

## **HOOFDLIJNEN MCO NIEUW**

---

Datum : 1 november 2004  
Versie : 1.0  
Verspreiding : MCO – NATpartners – Raad van Bestuur PO  
Opsteller : Anton Kok  
Status : voorgenomen besluit Curatorium MCO / voorgenomen besluit RvB PO  
(voorgenomen ivm OR advisering)

---

### **0. Introductie**

Het MCO staat aan de vooravond van een ingrijpende bezuinigingsoperatie. Dat gaat over verdeling van pijn. Pijn voor de medewerkers die naar ander werk moeten uitzien, dan wel vervroegd zullen uittreden. Pijn omdat er iets wordt afgebroken dat met veel energie en passie is opgebouwd. Het kan niet anders. De bezuinigingen zijn onomkeerbaar. Het navolgende voorstel voor de invulling van de bezuiniging neemt dat als vertrekpunt: “als het moet dan moet het maar zo...”. Een bezuiniging van 20% heeft effect op de kwaliteit. Daar kunnen we niet omheen. Tegelijkertijd staan we voor de opgave om een kwaliteitseffect zoveel mogelijk te beperken tot de ombouwfase. MCO NIEUW wil de ombouwtijd zo kort mogelijk houden om daarna de bouwstenen te leggen voor een vernieuwde ambitie, gekenmerkt door synergie tussen ensembles, flexibele programmering, uitmondend in beter en meer gebruik van het MCO door de omroepen.

### **1. Gesprekken**

Voorafgaand aan het voorstel MCO NIEUW is een uitgebreide gespreksronde gevoerd met in eerste instantie de omroepen. Tevens is gesproken met onder meer de staatssecretaris voor cultuur en media, vakorganisaties, chef dirigenten en deskundigen van buiten. Intern hebben vele gesprekken plaatsgevonden met de ensembles, ensemblecommissies, ondernemingsraad en staf. De interne gesprekken hebben geresulteerd in (uiteindelijk) drie werkconferenties op 27 september, 11 oktober en 28 oktober 2004.

In de externe gesprekken zijn we op veel plaatsen begrip tegengekomen over onze lastige positie. We proeven ruimte voor een eigen invulling mits het MCO zich aan de hoofdparameters houdt. Uit de interne gesprekken blijkt een grote behoefte aan duidelijkheid en koersbepaling. Gecombineerd met de tijdsdruk vanwege de planning 2005/2006, kan een besluit over de hoofdrichting niet meer op zich laten wachten. Veel overigens belangrijke zaken kunnen pas in de loop van de rit worden ingevuld.

Het voorstel MCO NIEUW is op hoofdlijnen en bondig geformuleerd, uitgaande van de achtergrondkennis bij betrokkenen. Er is gebruik gemaakt van vele ideeën en suggesties die in de loop van het voorbereidingsproces naar boven zijn gekomen.

### **2. Aanleiding**

In het McKinsey Rapport (juni 2003) over de organisatie en efficiency verbetering bij de publieke omroep, is voor het MCO een bezuinigingsdoelstelling opgenomen tussen de 4,5 en 7,5 miljoen euro. De bezuiniging is uiteindelijk overgenomen door de regering en de Tweede Kamer. In een brief van de staatssecretaris (van 16 juli 2004) is opgenomen dat in 2005 een bedrag van 4,5 miljoen euro moet worden gerealiseerd (rekening houdend met het afmaken van seizoen 2004/2005), oplopend naar 6,5 miljoen euro structureel in 2006. De motie Atsma/Bakker biedt ruimte voor invullingkeuzes (waaronder een fusie) zonder overigens te tornen aan hoogte en invoeringstempo van de bezuiniging.

### **3. Analyse**

Een bezuiniging van deze omvang kan alleen samengaan met een existentiële discussie. Alleen denken in huidige orkesten is dan bijvoorbeeld niet erg bruikbaar. Daar komt bij dat de kaasschaafmethode in dit soort gevallen alleen werkt in combinatie met inhoudelijke “beleidsrijke” beslissingen. Allereerst wordt echter erkend dat het MCO geen eenheid is met gedeelde belangen. Dan kan een discussie over de invulling van de bezuiniging alleen maar leiden tot een strijdtoneel in plaats van een gemeenschappelijk afwegingsproces.

