western music, jazz, pop music and non-western cultural traditions. Examples of this include the Pan-American music initiative, the Soul Festival, and the Korean Festival. Similarly, the Chicago Phil annually programmes concerts, productions and series with “a touch of diversity.” In 2019, this included a festival highlighting Polish classical music and culture, the “Roaring Twenties” series, and “Silent Sherlock” – a multimedia production combining film and classical music. OPL undertakes diverse programming with its annual festivals: the Atlántico Festival for the Lusophone population and with (world) music from Portugal, Brazil, and a number of African countries, “Rainy Days” is its contemporary music festival, and “Fraïraim” (vrije ruimte) a concert-cycle and an upcoming festival in 2021 providing a stage for the local artistic scene of professional and semi-professionals in classical music, pop-rock, crossovers and more. The PHdeParis offers programming covering a similar range of musical genres and regularly adds a thematic approach to draw in audiences who may be more inspired by (or familiar with) the theme than the music.



- ▶ Regular concerts with work of young composers: Orchestras running young composer schemes regularly showcase their work. The LSO provides this opportunity with talents from “Soundhub” and the “Panufnik Composers scheme” performing together with the orchestra.
- ▶ Regular concerts by “artists in residence”: RLPO uses its residency programme as a means to engage artists representative of British cultural diversity (e.g., pianist Isata Kanneh-Mason, baritone Roderick Williams) as well as to trigger international collaborations between musical genres and artists (e.g. between Catrin Finch and Seckou Keita – Welsh and West-African harpists).
- ▶ All British and American orchestras regularly play in concert with non-professionals and professionals in training— often participants of their youth orchestras, choirs, or education and community programmes. L.A. Phil often incorporates YOLA students in its performances. The LSO performs with its Community Choir and the National Youth Orchestra of Great Britain, and organises its annual LSO Discovery Showcase.

Side-programmes opening up the concert programme to wider audiences

Side-programmes which, as the RLPO puts it, “bringing music to everyone” address the “audience engagement initiatives” of for instance the L.A. Phil, and are about the orchestra’s communication with the audiences – the basis of the “*Konzertpädagogik*”. These include:

- ▶ Pre- and post-concert talks, tours and open rehearsal events are offered by all organisations.
- ▶ Close-up, intimate concerts in informal surroundings, are programmed by the LSO and the RLPO to increase audience engagement and demographics.
- ▶ Courses ranging from one-hour to one-day are arranged for a broad range of audiences, from those who know very little about classical music and its history, to those who are lifelong listeners. LSO offers in-depth “Discovery Days” during which adults can broaden their knowledge of music, music history, a period or a composer. The L.A. Phil offers “Music 101” music appreciation courses while the PHdeParis offers “Weekends”, mini-festivals on a theme, genre, musician, instrument or geographic area which include concerts, conferences, shows and family workshops and the like, providing “a fresh take on music and its appreciation.”

Targeted programming

The seven orchestras programme a wide variety of concerts for specific audience groups. The concerts listed below are mostly structural in nature—they are either a fixed part of the artistic endeavours or the education and community work of the orchestra. Others happen periodically, such as annual showcases or open-air concerts.

- ▶ School concerts are provided by all orchestras.
- ▶ Family concerts are provided by all; most orchestras also offer concerts and workshops for under-5s.
- ▶ Outdoor (free) concerts to engage a wider audience: The LSO holds “BMW Classics” on Trafalgar Square, the Chicago Phil’s “Side by Side” programme is part of the Chicago Park District’s “Night Out in the Parks” initiative, the L.A. Phil plays in the L.A. Bowl and The Ford open-air amphitheatres, the Luzerner and BFO move into the countryside where they also play outdoor to reach a range of communities.

- ▶ Evenings with film and live orchestra music are provided by the RLPO, L.A. Phil, and Chicago Phil. For instance, with *Heroes and Legends* (2018-2019), the Chicago Phil celebrated beloved characters and icons from film, literature, and history through classical music.
- ▶ Most orchestras experiment with concert formats. To reach a working audience, the LSO offers “BBC Radio 3 Lunchtime” (1 pm) and “Rush-Hour” (6.30 or 7.30pm) concerts at St. Luke’s, and the “Half Six Fix” at the Barbican, described as “short and sweet concerts, so the night is still young”, with the Martini Bar open before and after the concerts and drinks allowed into the hall. L.A. Phil hosts “Casual Fridays”, “Drinks in the Garden” and “Chamber & Wine Tuesdays”. The PHdeParis experiments with thematic and cross-over formats and with duration (evening-long concerts, weekend / mini-festivals, etc.).
- ▶ Targeting young people: experiments with concert formats also focus on young audiences, for example, BFO’s “Midnight Music” format with concerts at 11.30 pm in the Castle Garden, Budapest (same repertoire but shorter than regular concerts). Ways to encourage young audiences to attend regular concerts include membership or young patron schemes. “CODA” is the L.A. Phil’s club for young music fans (free membership, discounted tickets, exclusive parties, and more) while “Club25” is Lucerne’s organisation for 16- to 25-year-olds. The L.A. Phil also runs a “Junior Patron scheme” for young people who wish to contribute to the L.A. Phil’s artistic and community endeavours.
- ▶ Targeting ethnic communities or cultural traditions: the L.A. Phil targets the Hispanic community of Los Angeles with Latin-American festivals and its Asian community with the Korean Festival. Its soul, jazz and pop programmes also target audiences that are somewhat ethnically distinct. The OPL has its annual Atlántico festival with (world) music from Portuguese-speaking countries for the Lusophone population of Luxembourg.
- ▶ Targeting low-income groups: RLPO’s “Leap into Live Music!” (established 2013) is designed to give people who have never attended, and may not be able to as a result of financial reasons, the opportunity to enjoy a concert at the Liverpool Philharmonic Hall. “Families to the Phil” is Chicago Phil’s way of providing young people from diverse ethnic and socio-economic backgrounds the opportunity to share the experience of a professional symphonic concert with their family. Each season they underwrite over 1,000 symphonic concert tickets for students from Chicago-area public schools, community music schools and youth orchestras (and their families), many of whom hail from low-income sectors of the population.
- ▶ Targeting people with mental or physical disabilities: The LSO and Luzerner provide barrier-free concerts (and inclusive workshops) for people with (physical) disabilities. The Luzerner has set up a buddy system for the visually impaired who need assistance when visiting a concert (“Konzertbegeleitung”). The RLPO Music and Mental Health Programme, in collaboration with regional health services, supports people living with a range of mental health problems in in-patient settings and in their local community. The programme, which also involves the families of those with mental health needs and their carers, has been active for the past 11 years, catering to over 10,000 users. The programme creates pathways and progression routes including independent visits to RLPO concerts and sign-posting to other activities. RLPO also programmes “Relaxed Dementia Friendly Concerts”, intimate one-hour concerts suitable for people living with dementia, their family and carers. The BFO’s day-time “Autism-friendly Cocoa Concerts” target autistic children and their families.
- ▶ Concerts at hospitals and care homes are provided by LSO, the Luzerner and the BFO. The Luzerner, for instance, organises “ward concerts” in retirement and care facilities, and special education schools.



Arts education programmes (in/with schools)

Underpinning the often-extensive talent development programmes of the benchmark orchestras are educational programmes in/with schools that are also impressive in size, particularly in the case of the “heavy-weight” British orchestras. The “education-light-weight” among the orchestras is the BFO, whose “Partner School Programme” combines school visits by the BFO musicians, choose-your-instrument sessions, rehearsal visits, and discounted tickets to concerts.

