

Ondernemingsplan 2017 – 2020
i.h.k.v. Kunstenplanaanvraag



1 februari 2016

Inhoudsopgave

<i>Inleiding</i>	3
<i>1 . Artistieke positie en inhoudelijke visie</i>	3
- Centrale visie	
- Popcultuur in volle breedte als werkgebied	
- Ontwikkelingen	
- Programmering	
<i>2 . Visie op het publiek(sbereik)</i>	13
<i>3. Terugblik</i>	16
<i>4. Succes- en faalfactoren</i>	18
<i>5. Zakelijke bedrijfsvoering en organisatie</i>	18
<i>6. Belang voor de stad</i>	20

Ondernemingsplan Melkweg; aanvraag 2017-2020

Inleiding

Wij presenteren wat speelt en van belang is in de huidige popcultuur. Een cultuur die divers is, spannend, pril, vaak onbekend, maar altijd relevant. Voor zowel artiesten, artistieke scenes als ons publiek is de Melkweg een 'thuis'; de ruimte die wordt geboden aan diverse identiteiten, ideeën en uitingen maakt het tot een open en inspirerende plek.

Wij bieden met ons gebouw een uitstekende ontmoetingsplaats waar bezoekers deze cultuur beleven en met anderen delen. Dit kan in gedachten en in emoties. Wij maken daardoor onze ambitie waar om mensen te verrijken en aan elkaar te verbinden. Dankzij de combinatie met uiteenlopende (sub)genres van lokale, nationale en internationale popprogrammering zijn wij het toonbeeld van culturele diversiteit. Wij putten bovendien onze kracht en inspiratie uit de diversiteit van ons programma, publiek, medewerkers en partners.

1 Artistieke positie en inhoudelijke visie

Centrale visie

Popcultuur is een directe reflectie van sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen die elkaar juist in deze tijd in hoog tempo opvolgen. Hieruit ontstaan continu kansen voor ons om maatschappelijk van waardevolle betekenis te zijn. Ontmoeten, verbinden, beleven en delen vormen de vier kernthema's in de betekenis die wij willen hebben voor onze omgeving. Deze thema's zijn richtinggevend voor ons in de keuze voor diversiteit in de programmering, in presentatievormen en in doelgroepen.

De interactie tussen bezoekers en het getoonde en tussen bezoekers onderling draagt bij tot het vinden en versterken van de eigen identiteit. Daarnaast helpt het onze, vaak jonge, bezoekers complexe maatschappelijke en persoonlijke ontwikkelingsvraagstukken te duiden. Dit gebeurt in de popcultuur door sterke beeldcultuur, songteksten en dergelijke, maar ook door de gezamenlijke beleving en daarbij horende gedrags- en uitingcodes (mode, haarstijl). Het delen van die beleving gebeurt online via social media, maar juist een fysieke plek, de veilige ruimte die de Melkweg biedt, is van essentieel belang. Het kenmerkende van de Melkweg is dat dit gebeurt in een omgeving zonder drempels waar veel ruimte is voor eigenzinnigheid, vernieuwing en creativiteit. Een bezoek aan de Melkweg is natuurlijk ook vaak puur ontspanning, maar levert juist dikwijls verdieping en inzicht op en prikkelt de nieuwsgierigheid.

De snel veranderende omgeving biedt veel uitdagingen. Het aanbod op de culturele en vrijetijdsmarkt neemt sterk toe (clubs, festivals, pop-up locaties, thuisfeestjes, - bioscopen en -concerten, gaming), evenals de mogelijkheden om dit aanbod te communiceren. Wij zien hierin kansen om ons verder te ontwikkelen en onze positie te versterken. Dit doen we onder andere door nog meer dan voorheen programma te maken in samenwerking met partijen uit ons netwerk.

“De Melkweg biedt onze artiesten en bezoekers de kans om, samen met anderen, de eigen identiteit te vinden en uit te dragen. Daarmee kunnen we ons bijvoorbeeld goed onderscheiden van de pop- en dancefestivals waarbij ontspanning en het sync-en met de massa de belangrijkste redenen van het bezoek zijn.”