Binnen het MCO is sprake van een deels onuitgesproken concurrentie tussen ensembles. Het MCO bestaat uit onderdelen die afzonderlijk functioneren zonder een gemeenschappelijk gedragen identiteit (“verschillende winkels, zonder winkelcentrum...”). Ook dit versterkt het strijdtoneel.

De relatie tussen de opdrachtgevers (de publieke omroepen) en het MCO als opdrachtnemer is los en diffuus. Zij functioneren niet eenduidig en geven onderling verschillende opdrachten aan het MCO. Zonder de oorzaak simpelweg bij één partij te leggen, is het duidelijk dat men extern onvoldoende kennis van het apparaat heeft. Daar komt bij dat de artistieke autonomie van het MCO ten opzichte van de omroepen beide partijen van elkaar heeft vervreemd. Men is van elkaar losgeraakt en is vatbaar voor beeldvorming die niet gecorrigeerd wordt door feiten.

Het gevolg van deze processen is dat een ingrijpende bezuinigingsoperatie welhaast moet leiden tot meningsverschillen. Daardoor is ook veel kostbare tijd verspild. Een andere insteek is nodig uitgaande van een vorm van gemeenschappelijkheid in het MCO en een verbetering van de relatie met de omgeving, te beginnen bij de relatie met de publieke omroepen.

### **4. Werkconferenties**

In de interne werkconferentie op 27 september jl. hebben ensemblecommissies, leidinggevend, chef-dirigenten, OR-leden en directie met elkaar de uitgangssituatie en de analyse gedeeld. Voor de eerste keer sedert lange tijd is in breed verband met elkaar gesproken over de invulling van de bezuiniging en de ambitie van het MCO. De basis was een aanzet van de directie en (soms concrete) suggesties van MCO onderdelen (bijv. ensemblecommissies). Enkele belangrijke basisdocumenten voor de conferentie:

- Een hoofdzakelijk nog kwantitatieve planning van de omroepen (vnl. de zgn. NATpartners).
- Een brief van de staatssecretaris met duidelijke uitspraken over 2004 en de bandbreedte 2005 en met een inhoudelijk toetsingskader vanuit de verantwoordelijkheid van de cultuurportefeuille.
- Een financiële bijlage met kerngegevens. Eenduidige basiscijfers zijn van groot belang.
- Een voorbeeldstructuur van MCO NIEUW.

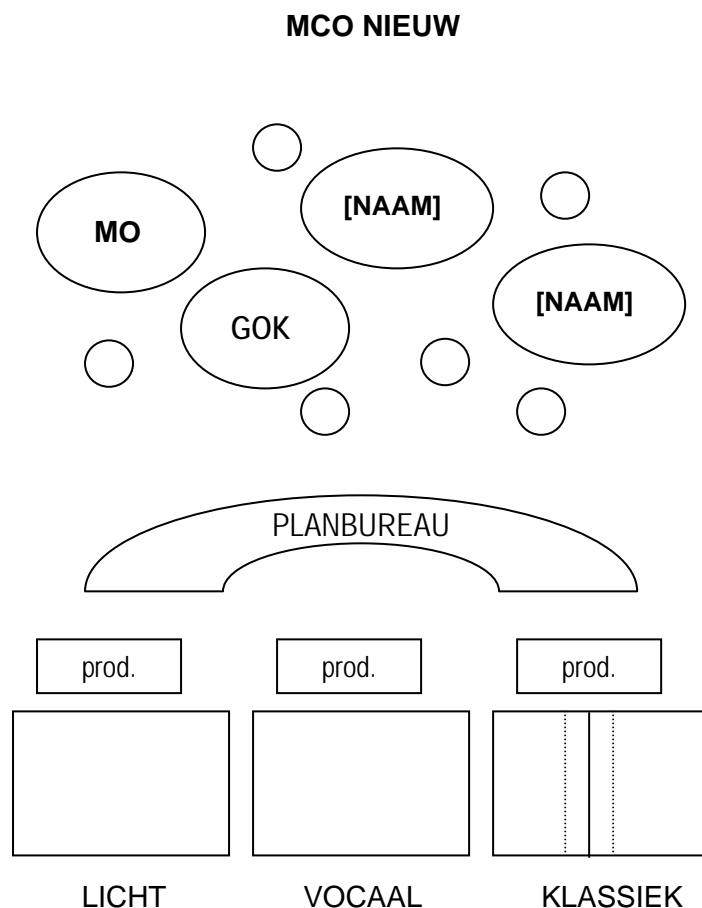
Het doel was uitwisseling, opinievorming, begrip voor elkaars positie en het geven van input voor toekomstige voorstellen van de directie. Belangrijke conclusies van de eerste werkconferentie zijn:

- Doorgaan met dit soort vormen van gesprek en overleg juist in het traject dat nu komen gaat.
- Versterking en verduidelijking van de band met de publieke omroep als opdrachtgever.
- Versterking externe communicatie/ marketing MCO als geheel.
- Overeenstemming over de hoofdstructuur (zie punt 5).
- Geen overeenstemming over bezuinigingen op GOK, MO, omvang/ inrichting klassieke kernen.

Op de werkconferenties van 11 oktober en 28 oktober zijn vervolgotities besproken, vragen beantwoord en is verder gediscussieerd. De gespreksverslagen zijn als bijlage opgenomen. De voorstellen met wijzigingen op de hoofdlijnen versie 0,4 van 14 oktober en 25 oktober zijn ook als bijlage bij deze notitie opgenomen. Op deze wijze is te volgen hoe de besluitvorming tot stand is gekomen. In deze notitie zijn de wijzigingsvoorstellen verwerkt. Op 28 oktober hebben de ensemblecommissies zich positief uitgesproken over de laatste wijzigingsvoorstellen zoals die door directie en NATpartners waren overeengekomen op 27 oktober 2004. Wij verwachten dat er voldoende draagvlak is binnen (en hopelijk buiten) het MCO om een besluit te nemen over de hoofdrichting en over te gaan tot uitvoering.

## 5. MCO NIEUW in beeld

Een nieuwe hoofdstructuur moet de realisatie van bepaalde doelen faciliteren, helpen mogelijk maken. Een structuur alleen “doet” niets, daar zijn mensen voor. Een nieuwe structuur moet helpen beter te voldoen aan de vraag van de omroepen. Het moet meer flexibiliteit mogelijk maken en schaalvoordelen uitbuiten. Deze flexibiliteit geldt MCO breed. Belangrijk in dit verband is dat het MCO ook meer kleinere ensembles kan programmeren. Gezien de voorgeschiedenis is het van belang zo veel mogelijk uit een nulsituatie (zero-base: niet vanuit de bestaande orkestenstructuur) te redeneren. Hieronder is de hoofdstructuur MCO NIEUW in beeld gebracht:

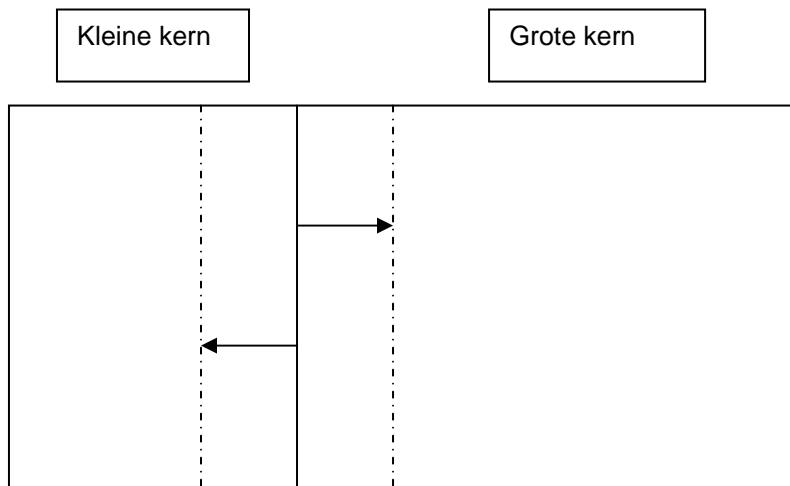


### Toelichting

In plaats van de huidige structuur met 5 ensembles, bestaat de toekomstige structuur uit drie units, te weten Licht, Vocaal en Klassiek. Uit deze units kunnen meerdere ensembles worden geprogrammeerd.