- ▶ The LSO Discovery programme includes activities for schools, teachers, and young people. For instance, concerts for schools (Key Stages 1 and 2) take place each term at the Barbican Centre. The LSO offers technology-oriented workshops for all key stages, such as “Remix The Orchestra” (samples from the LSO’s catalogue are used to create new compositions) or “Composing with Logic Pro X” for GCSE and A-level students. With “Music CPD for schools”, the LSO offers a variety of training opportunities for primary school teachers from one-off “Creative Days” to a year-long “Music in the Classroom” programme. Established in 2008, “LSO on Track” is a partnership between the LSO and ten East London music services, in collaboration with the Barbican and the Guildhall School of Music & Drama. On an annual basis, the London Symphony Orchestra welcomes 15,000 young people to concerts at the Barbican and LSO St Luke’s. Furthermore, over 2,000 young East Londoners get together with musicians from the LSO yearly to showcase their musical talent.
- ▶ As mentioned, the RLPO provides an intensive, daily music-making programme for over 700 children in Everton, North Liverpool. This programme targets children with the greatest need and fewest resources. The “In Harmony” programme, as it is called, was launched in 2009 (the Royal Northern Sinfonia, Newcastle, runs a similar scheme by the same name). The RLPO additionally is engaged in more than 5,000 workshops and events in community settings for all ages across the city of Liverpool. For example, their “Adult Learning” programme includes events as diverse as “Discover the Classics” and community programmes which focus on reaching vulnerable adults in the city.
- ▶ The orchestras in the German-speaking countries, with their tradition in “Musikvermittlung”, organise educational activities ranging from passive to active participation for specific age groups. The OPL sees it as its mission to provide people with the opportunity to be committed to the orchestra “for life” through concerts and workshops for 0-2, 2-4, 6-12, 8-12 years-old and for those aged 8-106. Some of these workshops extend the musical experience beyond classical repertoire including “Expedition Groove” (percussion), “Viens chanter!”, “The Magic Box: Cajon”, “Just Play” and “Hören, experimentieren, skizzieren... KOMPONIEREN!”. The Luzerner also pays specific attention to combining people with and without disability in its workshops.

Participation programmes: active amateur participation

It is the British orchestras, in particular the LSO, which organise the most participatory activities for audience segments to actively engage in as amateur artists. This supplements their artistic endeavours (concerts), audience engagement initiatives (communication), artist development, and education programmes.

- ▶ Choirs: LSO Discovery encompasses the London Symphony Chorus, the Community Choir (made up of a diverse cross-section of the local community with a repertoire including show tunes, opera choruses and folk-songs), and the LSO Discovery Choir for young people aged 8–18 that live or go to school in Hackney, Islington or the City. The choirs regularly perform at St. Luke’s, the Barbican, and at local community events. LSO also organises LSO “Singing Days” led by experienced choral directors. The RLPO set up the Liverpool Philharmonic Children’s Choir and Melody Makers, as an introduction to choral singing for children aged 7 – 12 from in and



around Liverpool. Similarly, the Orchestre de Paris runs five (amateur) choirs for different age groups.

- ▶ Weekly or monthly accessible participatory events: LSO Discovery offers a range of such events. One example is its “Digital Technology Group” in which young people from the surrounding community can produce their music as individuals or part of a group. The programme allows them access to the well-equipped Candide Discovery Studio (including the LSO sound archive) in St. Luke’s, to record, write and perform a range of musical styles including grime, rock, hip-hop and classical. The “LSO Create Monday Club” is an on-going inclusive monthly club for groups and individuals to improvise and compose alongside LSO musicians (featured on the website with a picture of disabled and black-British participants). “Make Music Days” are for those who want to immerse themselves in music with professional LSO musicians, through percussion and digital workshops, song, arts, and crafts (featured on the website with a picture of disabled children). Additionally, the “LSO’s Inclusive Group” for adults with learning disabilities is supported LSO musicians (featured on the website with a picture of a disabled cellist who plays his instrument together with an assistant). For these events the LSO arranges to have a Mobiloo on site (a mobile toilet service with a hoist and changing bench).
- ▶ Annual accessible participatory events: One example of these is “BFO Dancing on the Square” in which hundreds of children from underprivileged areas of Hungary dance together at a free, open-air event each June, last year to Beethoven’s Seventh Symphony. Participating schools work with the orchestra to include a mix of Roma and non-Roma, disadvantaged and better-off students, and the Foundation for Democratic Youth is involved to strengthen community ties and social skills. The children spend months working towards their common goal, learning about one another, and becoming part of a larger community. Another example of these events are the “Side By Side” symphonic concerts performed by the Chicago Phil in parks in local communities. Students and community members are invited to bring their instruments and play with Chicago Phil musicians, rehearsing and performing free concerts for community members and the general public.

Beyond the above examples, the PHdeParis provides a densely packed programme of participation activities. This vast organisation, which houses concert halls, the orchestra and a museum, employs around 400 members of staff who organise around 500 concerts and between 7,000 and 10,000 music-related activities a year. In their 100-page activities brochure they offer courses in classical music, but also in Gamelan, Brazilian steel drums, African music traditions (e.g., from the Maghreb, Congo, or Uganda), and “contemporary” music (music and image, electric guitar, beatbox, sampling, etc.).

Participation programmes: broad community approach

The BFO and the American orchestras, in particular the L.A. Phil, shape their community work somewhat differently. They engage in community concerts in a wide range of secular and non-secular places in their respective cities, or, in the case of the BFO (and to a lesser extent the Luzerner also), across their country. Internationally, the community approach is less about setting up community art projects for people to participate in, and more about the actual physical movement of the orchestra towards their (potential) audiences.

- ▶ On a large scale this travelling out into the community is practiced by the BFO. To reach those who are not part of its regular audience, and who cannot make it to the concert halls, the BFO organises two “Community Weeks” per season. In these weeks, the orchestra’s chamber ensembles venture out into the country, traveling from place to place, playing up to a total of 24 community concerts in nursing homes, child-care institutions, schools, churches and synagogues. The goal is to build a network in the whole of Hungary with the orchestra returning to the same



village up to 4 times to strengthen the connection and increase the local audience. In a similar vein, the “BFO Reaches Out!” project targets children between 8 and 18 years of age who live in the countryside. It offers them chamber music concerts in unusual venues, such as thermal baths, libraries, zoos, hospitals and prisons. The BFO musicians work with the children in short sessions, whetting their interests in music and its professional opportunities (sometimes they also discover new talents). “BFO Reaches Out!” takes place in countryside towns where the BFO’s (regular) orchestral concerts are booked, providing a way to spend more time there. During the lockdown, in June 2020, the “BFO Serenades” brought music to the closed courtyards of residential buildings and gardens between houses in Budapest where residents could listen from windows, balconies and hanging corridors. The orchestra visited more than 200 buildings in one month, playing 10- to 15-minute free serenades at a previously agreed time on every Sunday and Monday evening. As the mini concerts were not public, they were considered Corona-proof. The BFO also brings classical music to pubs in Budapest. The musicians are reported to love this programme and the BFO receives good feedback from young people and students who have participated.

- ▶ On a much smaller scale, but with the same intention of meeting and listening to the audience in their environment, the Luzerner travels around Switzerland with its *Musikwagen*, a mobile workshop room, stage, and sound museum. It stops at school buildings, social institutions and public meeting places, sometimes for one week at a time. In short workshops or multi-day projects, children, young people and adults experiment with sounds from everyday life or their surroundings and invent new pieces of music. The *Musikwagen* is staffed with one or more music pedagogues and at various stages Luzerner musicians join in. Joint concerts on the *Musikwagen*—stage for local audiences conclude the encounter between the local participants, the Luzerner musicians and the music educators.
- ▶ L.A. Phil began performing “Neighbourhood Concerts” 40 years ago in neighbourhoods under-represented in its audiences. The number of concerts and relationships with the communities have grown over time and today these concerts are presented in partnership with community host venues such as churches, community centres and schools. Often the concerts, sometimes as many as three a month, take place in the communities served by the YOLA programmes, with YOLA-students playing alongside the L.A. Phil musicians.

PARTNERS

Like their Dutch counterparts, the international orchestras work together in their education programmes with local schools, music organisations, music education centres, Schools of Music and conservatories. In their participation programmes, they too seek out collaboration with organisations that work with and/or represent specific communities. That is, they build (long-term) relationships with partners who know the area in which they work, and the communities in it well. Who these partners are depends on the content and intention of the programme, for instance:

- ▶ The LSO cooperates in Islington, where St. Luke’s is based, with a partner that works with under-5s and that locates families and nurseries, potentially interested in the LSO programmes for this age group. It works with community centres (particularly the one around the corner from St. Luke’s) hospitals, colleges and schools, as well as the Guildhall School of Music and other London conservatoires.
- ▶ The OPL builds relationships with the community indirectly. The orchestra is affiliated with the EME Foundation which builds relationships with community associations and local organisations representing the groups targeted by the foundation and OPL’s shared programmes.