Geert van Itallie, algemeen directeur / bestuurder

Popcultuur in volle breedte als werkgebied

Het werkgebied *popcultuur* wordt door ons gedefinieerd als het geheel van subculturen waarin de waarden, normen en aspiraties van een specifieke populatie substantieel afwijken van de gangbare normen in de samenleving. Deze subculturen ontstaan in reactie op sociale en culturele veranderingen. Ze ontwikkelen zich, soms gestaag en soms stormachtig. Uiteindelijk verdwijnen ze weer: ze sterven uit of worden onderdeel van de mainstream waar ze zich oorspronkelijk tegen afzetten. Popcultuur is de cultuur van participatie en interactie en heeft een sterke *do it yourself*-mentaliteit. Popcultuur is actueel en per definitie veranderlijk. Het is daarom altijd een bron van discussie en niet in een sluitende definitie te vatten.

De kern van ons popculturele aanbod binnen deze definitie bestaat uit de presentatie van popmuziek in zijn volle spectrum, waarbij aandacht is voor verdieping en verbreding door het samenbrengen van aansluitende

kunst- en cultuurvormen. Onze brede kennis en ervaring en uitgebreide faciliteiten maken het mogelijk om de inhoud centraal te stellen en bij elk onderwerp passende uitingsvormen te zoeken, van films en exposities tot debatten en voorstellingen.

De Melkweg is niet zozeer de plek waar subculturen ontstaan, maar wel de plek waar *underground*-stromingen bovengronds komen en soms de brug tussen subcultuur en *mainstream* wordt geslagen. Concreet gaat dit in sommige gevallen om artiesten die in een later stadium te zien zullen zijn op grotere podia als de Heineken Music Hall en Ziggo Dome en de grote festivals. Maar het kan bijvoorbeeld ook het werk van fotografen en mediakunstenaars betreffen van wie werk later museaal aandacht krijgt, of in het commerciële galeriecircuit wordt getoond.

Erkenning door de branche met VNPF-prijzen voor Beste Directeur (2015, 1997), Beste Programmeur (2012, 2002, 1998), Beste Poppodium (2008, 1997), Beste Marketeer (2016).

De Melkweg werd nadrukkelijk met naam genoemd als voorbeeld van goed ondernemerschap door kunstschouwer Taner (2011) en voldoet samen met een select gezelschap van instellingen aan de indicatoren van wereldklasse.

Het onderscheid tussen *underground* en *mainstream* is genuanceerd; er is sprake van een dynamisch proces tussen deze segmenten. De makers die zich richten op een selecte groep van liefhebbers kunnen zich in de popcultuur ook manifesteren in de *mainstream*/massacultuur. Ons werkgebied wordt in die zin ook wel de *alternatieve mainstream* genoemd.

Ook de subculturen als publieksgroepen vinden daarmee hun plek bij ons, zoals de hiphopcultuur, gothic, bepaalde metalscenes, de grafittiscene, punk(rock) en de recente op elektronische muziek gerichte scenes, waaronder de liefhebbers van bassmusic (dubstep, drum'n'bass, trap, grime) en scenes die andere grote culturele spelers moeilijk aan zich weten te binden, zoals liefhebbers van R&B.

Door een deel van onze *stakeholders* en publiek kunnen wij daarom gezien worden als het *urban* podium van Amsterdam en door een ander deel als het podium voor de hardere gitaarmuziek met een scherp randje. We zijn als Melkweg echter niet onder één noemer te plaatsen. Dat is onze kracht en het is onze uitdaging om dit genuanceerde beeld op een goede manier over te brengen op onze omgeving.

De artistiek-inhoudelijke kwaliteit van de programmering van de Melkweg in het brede domein van de popcultuur is veelgeprezen; van de popconcerten, clubprogramma's met DJ's en live-acts tot en met de geëngageerde foto-exposities, crossover dans- en performancevoorstellingen en muziekdocumentaires. Wij hebben van oudsher als popmuziekpodium vooral een trendsettende en signalerende functie. Vele artiesten van latere wereldfaam kozen de Melkweg voor hun eerste optreden in Amsterdam. Door in een vroege fase artiesten en ontwikkelingen te ontdekken kunnen wij deze presenteren aan het zeer uiteenlopende publiek van Amsterdam en daarbuiten.