Elke unit heeft een professionele productiefunctie en voor het geheel werkt een centrale planningfunctie

## 5.1 Klassiek



Door een grote en een kleine kern ontstaan twee duidelijk te onderscheiden productiekernen, ook via het repertoire (geen overlap, wel complementair). Grofweg is het repertoiregebied van de kleine kern eind zeventiende eeuw tot eind negentiende eeuw en ca. 1920 tot en met heden. Het repertoiregebied van de grote kern omvat Wagner tot heden. Algemeen uitgangspunt voor de samenstelling is 12.10.8.6.4 (zie ook de bijlage met de uitwerking). Door deze aanpak wordt voorkomen dat er een A en een B-orkest gaat ontstaan. De staatssecretaris heeft opgemerkt dat door de keuze van dit model het MCO sterker staat in de komende orkestbesteldiscussie.

Een ander uitgangspunt is de wens van de PO om gedurende het hele seizoen twee symfonische ensembles ter beschikking te hebben, met dien verstande dat de PO bij de planning ermee rekening houdt dat het gelijktijdig uitvoeren van groot symfonisch werk door twee orkesten niet mogelijk zal zijn.

Aantal fte's is organiek 165. Ten behoeve van fricties in de planning (waaronder versterkingskosten) en mogelijk groter dan gepland ziekteverzuim is voorzien in een budget ter grootte van 10 fte boven de organieke bezetting, dat flexibel kan worden ingezet. Directie MCO is – na overleg met de opdrachtgevers - bevoegd tot inzet van deze frictie fte's/budget.

De fusie van drie naar twee betekent feitelijk de opheffing van alle orkesten en een transformatie naar twee nieuwe ensembles, mede als gevolg van de toepassing van de 55 plus maatregel.

Bij deze operatie wordt het beginsel gehanteerd van “gelijke monniken gelijke kappen” en maatwerk waar mogelijk. De arbeidsvoorwaarden binnen de klassieke unit worden geharmoniseerd.

Jaap van Zweden is de beoogd chef van de totale klassieke unit met een specifieke taakopdracht voor de realisering van de nieuwe kernen. Peter Eötvös en Frans Brüggen zijn vaste gastdirigenten. Zij stemmen in met deze constructie. Met Jaap van Zweden zal een nieuw contract worden overeengekomen.

De naamgeving is nog open. Er zijn grofweg drie mogelijkheden: één nieuwe naam, twee nieuwe namen, handhaven van RFO en introduceren van RadioKamerSymfonie. Aan de drie (huidige) ensemblecommissies (o.l.v. externe gespreksleiding) zal worden gevraagd om deze mogelijkheden te onderzoeken en te voorzien van voor- en nadelen.

De criteria op basis waarvan wie waar geplaatst wordt zullen geobjectiveerd worden (ze moeten "te volgen" zijn)

Bij de nog te voeren gesprekken m.b.t. het sociaal plan zal onderzocht of binnen het financieel kader van de bezuinigingen tweemaal een 55plusmaatregel (in de tijd op elkaar volgend) kan worden doorgevoerd waardoor het aantal gedwongen ontslagsituaties sterk kan worden beperkt.

Iedereen krijgt een plaats in een van de twee kernen.

