



Interview met Marc Altink

Wat voor situatie trof je aan toen je als directeur begon bij het Metropole orkest?

"Ik begon op 1 oktober 2012 en trof het orkest aan in een situatie die tamelijk donker en uitzichtloos was: twee businessplannen waren afgewezen door het ministerie van OCW, een aanvraag uit nood bij het Fonds Podiumkunsten met de grond gelijk gemaakt. Het zag er niet al te best uit: ik sprak verschillende mensen in die periode die dachten dat het Metropole Orkest ten dode was opgeschreven. Maar ik zag ook een orkest waar de leden nog steeds met energie voor hun club aan het strijden waren. Mijn rol was het om al die energie zodanig te bundelen dat het één kant op ging, en dat is gelukt, kunnen we nu vaststellen: het orkest werd gered en zelfs met een gehalveerd budget hebben we onszelf compleet opnieuw weten uit te vinden. Ik ben ongelooflijk trots op de musici en medewerkers van het orkest, die er met z'n allen zó de schouders onder hebben gezet. Dankzij hun betrokkenheid en liefde voor het orkest, is het zo ver gekomen!"

Je hebt intussen afscheid genomen van het orkest. Dat kan de indruk geven dat de kapitein als eerste .. enfin, je weet wat ik bedoel. Hoe zit dat?

"hahaha, ik heb niet als kapitein het zinkende schip verlaten, als je dat bedoelt. Sterker nog: ik denk dat het schip Metropole Orkest heel behoorlijk op stoom is, zeker in vergelijking met vier jaar geleden. We hebben in gezamenlijkheid veel bereikt, zowel zakelijk als vooral ook artistiek. Maar het orkest gaat een nieuwe fase in. We zijn per 1 januari 2017 opgenomen in de Basisinfrastructuur Cultuur, de struggle for survival kan - in ieder geval voorlopig - worden beëindigd. Natuurlijk blijft er nog heel veel te doen: we moeten meer geld hebben, we willen de dienstverbanden uitbreiden tegen goede arbeidsvoorwaarden, we willen meer spelen en blijven altijd op zoek naar het artistieke avontuur, maar de nieuwe fase impliceert ook een nieuw type leider. Je moet dit soort werk niet eindeloos blijven doen, dan raakt de bijzondere relatie met het orkest sleets. Dat wil ik voor zijn en ik denk ook echt dat iemand anders het orkest weer een stap verder kan brengen. Ik ben toch meer een pionier, nu wordt het de taak voor iemand die bestendigt en uitbouwt."

Je hebt eens gezegd dat het goed is dat er vakbonden en actieve vakbondsleden zijn bij het orkest. Wat bedoel je daarmee?

"Ik geloof enorm in openheid en betrokkenheid: door openheid creëer je betrokkenheid en die betrokkenheid is, zoals ik al zei, de sleutel geweest tot ons succes. De vakbonden hebben in dat proces een belangrijke rol gespeeld, in die zin dat ze actief hebben meegebouwd aan die openheid en betrokkenheid. Bij ons is er geen sprake geweest van de klassieke tegenstelling vakbond-werkgever en het gestolde wantrouwen dat die relatie vaak kenmerkt. Nee, er was een actieve en open werkrelatie, zowel met de vakbondsvertegenwoordigers als met de achterban, waarbij iedereen beseftte dat we bezig waren met dezelfde klus: het overleven van het Metropole Orkest en het in stand houden van een goed pakket aan arbeidsvoorwaarden. Want onze musici en medewerkers zijn echt ons kapitaal, dat klinkt alsof ik dat in een managementboekje heb gelezen, maar ik geloof er echt in: zelfs in een situatie waarin het budget werd gehalveerd, hebben we eerlijke en goede arbeidsvoorwaarden in stand kunnen houden, omdat het belangrijk is om goed voor je belangrijkste asset te zorgen. En natuurlijk snapt ook iedereen dat bepaalde arbeidsvoorwaarden gemoderniseerd moesten worden, daar hebben onze vakbondsvrienden bij geholpen, ook bij het creëren van het besef in het orkest dat dit nodig is."

Hoe kijk je terug op de samenwerking met de vakbonden in de afgelopen jaren?

"Heel goed dus, dat zal je niet verbazen. En dat betekent echt niet dat we het altijd 100% met elkaar eens zijn geweest, maar als je beiden de uitdaging benadert met de vraag: wat is het beste voor het Metropole Orkest en zijn medewerkers? Dan is mijn ervaring van de afgelopen jaren dat je er altijd uit komt.