PLACE

Place is interesting in the international context, for two reasons:

- ▶ First of all, there is a strong conviction (and practice) that as an orchestra you must aim to draw as many people as possible into concert halls for concerts, and at the same time, you must move out into the communities to meet and work with (potential) audiences in underserved neighbourhoods, small towns, and/or the countryside. This is clearly described above in “participation programmes with a broad community approach.” But, this “philosophy” also underpins open-air concerts given by international orchestras and the, often large-scale, local music education initiatives and community work that British orchestras undertake in underserved areas.
- ▶ Secondly, most international orchestras run a separate building, occasionally purpose-built, for their education and participation programmes. An example of this being St. Luke’s, which offered the LSO the infrastructure to broaden its educational and outreach work and to work on crossovers. In St. Luke’s, Mondays, Fridays and weekends are for Discovery programmes, and the rest of week is for orchestra rehearsals and private hiring. L.A. Phil operates from “three iconic venues”: the Frank Gehry-designed Walt Disney Concert Hall, the Hollywood Bowl (a natural amphitheatre - the summer home of the L.A. Phil since its official opening in 1922), and The Ford theatre complex. 2020 marks the first year that the L.A. Phil operates The Ford complex, “continuing the historic venue’s longstanding tradition of providing access to performance experiences representative of L.A. County’s multifaceted communities.” Moreover, in the 2020/21 season, YOLA will open its own permanent, purpose-built facility, the Frank Gehry-designed Judith and Thomas L. Beckmen YOLA Center at Inglewood. The Luzerner will employ its new *Orchesterhaus*, which opened in May 2020, for rehearsals as well as chamber music concerts and music education events. Since the *Orchesterhaus* is based on the *Hochschule Luzern* campus, the orchestra’s relationship and exchange with the *Hochschule* it is likely to intensify.

52

“PROFILE SKETCHES”

London Symphonic Orchestra

The two pillars underpinning the LSO are concerts and LSO Discovery, its 30-years-old music education and community programme which provides the biggest and most varied schedule of all the international orchestras in the benchmark. LSO Discovery comprises:

- ▶ “Accessible events” at the Barbican or St. Luke’s such as “Relaxed performances” (free 30-minute live informal concerts), “Make music days”, “Create Monday club”, and “Inclusive Evenings” workshops for people with and without disabilities, open rehearsals at the Barbican, “Introduce your family to music” events including workshops and concerts for under 5s and family concerts, singing events such as “LSO Singing Days”, various community choirs, and “Discover more” events at which audiences can broaden their music knowledge. Additionally, the LSO travels into the community for hospital visits, ward concerts and the like.
- ▶ LSO’s education programmes for various school levels and teacher training. The LSO educational scheme is largely covered by “LSO On Track”, a partnership between the LSO and ten East London music services, in collaboration with the Barbican and Guildhall School of Music & Drama. Running since 2008, this programme includes LSO-musician visiting schools, the development of creative workshops, coaching on written music, school concerts for East London schools, performance opportunities in world-class venues, and more.



- ▶ LSO's artist development programmes providing opportunities for young performers, composers, and conductors, including "LSO Soundhub" for early-career composers and the "Panufnik Composers scheme". The LSO East London Academy (established 2019) provides free, inspirational coaching and high-level training for young musicians, specifically East Londoners between the ages of 11 and 18, who show exceptional promise. It focuses on accelerating their instrumental learning, confidence and aspirations.

The LSO provides a great example of how the concert programme, education and participation activities of an orchestra can be interwoven. By including Discovery-participants in their highest profile events, such as international tours, the 2012 Olympic Games, and concerts with Sir Simon Rattle, the LSO demonstrates its belief in the immutable place of music education as the foundation of all great music-making. The free, open-air concert "BMW Classics" on Trafalgar Square, for instance, engaged 100 LSO musicians, as well as 55 young musicians from the LSO On Track programme in East London and 20 musicians from the Guildhall School of Music in 2019. St. Luke's is designed and equipped to bring in diverse communities. For example, the high-quality studio with all the latest electronic equipment is free to access for local young people on Mondays. In a 3-hour slot, they can work on their own music with the help of the LSO music catalogue, a team of staff and certain LSO players. The works of these young people become part of the annual Discovery Showcase, a joint presentation of participants and the orchestra. It is clear that education and outreach are inextricably part of the LSO's DNA. Thanks to LSO Discovery, the LSO remains open to diverse communities and musical genres while retaining its links to classical music, the symphonic orchestra and its concert programme.

The LSO also leads in online accessibility, strongly conveying the message that 'classical music is also for you' and as such lowering the threshold for potential audiences to attend a concert. This feeling of welcome is generated through the information provided, the tone of voice, realistic inclusive visual material, and many short videos in which audience members share their experiences. The website answers circa 30 questions about what to expect from a visit to a concert (what to wear, when to clap, when to arrive, what to do if you're late, etc.). Additionally, it offers different categories for people to access the repertoire. The first, *Read*, includes blogs, the second, *Listen*, includes running playlists, architecture playlists and the like—playlists for all moments of the day. The third category, *Watch*, includes LSO on YouTube, movie recommendations and 'Coffee Sessions'. These "Coffee Sessions" are 10-minute clips with music chosen and performed by individual LSO musicians, recorded in their homes and released every Monday morning. There is even an online "Truck Drivers Book Club" with recommendations by drivers of the LSO instrument truck.

Royal Liverpool Philharmonic Orchestra

The RLPO features four programmes: concerts, education including a range of workshops and the "In Harmony" programme, "Bringing music to everyone" events including pre- and post-concert talks along with life-long learning programmes and outreach to people with mental health issues, and finally, "*Musical talent development across the region*" which engages young people in its ensemble, youth orchestra and choirs, and supports young composers.

Currently, the RLPO is in the process of drawing up a new equality and diversity plan, supported by Katherine Zeserson. She assists the RLPO in its internal process by means of guided conversations and by sensitizing the organisation to diversity, enabling discussions about the behaviours and perceptions of the orchestra, the range of concerts, presentations, audiences, recruitment of personnel and the like. Zeserson also helps the orchestra to shift its communication narrative to a more inclusive one. Furthermore, the RLPO and Zeserson have set up a year-long *internship programme* targeting young musicians from diverse backgrounds. The aim of the programme is to broaden the base of the orchestra. Therefore, it is directed at players who have not yet had the opportunity to acquire orchestra experience, and thus conservatory training is not required. Neither is there an age limit. Through the programme,



the RLPO wants to provide those in their twenties who may have initially chosen a different career path (e.g., those with parents in the British-Asian community who directed their children towards securer career paths than music), but who have remained passionate players and continued practicing with the opportunity to experience working with the orchestra. The intention is that interns will apply for RLPO vacancies for both the orchestra and pool of extras on completion of their programme.

The internship programme is on hold due to Covid-19, but would have begun with a 3-day introduction to the culture of the orchestra, followed by the assigning of a mentor and instrument teacher from within the orchestra (for which the RLPO players received training). Following a period of training, interns would then have been scheduled to play with the orchestra for several 8-day periods (covered by a small fee). During these periods, the young musician would participate in all performances, concerts in the main series and chamber music concerts along with hospital and educational work. This would ensure they became acquainted with all orchestra activities. Finally, the intern would curate a programme of self-directed work.

Los Angeles Philharmonic Orchestra

The three programme lines discernible in the work of the L.A. Phil are: its artistic endeavours, learning programme (education and artist development), and community concerts.

- ▶ L.A. Phil states with regard to its artistic endeavours:

Our artistic commitment is to the highest quality of all music genres. When we branch out to jazz or pop music, we pursue exactly the same high level and work only with great quality musicians in these genres. We believe that trying to keep it apart, is doing a disservice to classical music. It will not dissolve in interaction, classical music is much more resilient, there have been many intersections in its long history. We programme a Beethoven cycle, but also the interaction between a Prokofiev piece and a dance company or film maker. To us, being a top orchestra means having the most flexible and openminded musicians.

From an early stage, the L.A. Phil's various music and artistic directors have diversified its repertoire and engaged in a broad range of artistic endeavours including the creation and performance of new music, collaborations, and cross-overs with other musical genres, art disciplines, and cultural traditions. Each season, the L.A. Phil produces holiday, chamber music and Baroque concerts, organ recitals and concerts featuring distinguished artists in recital, jazz, world music, and songbook.

It organises festivals to target specific groups or ideas, including the Latin America-festivals and the Power of the People-festival (artist-activists). It counts, among others, Herbie Hancock (L.A. Phil creative chair for jazz) and Peter Sellars (former L.A. Phil creative consultant) among its creative partners. Throughout its history, the L.A. Phil has also been recognized by and regularly involved in the entertainment industry (films, recordings, and broadcasts). It was a first for classical musicians, when Dudamel, together with members of Youth Orchestra Los Angeles (YOLA), participated in the 2016 Super Bowl half-time show alongside pop stars like Beyoncé and Bruno Mars.