## **5.2 Licht**

Het MO krijgt voor de capaciteitsverlaging een seizoen uitstel (tot augustus 2006). Onder de navolgende voorwaarden:

- Er moet een lange termijn artistiek profilering komen met een separaat advies van de Raad voor Cultuur. Hierdoor moet de positionering van het MO duidelijk worden.
- Financiering filmproducties helder maken en mogelijk regelen via fiscale voorzieningen bij filmproducties
- Onderzoek doen en een plan maken om eigen inkomsten te verwerven
- Het mogelijk wegvallen van STIFO-geld ten behoeve van arrangementen zal door de staatssecretaris nader worden bekeken (anders dubbele bezuiniging voor het MCO)
- Strijkersectie gaat meedoen in een strijkerspool (voorlopige besparingsindicatie: 5 fte)
- Programmering 2005-2006 opnieuw voorleggen aan de omroepen

NB na dit jaar uitstel moeten er inkomsten uit de markt worden gehaald of worden volstaan met minder fte's; er is dus geen sprake van afstel. Het hoofddoel blijft echter om via externe financiering het MO in de huidige samenstelling te handhaven.

## **5.3 Vocaal**

De Staatssecretaris zal geen extra financiering beschikbaar stellen uit de cultuurbegroting. Bij overdracht naar de PO zal de staatssecretaris opnemen in de voorwaarden dat het GOK ook voor landelijke orkesten inzetbaar moet zijn. Hierdoor kunnen inkomsten worden gegenereerd. De reductie zal worden teruggebracht tot 5 fte. Dit is een direct gevolg van de wijziging in het klassieke deel.

## **6. Bezuiniging algemeen**

De omvang van de bezuiniging is dusdanig dat geen enkel onderdeel buiten schot kan en mag blijven. Besparingen op ondersteunende functies en efficiency gaan voor de bezuiniging op inhoud. Bezuinigingen moeten in deze fase "zeker" zijn, d.w.z. realiseerbaar. Daar staat tegenover dat er ruimte moet zijn voor verantwoorde mogelijkheden voor inkomstenverhoging. Bij de inschatting van de opbrengsten moeten we noodgedwongen uitgaan van indicaties en veronderstellingen (bijv. toekomstig sociaal plan). Gezien het grote personeelsaandeel in de begroting zal ook het overgrote deel bezuinigingen bestaan uit personeel. Een structureel bedrag van 6,5 miljoen euro staat dan grofweg voor 90 fte.

### **6.1. Staf en MB**

Door een combinatie van de inkrimping van de werkzaamheden en efficiënter werken kan op termijn 16 fte (25% van de formatie) op deze functies in mindering worden gebracht. Een indicatie verdeling:

- 3 fte staf (pz, fz, directie, planbureau)
- 3 fte muziekbibliotheek
- 2 fte ensemble manager
- 8 fte productiebureau

## 6.2 Overige besparingen

Een eerste onderzoek naar een aantal overige posten zoals huisvesting, kosten honoraria, inhuur e.d. indiceert een opbrengst van 1,95 miljoen euro. Dat bedrag is nodig om het nieuwe kostenplaatje van het MCO na bezuiniging gelijk te laten lopen. De financiële gevolgen van de brief van de staatssecretaris en de opvang van tegenvallers in de huidige begroting zijn in de uitgaven/inkomsten verwerkt.

## 6.3 Efficiencyonderzoek

Een deel van de overige maatregelen komt aan bod bij het efficiencyonderzoek. Onze inzet is dat mogelijke meeropbrengsten (bovenop reeds ingeboekte bezuiniging) ten goede komen aan herinvestering in het MCO (bijvoorbeeld MCO brede pr/marketing).

## 6.4 Recapitulatie

In bijlage 1 worden de effecten van de bezuinigingsmaatregelen doorgerekend. Op basis hiervan is het beeld op hoofdlijn:

MCO Functie	Formatie oud	Vervallen fte's	Formatie Nieuw	Financieel effect x € 1.000,-
Klassiek	231	66	165	3960
Licht	52	16	36	992
Vocaal	79,7	5	74,7	265
Staf/ MB	64,8	13	51,8	880
Totaal	427,5	100	327,5	5.932

	x € 1.000,-
Huidige begroting MCO	34.530
Af: vervallen fte's	5.932
Bij: flexibel budget max 10 fte's	<u>500</u>
Resteert	29.098
Budget OCW na bezuiniging	<u>27.264</u>
Nog te besparen	1.834
Effect overige maatregelen	1.850
Meeropbrengst efficiencyonderzoek (herinvestering)	PM