Dat zou misschien een tip kunnen zijn voor werkgevers die worstelen met een meer moeizame relatie met de vakbonden: er is echt meer gezamenlijkheid dan soms wordt gedacht, probeer te vertrekken vanuit de schets van de situatie, wat is het probleem? Wat zijn de mogelijkheden? En wat kunnen we in gezamenlijkheid doen - met respect voor elkaars rol en positie - om de uitdaging van de toekomst voor de organisatie en de medewerkers te tackelen. Neem de vakbonden mee in dat proces en schakel ze niet achteraf in om te tekenen bij het kruisje. Dat is geen respect."

Wat heeft die samenwerking met de vakbonden voor het metropole betekend?

"Veel, durf ik met zekerheid te stellen. We hadden een pittige klus te klaren, die niet meteen het allerbeste inhield voor de medewerkers. Het budget ging immers door de helft, dus we moesten fors snijden in de loonkosten. Maar met elkaar hebben we een oplossing gevonden die iedereen uiteindelijk het beste paste, gegeven de situatie van het orkest. Door samen te werken vanaf het begin en door niet star vast te houden aan traditionele posities, is het gelukt om er een echte samenwerking van te maken."

Bij andere (klassieke) orkesten in de sector signaleer ik vaak een grote tegenstelling tussen kantoor en orkest. Deels - zo begrijp ik uit signalen van onze leden - komt dat omdat er verschillen zijn in de arbeidsvoorwaarden tussen 'kantoor' en 'orkest'. Zie je een dergelijke tegenstelling ook bij het Metropole?

"Die tegenstelling is tot op zekere hoogte onvermijdbaar: het zijn twee verschillende organisatieonderdelen met verschillende doelen. De verleiding ontstaat dan weleens dat, wanneer er iets niet loopt zoals het moet, de 'schuld' daarvan wordt geparkeerd bij de staf, of bij het orkest. Zelf probeer ik altijd aan te geven dat we er vooral ook zijn voor en dankzij elkaar: de staf werkt voor het orkest, om te zorgen dat zij kunnen komen tot de best mogelijke muzikale prestatie en het orkest excelleert dankzij de staf. Het is makkelijk om met vingers te wijzen, maar

we zijn onderdeel van hetzelfde team. Wanneer dat besef er is, en dat is er gelukkig heel vaak, dan kunnen we samen tot de meest fantastische dingen komen."

Wat zie je als de grootste verdienste van het metro in de afgelopen 4 jaar?

"De grootste verdienste is zonder meer dat we er überhaupt nog zijn.

We beseffen misschien soms onvoldoende wat voor een huzarenstukje dat is geweest: ik was twee maanden na de redding bij het ministerie (van OCW red.) en ook de ambtenaren stonden er nog versteld van.

Zij hadden de hoop op de redding van het Metropole Orkest allang opgegeven. Dat we niet vóór, maar achter de poorten van de hel zijn weggesleept, het is een waarachtig mirakel. En wat daarna een minstens net zo'n grote verdienste is geweest, is dat het orkest dat door zovelen al was opgegeven, zichzelf compleet opnieuw heeft uitgevonden, dat we in staat geweest tot geweldige artistieke prestaties in een verre van ideale financiële omgeving. De winst van de Grammy voor het beste contemporaine instrumentale album samen met Snarky Puppy in februari van dit jaar was daar de bekroning van. Om de muzikaliteit draait het natuurlijk, maar ik wil niet onvermeld laten dat het eigenlijk ook best knap was van het orkest, om van een omgeving waarin geen geld verdiend mocht worden -in verband met de mediawet- de omslag te maken naar een organisatie die in het eerste volledige jaar van zijn bestaan anderhalf miljoen uit externe inkomsten haalde."

Vind je het Metropole een key-player in het aanbod van muziek in Nederland?

"Hahaha, nou deze vraag kan ik natuurlijk alleen maar met "ja" beantwoorden! Maar het is ook echt zo: het Metro is het laatste professionele ensemble voor orkestrale pop- en jazzmuziek in deze formatie ter wereld en in dat opzicht uniek.

Maar je ziet dat anderen door ons geïnspireerd raken en ons voorbeeld volgen: semiprofessionele navolgers in 'Metropoleformatie', klassieke orkesten die ons repertoire hergebruiken op zoek naar een breder en groter publiek. En dat is helemaal oké: het geeft alleen maar aan dat het Metropole Orkest inderdaad die key-player is en dat we een voorloperspositie hebben en voor anderen de weg bereiden. Onder ons logo staat 'the world's leading pop- en jazz orchestra'. Dat staat er niet omdat we onszelf zo geweldig of uniek vinden, dat staat er omdat we de aspiratie hebben om in het veld van de orkestrale pop- en jazzmuziek de artistieke grenzen te verkennen en voor te gaan waar anderen kunnen volgen."