Ontwikkelingen

De afgelopen periode hebben wij de strategische keuze gemaakt om het profiel van de Melkweg als popcultuurpodium te versterken door de programmering van diverse disciplines vooral in samenhang met de muziekprogrammering te presenteren. Wij spelen in het huidige culturele landschap een optimale rol door focus aan te brengen in de programmering rond het thema popcultuur. De historisch gegroeide positie van de Melkweg als *popmuziekpodium annex multi-artscentre* heeft anno nu niet meer de onderscheidende waarde die deze lange tijd wel gehad heeft. Voor moderne theater- en dansmakers was de Melkweg bijvoorbeeld sinds de beginjaren de enige plek in Nederland waar men kon optreden. Dat gold later ook voor de Melkweggalerie als de ruimte voor internationale documentaire fotografen. Inmiddels is die rol door diverse andere gespecialiseerde instellingen overgenomen. Daarmee werd het moeilijker om ons te onderscheiden met de niet-popculturele programmering, zoals arthouse filmprogrammering, hedendaagse dans en kleinschalig theater. Het bescheiden aandeel van deze programmering binnen het totale aanbod van de Melkweg zelf en dat van de stad, maakte dat deze onderdelen moeilijk tot hun recht kwamen.

De beslissing om een sterkere focus aan te brengen op popcultuur is mede bepaald door het feit dat popcultuur inmiddels ruim 60 jaar bestaat en zelfs zijn eigen *canon* ontwikkeld heeft. Wij bereiken door het

nieuwe, scherpere popcultuurprofiel en het programmeren in samenhang ook een nieuw publiek voor talenten en disciplines die nog vaak over het hoofd worden gezien. De succesvolle resultaten op dit gebied van het indoor-festival Helemaal Melkweg en diverse andere multidisciplinaire evenementen sterken ons in ons voornemen om hier de komende jaren op in te blijven zetten.

Onze nieuwe invulling van multidisciplinair programmeren binnen het brede domein van de popcultuur is stevig gefundeerd op jarenlang opgebouwde kennis en ervaring en biedt daardoor jonge multidisciplinaire makers een enorm netwerk.

Helemaal Melkweg brengt het publiek op doordachte wijze in contact met het werk van jonge makers op het gebied van theater, dans, comedy, spoken word, literatuur, singer-songwriters, cross-overjazz, wereldmuziek, muziekfilms, animatiefilms, strips, stand-up comedy, mediakunst, gaming-art en documentaire fotografie.

Andere voorbeelden van recente multidisciplinaire evenementen zijn o.a. *Grauzone*, *North Sea Surf Festival* en *Indomania*.

Programmering

De voorgenomen programmering wordt per categorie globaal aangegeven. Het is niet mogelijk om in dit stadium namen van bespelers te noemen, gezien de dynamiek van het zichzelf snel vernieuwende aanbod en de noodzaak daar actief op in te spelen.

Wij hebben een team van vier programmeurs, met ieder hun eigen aandachtsgebied. Iedere programmeur volgt zowel de ontwikkelingen van de diverse genres binnen dit aandachtsgebied als die van publieksvoorkeuren, maar heeft zijn/haar eigen *lijn* van programmeren. Het is een mix tussen enerzijds artistieke motieven en persoonlijke smaak (die zich bijvoorbeeld uiten in kleinschalige concerten en special events) en anderzijds programmering voor een breed publiek waarbij die motieven en smaak soms een minder grote rol spelen.

“Als concertprogrammeur bestrijk ik het totale spectrum van popmuziek als het gaat om artiesten die aan ons aangeboden worden en die een publiek bereiken dat past bij de capaciteit van onze zalen. Maar daarnaast heb ik zelf altijd inhoudelijk lijnen gevolgd, waardoor een deel van de programmering ook mijn persoonlijke signatuur heeft. Voorbeelden zijn de bands hun eigen mix van volksmuziek, ska, punk en pop hebben ontwikkeld en daarmee hun eigen school gemaakt hebben; in het verleden van Flogging Molly tot Mano Negra (Manu Chao) en meer recent van Korplikaani tot Dubioza Kolektiv. Ik ben er trots op dat de Melkweg door de jaren heen consequent aandacht aan deze muziek besteedt en het publiek waardeert dat ook. Een ander voorbeeld van een programmalijn is de hardere gitaarmuziek met een scherp randje; van metal, tot (post)punk en emo”.