Conclusie is dat de beoogde maatregelen in aantallen fte's en in financieel effect geheel de bezuinigingen op de OCW versie van de MCO begroting afdekken. In een bijlage hebben we een gespecificeerde berekening opgenomen van de maatregelen onderscheiden naar seizoen 2005/2006 en seizoen 2006/2007.

## **7. Personele consequenties**

De periode tot en met medio 2005 is beschikbaar voor de uitwerking, voorbereiding van de bezuiniging. De feitelijke vermindering van de formatie zal gefaseerd plaatsvinden vanaf augustus 2005. We hebben een positieve verwachting over de mogelijkheid een 55 plus maatregel toe te passen. Dat zou generiek al circa 55 arbeidsplaatsen, meer dan 60%, van de taakstelling, betekenen. Uiteraard is de plaats waar uitstroom plaatsvindt niet altijd de plaats waar dat gewenst is. Dat vraagt om maatwerk, zorgvuldigheid, tijd, maar ook doorzetten en last but not least oog voor artistieke effecten. Ook andere maatregelen voor mobiliteitsbevordering zullen worden ingezet. De consequenties, de aanpak, het tijdsplan en de rechten en plichten worden uitgewerkt in een sociaal plan dat met de vakbond zal worden uitonderhandeld. Binnen grenzen kan het MCO in ieder geval in 2005 een beroep doen op de omroepreserves voor de dekking van frictiekosten.

## **8. Artistieke sturing**

Bij de keuze van 1 chef-dirigent klassiek past de vraag naar de betekenis voor de inrichting van de directie MCO. Voorgesteld wordt voorlopig nog niet direct over te gaan tot de benoeming van een artistiek directeur. Begin 2005 zal er voldoende zicht op de voorgestelde constructie zijn om dan te oordelen over het profiel en plaats van een artistiek directeur. Een besluit hierover kan ook beter pas plaatsvinden na de overdracht van het MCO naar PO.

## **9. Artistieke borging**

Er bestaan geen garanties voor behoud van artistieke kwaliteit. Een effect van 20% minder zal hoe dan ook gevolgen hebben. Welke zijn dat op de korte overgangstermijn? In hoeverre kan dat geredresseerd worden op de lange termijn? Kan en zal de kwetsbare kamermuziek functie voldoende overeind blijven? Kan de unit vocaal nog voldoende de grote, modern-klassieke werken blijven brengen? Het behoud van de eigenheid, klankkleur, de cultuur van een ensemble is een resultaat van zeer vele, deels beïnvloedbare factoren. De ingrijpende voorstellen zullen dan ook nauwgezet gemonitord, beoordeeld en beadviseerd moeten worden. Wij overwegen om MCO-breed een artistieke commissie met in- en externe deskundigen onder leiding van een externe voorzitter in te stellen. Deze commissie bewaakt de artistieke kwaliteit in relatie tot de opdracht vanuit de omroepen en rapporteert hierover met regelmaat aan de directie. Ensemblecommissies en chef-dirigenten worden gevraagd suggesties te doen.

## **10. Overdracht Publieke Omroep**

Bij de voorgenomen overdracht van het MCO naar de Publieke Omroep zullen afspraken gemaakt worden voor de langere termijn. Een vorm van overeenkomst (bijv. convenant) ligt voor de hand. Hierin zal worden vastgelegd de lange termijn visie met betrekking tot de positie, continuïteit en de artistieke kwaliteit van het MCO, alsmede de daarbij behorende (financiële) afspraken. Uitgangspunt zal zijn het geormerkte budget van het MCO. Voorts zal definitief invulling worden gegeven aan de artistieke borging van het MCO in een Raad van Advies. het streven is deze overgang per 1 januari 2005 te effectueren met een evaluatie medio van dat jaar. We willen de andere positionering van het MCO aangrijpen om te komen tot een verbetering en intensivering van de (opdrachtgeverrelatie) met de publieke omroepen. Wederzijdse professionalisering en kwaliteitsverbetering is noodzakelijk. In dit verband wil het MCO overleg starten om de productie van Radio 4 en de Concertzender dichterbij te brengen. De positionering in de Publieke Omroep maakt dat mogelijk.