In de afgelopen 4 jaar heeft het Metro in het teken gestaan van het toetreden tot de BIS. Dat is gelukt, waarvoor nogmaals gefeliciteerd. Zoals je weet staat deze BIS ter discussie.

Wat zie je voor mogelijkheden voor het Metro nadat de BIS veranderd is?

"Uiteraard denk ik dat het Metro een waardevolle toevoeging is aan de culturele basisinfrastructuur: het dekt een gebied af dat niet eerder in de BIS voorkwam. In dat opzicht denk ik dat ook in een verandering van de BIS het Metro niet ter discussie zou moeten staan. Als de BIS het antwoord is op de vraag: wat hebben we in Nederland aan culturele basisvoorzieningen nodig, dan hoort het Metropole Orkest in de BIS thuis, nu en straks ook. Maar ons budget staat nog steeds onder druk: we komen straks in de BIS en worden en passant nog weer 15% gekort op ons budget, dat in 2013 al gehalveerd was. Mijn boodschap aan de politiek is dan ook: als je belangrijk vindt dat het Metropole Orkest onderdeel uitmaakt van de culturele basisinfrastructuur, financieer het dan ook ruimhartig. We bereiken de meeste Nederlanders voor omgerekend de minste subsidie, we doen artistiek relevante dingen, we zijn ambassadeur voor ons land in het buitenland, maar dat zijn geen vanzelfsprekende zaken. Met

de halvering van het budget hebben we uiteindelijk een delicate financiële balans gevonden, maar laat ons nu niet onder het bestaansminimum zakken!"

Ik zag dat het Metropole ook veel andere activiteiten onderneemt (o.a. muziekeducatie / Young Academy) Waarom heeft het Metro hiervoor gekozen?

"Voor de basisscholen hebben we de muziekeducatiemethode 'Metropole op School', daar maken intussen meer dan 87.000 leerlingen in de groepen 5,6,7 en 8 van basisscholen in heel Nederland gebruik van. Dat is echt enorm veel en als je bedenkt dat ze in januari 2018 daar ook nog de groepen 1,2,3 en 4 aan toevoegen, dan zal het je niet verbazen dat we richting de 100.000 leerlingen gaan. Daar ben ik enorm trots op, maar het is natuurlijk ook een bittere noodzaak: we moeten muziek terug brengen op de basisscholen en het Metropole Orkest heeft, als landelijk opererend orkest, daar een belangrijke verantwoordelijkheid in, vind ik. Net zoals we een verantwoordelijkheid hebben in het opleiden van het talent voor de toekomst. In de Metropole Academy werken we samen met álle Nederlandse conservatoria. We hebben intussen ver over de 300 studenten die in projecten bij het orkest worden meegenomen in de wereld van de orkestrale pop- en jazzmuziek. Dat soort praktijkervaring, dat kunnen ze eigenlijk alleen bij ons opdoen. Vandaar dat veel conservatoria voor deelname aan de Metropole Academy studiepunten toekennen: het is onderdeel geworden van het curriculum. En naast de muzikale aspecten, nemen we de studenten ook mee in de andere kanten van het Metropole Orkest: hoe run je een orkestbedrijf? Hoe programmeer je? Hoe bereken je een uitkoopsom? Hoe presenteer je jezelf op het podium? Hoe werk je met orkestversterking? Het is een heel compleet programma.

Met het Nationaal Jeugdorkest (NJO) en het Nationaal Jeugd Jazz Orkest (NJJO) werken we samen in 'Jong Metropole', een project dat meerjarig door het Prins Bernhard Cultuurfonds en de Keep an Eye Foundation wordt ondersteund. Daar wordt met jonge, talentvolle musici uit de klassieke (NJO) en Jazzwereld (NJJO) een écht Metropole Orkest samengesteld, dat gedurende de zomer ook concerten geeft. Geweldig om te zien dat de komende generatie Metropole-musici zo enthousiast met elkaar aan het musiceren is: ons orkest is ook in dat opzicht springlevend!

En ook voor amateurmusici werken we. Zo gaven we workshops voor dirigenten van amateurorkesten, voor de muzikanten zelf en zijn we nu met het KNMO bezig met het ontwikkelen van een app, die nog meer amateurmusici met ons speelveld in aanraking laat komen. We zijn toch een beetje het Concertgebouworkest van de lichte muziek, dus dat schept een verantwoordelijkheid om goed voor de anderen te zorgen.

Voor de komende jaren zou ik deze activiteiten graag willen voortzetten, maar de eerlijkheid gebied te zeggen dat we dat alleen maar kunnen als daar voldoende financiering voor is. We zijn heel creatief in het bereiken van een maximaal resultaat met een minimale investering, maar een investering is het."

Mark Gerrits, beleidsmedewerker orkesten en muziekonderwijs Ntb