- ▶ L.A. Phil states with regard to its learning and community programming, "the LA Phil is committed to learning alongside our community, and to enabling and supporting the next generation of musicians, whether they're picking up an instrument for the first time or penning their own compositions. (...) Music experts, musicians, and special guests take you deeper into the music – and the music goes deeper into the city." Its learning programme encompasses education (YOLA) and artist development schemes (e.g., the "Composer Fellowship Programme" and the "National Composers Intensive"). What is interesting is the L.A. Phil's pipeline perspective. Inspired by Venezuela's El Sistema, YOLA began 12 years ago as a citizenship programme for children from ages 8 to 18 who hailed from underserved and deprived communities. By now the first cohort of talented young people has emerged from YOLA, and the orchestra intends

to continue to support these talents until they can apply for the “Judith and Thomas L. Beckmen L.A. Phil Resident Fellows” programme. This Resident Fellowship is an excellence-based training programme for talented young symphonic musicians with a bachelor’s degree, who represent or serve historically underrepresented populations. It prepares them to compete for, and win, positions in major professional orchestras (thus further extending the pipeline). The fellows receive a salary, and their accommodation and travel expense are covered. They play and work with the orchestra for 25 weeks a year, for up to three years. Currently, 5 fellows are in the programme. Of the 9 fellows so far, 3 now hold jobs with major orchestras. Additionally, through YOLA National, the L.A. Phil extends its reach nationwide and celebrates the work done country by programs similar to YOLA, convening national talents together each summer at the YOLA National Festival in Los Angeles. As not all members (of the first YOLA-cohort) seek a career in music, L.A. Phil is establishing a YOLA administrative fellowship, a paid internship in arts administration and leadership at L.A. Phil, for 2 young talents per year.

- ▶ The community programme extends the orchestra’s involvement in Los Angeles beyond its venues, organising performances in the schools, churches, and neighbourhood centres of a vastly diverse community. These “Neighbourhood Concerts” take place in neighbourhoods underrepresented in the L.A. Phil audiences, often in the communities served by the YOLA programme.

Currently the L.A. Phil is undergoing an internal “reset moment”, as part of the preparation of its next 5-year-plan. They state, “we are adding the third lens of DEI [Diversity, Equity and Inclusion policy] to the two lenses we are comfortable with viewing our work through: the financial lens and the artistic imperative.” The orchestra assesses its progress in this respect at various levels of its organisation: artists, orchestra, staff, audience, board, and donors. It analyses patterns in the past decade which already indicate that audiences have become 40% more diverse (through marketing and through rethinking programming), the percentage female conductors has risen from 5% to 33%, commissions to soloist still tend to go to men (94% men of whom 75% white men), the staff is 50% non-white, but the more senior the less diverse and that the musicians are 30% diverse due to a large group of Asian players. The L.A. Phil’s internal assessment focuses on identifying structural barriers to change rather than human fallibility, “[it is not] about quota, but about knowing what patterns can be traced in what you do as an organisation.” The L.A. Phil accepts that the assessment by adding the DEI-lens, and subsequent new targets, may have consequences for the long-term financial planning, the redirection of finance, its governance and how their recruit staff and musicians.

Chicago Philharmonic Orchestra

The Chicago Phil makes a division between its concert programme and its community engagement activities, but integrates the two whenever possible. With its concerts programme, the Chicago Phil expands from classical philharmonic music to contemporary classical, film music, jazz and folk and works from composers from a diverse geographic range. For instance, in 2019, the season opened with a five-day festival celebrating Polish culture and music, commemorating the 100-year anniversary of Polish independence. Over the five days, the Chicago Phil welcomed 12 guest artists (10 from Poland), collaborated artistically with two local Polish arts organisations, and presented concerts at five venues new to the orchestra. The 2019 season further included “The Roaring Twenties”, in which the Chicago Phil performed pieces by George Gershwin, Maurice Ravel, Kurt Weill and John Harbison, with students from the Jazz Studies Program of the University of Illinois at Chicago performing as “NEXT!” musicians in the foyer. “Silent Sherlock”, another event from the season paired film and classical music while “Café Culture”, featured Chicago Phil chamber musicians playing folk-inspired music from around the world, including works by Johannes Brahms, Antonín Dvořák, Astor Piazzolla, Carlos Gardel, and traditional Russian and Hungarian songs. The season finale brought together the Chicago Phil with the Cirque de la Symphonie, after a sell-out success in 2016.

The Chicago Phil stands out with its clearly-defined, concise community engagement programme:



- ▶ Through *Chi Phil AMP (Academy of Music Performance)*, Chicago Phil musicians provide in-school instruction and mentoring to Chicago-area students (established 2015).
- ▶ The “Side by Side” programme, presented through the Chicago Park District’s “Night Out in the Parks” initiative, brings “Side by Side” symphonic concerts to Chicago parks in local communities. Students and community members are invited to bring their instruments and collaborate with Chicago Phil musicians, rehearsing and performing free concerts for members of the community and the general public.
- ▶ “Families to the Phil” provides young people from diverse ethnic and socio-economic backgrounds the opportunity to share the experience of a live, professional symphonic concert with their family members.
- ▶ “NEXT!” showcases extraordinary musicians from music schools, universities and youth orchestras in the foyer before Chicago Phil concerts to let these talents to be heard by Chicago Phil patrons, musicians, and conductors.
- ▶ “Spotlight” is a mentoring programme in which exceptional young musicians work with orchestra mentors in rehearsal sessions and then participate in a professional performance of a major symphonic work.
- ▶ The Chicago Phil’s summer Internship programme, with help of the Illinois Arts Council’s “Summer Youth Employment in the Arts” programme, gives high school students hands-on, paid training in all departments of arts management.

56

Each of the orchestra’s community engagement activities has a limited, manageable scope. For instance, Chi Phil AMP takes place at approximately 7 schools in carefully selected “overlooked communities”, “Families to the Phil” involves a maximum of 1000 people with the 2019 Annual Report citing 554 tickets going towards this programme. The internship programme was attended by 4 students in 2018.

Orchestre Philharmonique du Luxembourg

The OPL splits its programming between concerts (including festivals and children’s concerts) and education which is, in turn, subdivided into four streams. Its key query is how its programming can be as broadly accessible as possible and reach out to the local population.

In the concert programme, an answer is found in three festivals: The Atlántico Festival (world music from Portuguese-speaking countries, as the Lusophone group is the largest among the immigrant groups), “Rainy Days” (a contemporary music festival), and “Frairaim” (*vrije ruimte*) (featuring a concert-cycle, and beginning in 2021 a festival, that offers the local artistic scene of professionals and semi-professionals a stage for their classical music, pop-rock, crossovers, or other genre). The idea behind this last event is that, “all is possible, as long as the quality is good.” However, the area in which the OPL really stands out, is that of its children’s concerts. Of their annual concert schedule, 140 events are for children. The OPL sells the concerts on subscription, for example, you can buy tickets for a series for under 3-year-olds! The aim of producing and presenting concerts for young audiences is not so much formal learning, as to offer deep and meaningful artistic experiences—immersive experiences in a variety of formats, mixed forms of artistic expression, relevant themes and interactive events. Ten different, highly structured cycles cater for ten specific age groups among the young audiences, allowing for all levels of concert attendance. By the time they are 17 years old, some may have attended 40 productions and will be experienced concertgoers! As mind-blowing as the sheer number of children’s concerts, is the fact that the OPL musicians now act, talk and wear costumes, as the children’s concerts are dramaturgical, costumed, and, according to Katherine Zeserson, of splendid quality and innovation.



In its education and participation programme for both children and adults, the answer to the accessibility query is found in offering activities in a range of languages including French, Luxembourgish and German, and at times English, Spanish, and Portuguese also. Along with the above each of the four pillars of the education and participation programme address inclusivity in their own way:

- ▶ Programmes for schools, crèches, preschools, and teachers which enable the democratisation of culture in society.
- ▶ Music education for adults: programmes facilitating access to the orchestra, such as pre- or post-concert programming, one-off events on topics such as music history or baroque music, along with Study Days on a period or a composer.
- ▶ Programmes for active participation and creative music making: the OPL invites children, young people and adults to participate, discover and create music to stimulate individual creative potential.
- ▶ The OPL is affiliated with the EME Foundation, an organisation committed to inclusion. Their shared projects are particularly aimed at people who, for various reasons, are not part of the usual audience of cultural activities, children and adults with disabilities or reduced mobility, the elderly, socially disadvantaged people or people in difficult situations, those on the verge of marginalisation and isolation. Examples of such projects include "Gospel & Friends" and "Project Different" which cater to those with mental disabilities.