## **11. Ambitie nabije toekomst**

2005 is meer dan een ombouwjaar voor bezuinigingen. De omslag wordt aangegrepen om meer flexibiliteit en synergie bij en tussen ensembles te bereiken. Met wederzijdse inzet wil het MCO ook beter inspelen op de programmabehoefte van de publieke omroepen. De ambitie gaat nog verder. De relatie met en wortels in onze directe omgeving kan beter (relatie muziekschool, communityconcerten in huis). Mogelijk met behulp van sponsoring kunnen we meer projecten doen op het gebied van cultuureducatie. Onze kerntaak ligt bij de publieke omroep. Dat is niet in tegenspraak met meer muzikale aanwezigheid in het land en uitnodiging van "het land" in ons open huis. Het gebouw kan intensiever met verwante functies (bijv. lesgeven) worden gebruikt. We willen in 2005 op een praktische wijze onderzoeken of en hoe dat mogelijk is.

De overall ambitie voor het MCO Nieuw zal zijn om in de toekomst te komen tot een "Huis van de Levende Muziek"; een open huis waar de hele levende muziek productie van radio 4 onder één dak wordt gebouwd en vraag en aanbod letterlijk bij elkaar komen.

## **12. Succes en faalfactoren**

De omslag van het MCO zal bij succes vele ouders kennen en bij mislukking een wees zijn. Daartussen zitten vele tinten. Ons doel is natuurlijk om er een succes van te maken. Dat zal zeker niet gemakkelijk zijn. De belangrijkste sleutelfactoren voor succes of falen zijn eenvoudig te benoemen, maar lastig te sturen of te beïnvloeden. Op de eerste plaats moeten de chef-dirigenten het plan kunnen uitvoeren en daar zelfs enige motivatie uit kunnen halen. Hun inzet is essentieel. Ten tweede is een goed sociaal plan een belangrijke rustgevende factor voor personeel en organisatie. We zullen goed in de gaten houden hoe het sociaal plan zich zal verhouden tot de plannen van het kabinet voor prepensioen en ontslag. Dat 2004/2005 een lastig jaar voor het MCO zal zijn, zullen velen begrijpen. Het seizoen 2005/2006 zal echter in omvang en kwaliteit moeten laten zien waar het MCO en de publieke omroep toe in staat zijn. Het begin van onze ambitie voor MCO NIEUW zal dan moeten doorklinken.

Met de inzet van alle geledingen van het MCO kan het....

Anton Kok

Directeur a.i.  
Muziekcentrum van de Omroep

1 november 2004

### Bijlagen

1. Model doorberekening personele/financiële gevolgen
2. Besluitvormingstraject
3. Verslagen werkconferenties.
4. Notitie stand van zaken MCO Nieuw (dd 14 oktober 2004)
5. MEMO toelichting dd 25 oktober 2004
6. Model orkestbezetting MCO NIEUW



## Bijlage 2: Besluitvormingstraject

Curatorium: formele vaststelling	-	1 november 2004
Raad van Bestuur Publieke Omroep: formele vaststelling	-	2 november 2004
Adviesaanvraag OR	-	3 november 2004
Principe besluitvorming afgerond	-	ultimo december 2004
Overgang naar Publieke Omroep	-	1 januari 2005
Overleg & afronding sociaal plan	-	november - januari 2005
Start invoering	-	augustus 2005
Evaluatie overgang MCO naar Publieke omroep	-	medio 2005

Gedurende dit hele traject wordt met regelmaat en transparant gecommuniceerd naar binnen en buiten. Een ander wordt nader uitgewerkt in een communicatieparagraaf in het sociaal plan.