57

Luzerner Sinfonieorchester

The Luzerner, as with the majority of orchestras above, makes a distinction between its concerts and "*Musikvermittlung*". Its concerts are made inclusive and accessible through three main actions. The first, a welcoming culture ensures that those in wheelchairs, with visual impairments or dementia can all find their place in the concert hall. This is also the case for children and adults with cognitive or psychological impairments. The second is that of barrier-free access. The organisation recognises special needs and aims to build bridges by providing access to all. Thirdly, the orchestra has an inclusive (voluntary) advisory board made up of experts on different forms of disability, which has been actively supporting the orchestra in the conception, implementation and evaluation of inclusive offers and projects since 2017/18. The Luzerner was awarded the "Culture Inclusive" label by Pro Infirmis /Culture Inclusive Department, for its continuous work in the domains of "cultural offerings", "content access", "structural access", "job offers" and "communication" on inclusive culture and barrier-free accessibility for people with impairments.

The Luzerner's "*Musikvermittlung*" is divided into five strands:

- ▶ For children and families, it offers family concerts and workshops, a children's culture festival, Christmas Carol singing, a buddy project in which children become the "godchild" of an orchestra musician, and *Musegg-Musig*, an audio walk and music workshop at *Kulturhof Hinter Musegg*.
- ▶ For schools and institutions, they offer rehearsal visits, Music & Theatre projects in which school classes work for one week on a music-theatre-piece, concert visits, and one-day workshops at the *Kulturhof Hinter Musegg*.
- ▶ The *Musikwagen* is the mobile venue of the Luzerner. It is a workshop room, stage and "sound museum" in one. The vehicle moves from place to place and stops at social institutions, public meeting places, and schools in the countryside where children have little contact with classical music. In short workshops or multi-day projects, children, young people and adults can experi-



ment with sounds and invent new pieces of music. Joint concerts on the *Musikwagen*–stage conclude the encounter between Luzerner musicians, music educators, local participants, and audience.

- ▶ “Club U” (“Your city – Your Orchestra”) addresses youth and adults with activities such as Drum Circle (for all generations), and invites them to become “*Konzertbegeleiter*” for the visually impaired. Additionally, the Luzerner offers “Club 25” membership for people between 16-25 years old, introductions to concerts, and Senior-University seminars.
- ▶ The orchestra’s “Inclusivity & Social Commitment” programme focuses on increasing accessibility to the three concert venues the Luzerner regularly plays in and providing concert assistance. They train volunteers as assistants for people with impairments. Additional to these activities, the *Musikwagen* has project weeks for children and adults with disabilities, and they offer concert formats adopted to the needs of people with dementia and Alzheimer’s, and their carers.

Those who cannot make their way to the concert hall due to their impairment can still experience live music during Luzerner ward concerts in nursing homes and care centres.

The Luzerner designs its projects and formats to reach a mix of people, by adding a dimension of inclusivity and barrier-free access to regular concerts and workshops. This includes their conducting workshop for children between 7-12 years both with and without disabilities. Their experience is that this works well in practice. Some Luzerner musicians have formal training in music education or in working with specific groups, while others learn by doing, or have gained relevant experience in their parallel jobs.

58

As we have seen above, the British orchestras as well as the Luzerner are invested in making their concerts physically accessible and their education and participation activities open to those with and without disabilities. In our conversations with Katherine Zeserson, she drew our attention to the Bournemouth Symphony Orchestra (UK) which addressed the fact that *professional* disabled musicians are hardly accounted for in orchestras. The BSO saw it as its civic duty as an orchestra to set up an ensemble with high-level disabled artists under the baton of a disabled director, to explore what it means to make music that way. This became a highly regarded venture and one of BSO’s fixed ensembles called BSO Resound. James Rose, BSO Change Maker and Conductor, leads this professional ensemble.

Budapest Festival Orchestra

The BFO organises its work into its concert programme and community and education programme. The concert programme seeks diversity by alternating symphonic concerts with chamber concerts. The “Midnight Music” format attracts an audience of young adults, while the “Cocoa Concerts” for families has both a regular and an autism-friendly version. The BFO co-produces the “Bridging Europe Festival” with Müpa Budapest. Its “Annual Marathon” consists of concerts of the works of two composers in the Béla Bartók National Concert Hall and the Festival Theatre while other spaces in the buildings host screenings and free concerts. The marathon features performances by prominent soloists, symphony orchestras and chamber music ensembles from the Hungarian musical community. Additionally, the BFO has break-out groups specialising in period instruments, contemporary music and Balkan folk music, providing the musicians with musical freedom that in turn feeds back into the main orchestra. The orchestra regularly invites its members to programme concerts and compete with each other for concerto slots. The players seem responsive, and it ‘*adds warmth and sharpness to the ensemble*’. During the lockdown, in June 2020, the BFO serenaded the people of Budapest in their courtyards and in gardens between buildings. Visiting more than 200 buildings in one month, the BFO wanted to remain part of people’s lives and offer them the gift of live music, despite its not being allowed to meet them in the concert hall.



The education programme is only a minor part of the BFO outreach programme. Schools can sign up annually for the "BFO Partner School Programme" which combines school visits by the BFO musicians, choose your instrument sessions, a rehearsal visit, discounted tickets to a concert and the "Teachers' Café".

The BFO's community programme, on the other hand, is quite impressive (specifically, given the small size of its team):

- ▶ The BFO is part of the "Térzene Program", initiated by the State Secretariat for Culture of the Ministry of Human Capacities, which aims to bring classical music to more municipalities with over 5000 people. It aims to introduce a broader social stratum to the world of classical music, by providing concerts and activities in parks, bandstands and public places.
- ▶ In the two "Community Weeks" it holds each season, the BFO involves those who, be it for medical, social, physical or financial reasons, would not normally be able to enjoy its concerts. These include disadvantaged young people unfamiliar with or without access to classical music, disabled children, the elderly, families who cannot afford to buy tickets, new mothers who lack the time and energy to attend concerts, as well as church communities and inhabitants of small towns and villages. During these weeks the orchestra's chamber ensembles play in nursing homes, child-care institutions, schools, churches and synagogues.
- ▶ In "BFO Reaches Out!", BFO musicians visit children between 8 and 18-years-old who live in the countryside. They work with them in short sessions, whetting their interest in music and musical careers, and play chamber music in venues such as thermal baths, libraries, zoos, hospitals and prisons. These visits are set up in countryside towns to coincide with BFO orchestral concerts in local concert halls.
- ▶ In the "Dancing on the Square" project, hundreds of children from underprivileged areas of Hungary dance together at a free, open-air event. In 2019 the musical accompaniment was Beethoven's Seventh Symphony. This project is about music and dance, as well as mutual acceptance, tolerance, and sharing moments. A mix of Roma and non-Roma, disadvantaged and non-disadvantaged children spend months working towards a common goal, learning about one another, and becoming part of a larger community.
- ▶ "See What You Hear!" is a film competition for teams of secondary school students (12–19 years old) which challenges them to produce a film for a musical piece selected by the orchestra, visualising the feelings and impressions that this music evokes in these young listeners. The winning team accompanies the orchestra on one of its international tours.

Comparable to the BFO, the Bournemouth Symphony Orchestra (UK) aims to break the "old model" of travelling somewhere to only perform one concert. As such it has developed ways to create long-term engagement with the regions of the rural area it regularly performs in. To do so it appoints a musician within each region who is well connected in that constituency and can discover more about the community's needs. These "promoters-facilitators" are now supported by a small outreach team that set up regional projects. Such projects have not only changed the external perception of the orchestra but, also its conception of itself.

The BFO also compares to some British orchestras in its use of the "one-week model" as a possible answer to the challenge of keeping grip on the performance/activities schedule. The Royal Scottish National Orchestra, for instance, annually "rents out" its musicians to a Scottish region for a week where the musicians visit and work with institutions such as children's hospitals, old people's homes, youth

centres and schools, building musical and personal relationships. The Royal Northern Sinfonia (RNS) kicked-off its community engagement programme with a one-week model, but it shaped the week differently. Here, Zeserson recounts her experience as Founding Director of Learning and Participation at Sage Gateshead, Newcastle (from 2001 – 2015) – a venue programming classical, folk, and pop music, and the home of the RNS. As a form of action research, they designed a programme in which the orchestra would work for a week in three different local communities, with a free concert from the entire orchestra at the end of it. In each location they would assess, in collaboration with the school principal, parents of the nursery, the proprietor of a local theatre, and others, which activities might be suitable. They experimented with different activities exploring music, dance, colour, and the integration of movement and sound, allowing space for the musicians to find what they were comfortable with, and to test out collaboration with dance and/or visual arts organisations. They repeated this approach for three years, each time with a different theme for the week that directed the choice of repertoire and activities. Following nine renditions, the musicians knew how they felt about different kinds of participatory activities, had redeveloped their view of what it was to be a civic orchestra and had become engaged with the communities. As the musicians who did the participatory work were trained for the roles during the process, they became very skilled and felt confident about working with communities.

This model was simple and responded to the orchestra's schedule. The musicians involved in the participatory work were scheduled for the week (24 playing hours) and all musicians were scheduled for extra rehearsal days for the concert repertoire in the week leading up to the project. In the month before, the educational staff invested extra hours and they set aside a small budget for props and the hire of external artists. As Zeserson knew the city well, she did not need to build relationships from scratch, which would have required a much longer process and the assistance of a community worker with a strong local network. The hardest work in the beginning was to get the players and organisation enthusiastic about the idea. The RNS may now be the beating heart of Sage Gateshead, creating community connections and supporting music education, but Zeserson is quick to point out that this is the result of a twenty-year-long learning process!

60

Cité de la Musique/Philharmonie de Paris

The Cité de la Musique/Philharmonie de Paris organisation is somewhat different to the above orchestras. It is divided into four departments: Concerts and performances (focused on concerts, resident orchestras and ensembles, development of new formats, and crossovers with cinema and circus, the United Nations' Global Goals, etc.), the museum, education (including the libraries, workshops, social initiatives), and the Orchestre de Paris. The Cité de la Musique and the Philharmonie share their policy on democratizing access to musical culture; "offering spaces where the greatest ensembles play alongside young musicians and children just starting out in music" (Laurent Bayle, Executive director of the Philharmonie de Paris). Even though the hall and the orchestra are now integrated, the Orchestre runs a somewhat separate route. We talked to the director of the Concerts and Performances Department about his approach to inclusion and he reflected on the position of the Orchestra in this respect. He indicated that the Cité/Philharmonie's mission is to link music and society, and to connect to audiences, specifically those less concerned with music and/or without access to it. Additionally, they want "to make sense with music" by relating music to global concerns (such as the Global Goals of the United Nations). They avoid titles of events with purely musical references as people may not know the music, while everyone can relate to themes. To them, the key to developing diverse audiences is programming, which the director understands as a "dramaturgical job." For example, next spring, the Philharmonie de Paris holds the "Amazonia Weekend", a coproduction with the Orchestre de l'Opéra de Rouen Normandie and the Orchestre Régional de Normandie. This weekend celebrates the Amazonian rainforest with *A Floresta do Amazonas*, a symphonic composition by Heitor Villa-Lobos, accompanied by Sebastiao Salgado's photographs. During the weekend, the audience will hear live traditional Amazonian music, *Aguas da Amazonia* by Philip Glass, and classical music. There will be an exhibition, a conference on the work of the photographer, and participatory workshops on Amazonian music. After the weekend the programme will be toured.



The Cité/Philharmonie offers classical, baroque, contemporary, world, jazz, pop, and rock music concerts. Within this programme, they offer new concert formats under the leading ideology, "the more we change the format the better it is." They experiment with, among other things, thematic formats, evening-long (sometimes 8 hour-long) concerts, and cross-overs featuring orchestral and non-classical music or other artistic disciplines (such as film and photography). They invite the orchestra to participate in such programmes, but it often declines. The director of concerts calls the Orchestre de Paris' attitude "old-fashioned" and its concert format "traditional". He indicates,

It is all about excellence. They may offer an after-work concert as a new format, but it remains a narrow concept, there is no message. The important question is what kind of music people, who have time for a concert after work, would be interested in hearing? It is easier to work with orchestras that are more creative, like the LSO, the Rundfunk-Sinfonieorchester Berlin, and the BFO.

The director believes the future of orchestras and classical music lies in creative connection, stating "the times they are a-changin' – and this may be the perfect context to create something new." To ensure that the organisation connects with new audiences, and that the musicians stay happy, he advises that the organisation finds those who want to work in the suburbs, with hospitals or with people with autism. He points out that "only when one works from the individual musician's wish or concern will there be a good result." He recommends to "just start, discuss what inclusivity means to your orchestra and in your context. Doubt, try, fail, learn and move forward!"

In addition to their thematic approach and their work on new formats, the Cité/Philharmonie actively moves out into the suburbs of Paris to build relationships with new audiences, but with other partners than the Orchestre de Paris. As they say, "we can wait for the people to come the concert hall, but we could also go to them." Their main mechanism for this action is their youth orchestra "Démós" which caters to 7- to 11-year-old children. For 10 years, it has been offering free instruments and classical music to underprivileged young people. In this case, orchestra practice functions as a means of cultural democratisation. To this end, more than thirty youth orchestras have already been created across France by the organisation.

From their website, we learn that the Orchestre de Paris runs the "Chœur de l'Orchestre de Paris" made of several ensembles of amateur singers: The Main Chorus (80 singers) which is well-versed in the symphonic choral repertoire, the Chamber Choir (40 singers) which brings variety to the choral repertoire of the Orchestre de Paris, the Choir Academy (20 singers, 18- to 25-year-olds) which features the best students of the City of Paris Conservatories, the Children's Choir (95 children, 9- to 14-year-olds) which trains outside of school hours, and the Youth Choir (50 singers) which is set up in partnership with the voice sections of the 6th, 13th and 19th district Conservatories of the City of Paris.

BIJLAGE 3 HET KONINKLIJK CONCERTGEBOUWORKEST

In de subsidieaanvraag 2021-24 en het Actieplan Diversiteit en Inclusie (bijlage bij aanvraag Amsterdams vierjarenplan) zijn visie en missie van het KCO in het algemeen en met betrekking tot diversiteit en inclusie uiteengezet. Ook inventariseert het KCO daarin de huidige situatie van het orkest en licht het de voornemens toe. Hieronder een samenvatting.

POSITIONERING

Visie KCO

In een snel veranderende wereld speelt muziek een belangrijke rol. Ze zorgt voor bezinning, verbindt, geeft energie en overstijgt grenzen. Symfonische muziek is bijzonder verrijkend: het meerstemmige samspel is zowel kwetsbaar als krachtig, vraagt om al onze aandacht en nodigt uit tot steeds opnieuw luisteren en voelen. Wij delen deze verbindende kracht van muziek graag met iedereen.

Door concerten in binnen- en buitenland, geluids- en video-opnamen en multimediate projecten brengen wij muzikliefhebbers over de hele wereld in vervoering. Met onze educatieve activiteiten en innovatieve concertformats weten wij steeds weer nieuw publiek te raken en door jong talent op te leiden, dragen wij bij aan een bloeiende toekomst voor de muziek.

Missie

Wij geven als symfonieorkest wereldwijd uitvoeringen van orkestmuziek op de belangrijkste podia, onder leiding van de beste dirigenten en op het allerhoogste niveau. Onze activiteiten in Amsterdam vormen de basis voor onze rol als Nederlands ambassadeur voor internationale excellentie. Wij bieden publiek emotionele en culturele verrijking en verleiden tot betrokkenheid en actieve loyaliteit. Wij willen het symfonieorkest zijn met de grootste aantrekkingskracht voor muzikliefhebbers en professionals in binnen- en buitenland. Wij onderscheiden ons van andere ensembles door onze eigen klank, stilistische flexibiliteit, een open mentaliteit, onze rijke historie en de verbintenis met een unieke en wereldberoemde zaal.

Wij streven naar het bereiken van een zo groot mogelijk publiek en willen midden in de maatschappij staan. Wij streven naar langdurige en respectvolle relaties met onze omgeving. Geselecteerde hoogbegaafde jonge musici worden ondersteund en krijgen een stimulerend perspectief op hun loopbaan geboden.

Als werkgever willen wij onze musici en stafmedewerkers een langdurig en enthousiasmerend arbeidsverband bieden. Wij dragen zorg voor een veilige omgeving waarbinnen het aangaan van (artistieke) uitdagingen centraal staat. Onze werknemers tonen zich betrokken bij het publiek en bij het orkestcollectief en streven naar een brede invulling van hun taken. Wij streven naar topkwaliteit in al onze uitingen.

Visie op en legitimering van het werken aan diversiteit en inclusie

Het KCO stelt in zijn Actieplan diversiteit en inclusie dat het belangrijkste visiebestanddeel, dat ziet op het dossier inclusie en diversiteit, de constatering is dat het orkest in de jaren tot 2030 (en daarna) zal moeten blijven werken aan een radicaal grotere 'publieksvoetafdruk' om veranderingen in publieksgedrag van de huidige doelgroepen het hoofd te bieden. Noodzaak, niet eens zo zeer om groei in publiekscijfers te bereiken, maar om bestaande aantallen ook in de toekomst te kunnen behalen. Als prioriteit stelt het orkest dan ook: onze totale beleidsvisie strekt zich uit tot 2030 en in deze periode zal onze organisatie met name op de P van publiek een zeer grote stap willen zetten richting een grotere inclusie, ook vanwege aanwijsbare en structurele gedragsveranderingen binnen de bestaande publieksgroepen. Deze ontwikkeling noopt tot een sterke vergroting van onze publieksvoetafdruk (groei actieve database met 50%). Wij verwachten dat dit realiseerbaar is, maar wij komen daar niet zonder een veel bredere set

doelgroepen aan te boren. Via een hogere mate van inclusie verwachten wij ook een grotere diversiteit te bewerkstelligen, met name over de as van een grotere activatie van onze jongere potentiële doelgroepen. Deze verandering zal uiteraard ook de P van Programmering raken. Ten aanzien van de overige P's (personeel en partners) zien wij zeker verbeterpunten, deze worden gaandeweg aangepakt.

Om zijn doelstelling te behalen – zorgdragen voor de instandhouding van het 'instrument' Koninklijk Concertgebouworkest en het in goede gezondheid overdragen aan volgende generaties ter bevordering van de muziekcultuur in Amsterdam, Nederland en ver daarbuiten – zullen de volgende generaties moeten worden betrokken. Deel van de missie is het streven naar het bereiken van een zo groot mogelijk publiek en het midden in de maatschappij willen staan. Evenals het streven naar langdurige en respectvolle relaties met de omgeving.

De verwijzing naar volgende generaties is weliswaar generiek, maar tegelijkertijd divers: alle kinderen en jongeren ongeacht afkomst of achtergrond. Generiek is ook de verwijzing naar een zo groot mogelijk publiek: de verantwoordelijkheid die het orkest hier neemt is om zorg te dragen dat mensen die van huis uit minder kansen hadden om het tot de top van de klassieke muziek te redden of om als publiek te genieten van klassieke muziek concerten, extra mogelijkheden te bieden. Daarmee zijn de doelen en beoogde publieksgroepen:

- ◇ groei van het aandeel jongeren in de zaal (35-min);
- ◇ een ruimere vertegenwoordiging in culturele diversiteit onder het publiek, vooral te bewerkstelligen via een groter aandeel jong publiek;
- ◇ het bereiken van een sociaaleconomisch breder samengesteld publiek.

64

Het KCO beschouwt deze ontwikkelingen echter in relatie tot marktwerking in de kunstsector met inachtneming van het feit dat het KCO een groot deel van de inkomsten uit kaartverkoop haalt, terwijl participatieprogramma's vaak niet direct leiden tot kaartverkoop of voor de reguliere prijzen.

STAND VAN ZAKEN EN VOORNEMENS

PERSONEEL

Performers – Musici & Talenten

Huidige situatie

- ◇ Het orkest bestaat uit musici van 25 nationaliteiten. Het aandeel musici met een migratieachtergrond ligt iets boven de 50%, waarvan 4% niet-westers.
- ◇ De man-vrouwverhouding in het orkest is ongeveer gelijk (iets meer vrouwen).
- ◇ Samenstelling orkestacademie en masterclasses orkestdirectie zijn niet divers.
- ◇ De samenstelling van Young 2019 was zeer divers zowel in nationaliteiten, culturele identiteiten als in sociaaleconomisch opzicht.

Voornemens

- ◇ Orkestleden: audities blijven plaatsvinden op geanonimiseerde basis achter een gordijn; de



selectie blijft zuiver gericht op de technische en muzikale beheersing van het instrument op het gezochte internationaal topniveau.

- ◇ Het talentontwikkelingsprogramma wordt voortgezet.
 - Talentontwikkeling: Concertgebouworkest Young voortzetten tot en met 2024.
 - Talentontwikkeling: groei Academie van het Concertgebouworkest tot 12 posities.
 - Voortzetten masterclasses orkestdirectie 'Ammodo Masterclass', Nationale Master Orkest-directie.
 - Voortzetten masterclasses on tour.
- ◇ Gericht scouten en begeleiden van Nederlands muzikaal talent met een niet-westerse achtergrond binnen het talentontwikkelingsprogramma 'Young' en 'Academie'.
- ◇ Het talentontwikkelingsprogramma wordt uitgebreid met een 'adoptieprogramma' voor Nederlands muzikaal talent met een migratieachtergrond.

Personeel – overig

Huidige situatie

- ◇ Samenstelling ondersteunende staf: werknemers met een migratieachtergrond (21%), meest westers (14%).
- ◇ Samenstelling bestuur: per 2020 is de eerste bestuurder met een niet-westerse achtergrond toegetreden en is de eerste vrouwelijke bestuursvoorzitter ooit bij de stichting aangetreden.

Voornemens

- ◇ Staf: bij de ondersteunende staf is het streven om het aandeel niet-westers personeel in de periode 2021/24 te laten stijgen van de huidige 5% tot 10%, via natuurlijk personeelsverloop in combinatie met gerichte werving en inzet van gespecialiseerde wervingpartners. Het lage natuurlijk verloop is hier een beperkende factor voor een snelle diversificatie van ons personeelsbestand.

PUBLIEK

Huidige situatie

Gemeten op het aantal verkochte stoelen:

- ◇ heeft 10% van de kaartkopers een adres in het buitenland;
- ◇ kent zo'n 60% van het Nederlandse publiek een reisafstand van meer dan 15 kilometer tot het Concertgebouw (van buiten Amsterdam), 20% van tussen 5 en 15 km, en 20% van minder dan 5 km.

Voornemens

Verbreiding van het publiek tot 2030 (en daarna) langs twee lijnen:



- ◇ Marketing-gedreven aanpak publieksgroei: ontwikkeling van nieuwe publieksgroepen die potentieel tot de toekomstige kaartkopers kunnen worden gerekend. Hier voelt het KCO zich als organisatie goed toegerust en gaat ze meer capaciteit vrijmaken. Op deze groep zal in de jaren 2020-2024 de merkversterkingscampagne (waarluisterjijnaar.nl) worden ingezet.
- ◇ Inclusiviteit en participatie: daarnaast is er een bredere en diverser samengestelde doelgroep waarvan het KCO op basis van onderzoek weet dat deze (nog) niet naar klassieke muziek luistert, maar aangeeft daar zeker voor open te staan. Tot 2030 richt het KCO zich op de drie hierboven genoemde groepen (van 10% naar 17,5% publiek onder de 35 jaar; een breder sociaal-economisch samengesteld publiek en een ruimere vertegenwoordiging in culturele diversiteit onder het publiek).

Het behouden en uitbouwen van de reeds verbonden, traditionele doelgroepen is eveneens van belang, want de noodzakelijke generationele opvolging is niet gegarandeerd, maar zal succesvol moeten worden gerealiseerd, al is het maar om deze groepen als fundament onder de exploitatie veilig te stellen. Met het activeren van meer en nieuwe doelgroepen is het doel de actieve publieksdatabase met 50% te laten groeien om de transitie van abonneementhouders naar losse kaartkopers op te vangen.

PROGRAMMERING

Concerten

Huidige situatie

66

- ◇ Reguliere exploitatie: 70 concerten per jaar in Amsterdam in verschillende formats (Essentials, Horizon, etc.).
- ◇ Gratis evenementen: 8 à 12 evenementen per jaar zoals gratis toegankelijke lunchconcerten, het jaarlijkse sociale goodwillconcert en het Koningsnachtconcert (bijv. met Kovacs en de pianobroers Jussen voor Amsterdamse leerkrachten).
- ◇ Gemiddeld 3 concerten per seizoen in de regio.
- ◇ Operabegeleiding DNOB (jaarlijks 8 à 9 uitvoeringen).
- ◇ Gemiddeld tussen de 25 en 30 buitenlandse optredens.

Voornemens

- ◇ Het vergroten van het aantal programma's zodat er een grotere differentiatie in het aanbod ontstaat, waardoor we een grotere diversiteit aan doelgroepen kunnen bereiken en meer groepen losse kaartkopers met specifieke programmering of formats worden bediend (meer 'evenement-gedreven' programmering).
- ◇ Voor de invulling van bovengenoemde extra programmeringsmogelijkheden zoeken wij ruimte om gebruik te maken van gastcuratoren of -programmeurs die binnen een seizoen en met een duidelijk profiel invulling kunnen geven aan de geboden programmeringsruimte. Dit betreft zowel gastcuratoren met een focus op inclusiviteit en/of diversiteit als gastcuratoren op het vlak van internationale topproducties.



- ◇ Daarnaast verwacht het orkest circa 60 kamermuziekconcerten te produceren, wordt er gewerkt aan extra programmering gericht op inclusie en diversiteit op grote en kleine podia, en zal RCO House in toenemende mate worden geprogrammeerd en bespeeld voor publiek (laboratoriumfunctie, kamermuziek, samenwerkingen educatie en talentontwikkeling, lezingen etc.). Wij verwachten van deze activiteiten geen directe bijdrage aan onze exploitatie.
- ◇ Programmaruimte van de serie D zal de komende jaren worden getransformeerd tot 'doelgroep-programmering'.
- ◇ Vanaf 2022 jaarlijks wil het orkest een productieweek reserveren om in afwisseling een groot-schalig 'Kennismakingsconcert' (werktitel), gericht op een zeer breed publiek en op een toegankelijk podium (RAI) en een 'week grenzeloze programmering' gericht op verkenningen rond niet-westers repertoire, te kunnen realiseren. Beide in samenwerking met bijpassende partnerinstellingen en/of gastprogrammeurs.
- ◇ Het aandeel van het format 'Essentials' zal in de komende jaren worden uitgebreid (kortere voorstellingen om 21 uur met inleiding).
- ◇ Wij introduceren een tweejaarlijks grootschalig concert in de RAI, alternerend met een tweejaarlijkse week 'grenzeloze programmering' waarin wij samen met niet-westerse artiesten ruim buiten de kaders van het orkestrepertoire willen treden.
- ◇ Het orkest zal de circa acht gratis toegankelijke lunchconcerten per seizoen handhaven, evenals het jaarlijkse sociale goodwillconcert (om niet) op afwijkende locatie (AZC's, zorgcentra, gevangenissen, etc.).
- ◇ Per 2021 wordt een inclusiviteitsprogramma geactiveerd met een eigen personele bezetting en budget gericht op een grotere inclusie buiten de doelgroepen 'traditionele kaartkopers' (op basis van benchmarkonderzoek 2020). Een nieuw aan te werven 'Programmamanager Inclusiviteit en Participatie' (1 fte) ontwikkelt het programma in nauwe samenhang met het educatieve programma en met de reguliere concerten en randprogrammering.

Educatieve programma's

Huidige situatie

- ◇ Intensieve en verdiepende relaties met een vijftal scholen uit Groot-Amsterdam en de naast RCO House gevestigde vmbo-school.
- ◇ Vier succesvolle educatieve apps voor het primair onderwijs (i.s.m. Follow a Muse).
- ◇ Educatieve samenwerking met Het Concertgebouw (gericht op voortgezet onderwijs), kinderconcerten en per jaar twee familieconcerten, i.s.m. collega-instellingen binnen AMA en met een klankbordgroep van docenten uit po en vmbo.
- ◇ Een fonds op naam stelt kaartjes voor kinderconcerten beschikbaar aan kinderen en hun families (voorheen kinderen uit Amsterdam-Oost, nu Purmerend).

Voornemens

- ◇ Twee producties 'kinderconcerten' per seizoen (vier uitvoeringen), familieserie (drie uitvoeringen), versterken randprogramma.



- ◇ Versterken educatieve samenwerkingen met Concertgebouw, AMA.
- ◇ Door-ontwikkelen educatieve apps en School TV.
- ◇ Educatieprogramma in RCO House en in het Concertgebouw.
- ◇ Verdubbeling aantal deelnemende scholen educatief programma po.
- ◇ Versterking samenwerking binnen AMA.
- ◇ Versterking en partnerships binnen MOCCA en MOSA (Muziekscholen A'dam, A'dam-Noord, ASLAN en Leerorkest).
- ◇ Inzet RCO House voor samenwerking Muziekschool Amsterdam en ASLAN (repetities en voor-speelavonden).

PARTNERS

Huidige situatie

Belangrijkste partners voor de periode 2021-2024: het Koninklijk Concertgebouw, Nationale Opera & Ballet, Jongerenvereniging Entrée, Avrotros, RAI, AMA, ASLAN, Conservatorium van Amsterdam, (wis-selende) Horizonpartners (Universiteit van Amsterdam, Van Gogh Museum, Verzetsmuseum, etc.).

68

- ◇ De afdeling Educatie, die een belangrijke bijdrage levert op het dossier inclusie en diversiteit, werkt nauw samen met collega-instellingen zoals het Concertgebouw, Conservatorium van Amsterdam, AMA, MOCCA, ASLAN, etc., ook waar het kennisdelen en verkrijgen van expertise betreft.
- ◇ Ten aanzien van lopende projecten als de orkestacademie, Side by Side en Young is samengewerkt met collega-orkesten in Europa, met partijen als met National Youth Orchestra 1 en 2 (USA). Met El Sistema Europe en United World Colleges Nederland is een kennisnetwerk aangelegd met jeugdorkesten door heel Europa.
- ◇ Voor educatieve activiteiten en talentontwikkeling wordt samengewerkt met vijf basisscholen (langs de lijn van het advies van Paul Collard), een vmbo-school, Het Koninklijk Concertgebouw en de AMA-partners en CvA.
- ◇ Het Concertgebouworkest werkt momenteel intensief samen met een reeks van Amsterdamse kunstinstellingen, met name in onze reeks Horizon.
- ◇ Het Concertgebouworkest erkent zijn rol binnen de keten en stemt af met partners zoals het Concertgebouw, NedPhO/NKO en andere bespelers van het Concertgebouw.
- ◇ De kamermuzikale activiteiten van de musici vinden plaats op locaties in de stad zoals Splendor, Bijlmerparktheater, IJ-salon/Muziekgebouw aan het IJ, Rijksmuseum, etc.
- ◇ Internationale samenwerkingen met dirigenten, solisten en gastensembles (koren).

Voornemens

- ◇ Wij zetten deze samenwerking rond Horizons de komende jaren voort.



- ◇ Voor onze educatieve kinderconcerten wordt de komende periode samengewerkt met Oorkaan en zal de verbinding met Muziekschool Amsterdam worden geïntensiveerd.
- ◇ De samenwerkingen rondom educatie en talentontwikkeling worden geïntensiveerd.
- ◇ De samenwerkingen met landelijke organisaties zoals Meer muziek in de klas, Vluchtelingenwerk Nederland en zorginstellingen worden voortgezet.
- ◇ Het beleidsplan voorziet in de inzet van gastprogrammeurs of gastcuratoren voor bijzondere programmering/producties, mogelijk ook gericht op diversiteit en inclusie.
- ◇ Op basis van het Inclusieprogramma (per 2021) zullen relevante partners binnen Groot-Amsterdam worden benaderd voor verdere samenwerkingen met horizon 2030.

PLAATS

Huidige situatie

- ◇ 25% van de concerten geeft het orkest in het buitenland
- ◇ Per seizoen wordt jaarlijks twee tot vijf keer opgetreden buiten Amsterdam.
- ◇ Educatie vindt plaats met scholen, in de zaal en digitaal (app).

69

Voornemens

Het KCO stelt in de beleidsplannen: 'Wij zien de wereld als ons speelveld. Die internationale positie kunnen wij alleen realiseren op basis van een succesvolle verbinding met ons trouwe en enthousiaste Nederlandse publiek. Wij zijn geworteld in Amsterdam, hier willen wij werken aan een bredere publieksbasis maar vervullen onze rol nadrukkelijk vanuit het perspectief van deze stad als hoofdstad van het gehele land.'