John van Luijn, programmeur muziek

Het is voor ons de kunst om tussen deze programmeringswijzen een goede verhouding te laten bestaan. Dat dit lukt, blijkt ook uit het feit dat onze programmeurs juist vanwege hun specifieke kennis en smaak gevraagd worden om als gastcurator te fungeren bij smaakbepalende popfestivals (Lowlands, Pinkpop, Paaspop, We Are Electric, N-Side) en andere culturele instellingen (Corrosia Stad, Almere).

De vier programmeurs worden ondersteund door zeven assistentprogrammeurs met specifieke kennis en een eigen netwerk op het gebied van dance, diverse popmuziekgenres, theater en dans, fotografie, media en talentontwikkeling. De programma's komen in grote mate in redactievorm tot stand. De inbreng vanuit externe partners, zowel professionele organisaties als *communities* en individuen, is daarbij cruciaal. Ook onze bredere groep medewerkers, met hun zeer uiteenlopende achtergronden en netwerken, leveren een bijdrage aan programmaontwikkeling met de inbreng van ideeën en inzet buiten hun reguliere functie.

Concerten

Onze muziekprogrammering kent een grote verscheidenheid en is gericht op relatief kleine maar trouwe en nauw verbonden publieksgroepen. Die publieksgroepen kunnen onderling sterk verschillen maar hebben gemeen veelal te bestaan uit liefhebbers en smaakbepalers.

Er zijn drie concertzalen in het gebouw: de Oude Zaal (capaciteit 700), The Max (capaciteit 1.500) en een kleine zaal (voorheen genaamd Theaterzaal, capaciteit 140). Daarnaast is er een filmzaal (capaciteit 90) en een expositieruimte. Wij organiseren ook concerten, evenementen en andere programmering in de SSBA Rabozaal (sinds 2007, capaciteit 1.400), de Sugar Factory (sinds 2003, capaciteit 400) en op het NDSM-terrein (Encore Festival, sinds 2014, capaciteit 15.000). Dat maakt het voor ons mogelijk om op maat te programmeren en zelfs tussentijds te *upscalen* of *downscalen* als de snel veranderende bekendheid van de artiest daar om vraagt. De Melkweg geldt voor artiesten uit een aantal genres als dé aangewezen plek om op te treden; van R&B, hiphop, reggae/dancehall, emo, metal, mestizo tot (post)punk. Daarmee onderscheiden wij ons van de andere podia in de stad.

Wij programmeren dikwijls in nauwe samenwerking met onze doelgroepen. De combinatie van openheid, professionaliteit en publieksbereik maakt de Melkweg een aantrekkelijke plek voor externe organisaties, educatieve instellingen, mediaorganisaties en individuele cultuurondernemers. Zij kunnen hun programma's voor eigen risico dan wel in coproductie met ons organiseren. Van belang voor nieuw talent zijn de programma's die tot stand komen in samenwerking met andere organisaties zoals de popopleiding van het conservatorium, NoLIMIT Z.O., Kunstbende, GRAP, Nowhere en de Kunstschooldagen. Net als de vele andere Amsterdamse organisaties waarmee wij culturele, sociaal-maatschappelijke en politieke programma's organiseren, zien zij de Melkweg als een goede locatie en professionele facilitator voor hun evenementen.

Bijvoorbeeld de niet-westerse programmering, zoals exclusieve popconcerten van bands uit Oost-Europese, Zuid-Amerikaanse en Aziatische landen. Evenementen als Surinaamse feesten, Indonesische muziekfestivals e.d., vinden sinds decennia in de Melkweg plaats.

Naast de bewezen artistieke kwaliteit en gevestigde reputatie van een deel van de programmering, in het bijzonder in The Max en de Rabozaal, wordt het grootste deel van de optredens in de Melkweg gekenmerkt door relatief nieuwe namen. Juist de combinatie in de programmering van gevestigd en aanstormend talent is essentieel voor de ontwikkeling van de nieuwe talentvolle muzikanten. Optreden als voorprogramma of op een showcasefestival in de Melkweg is de manier om ontdekt te worden door het publiek en om een live-reputatie op te bouwen.

De voormalige theaterzaal wordt inmiddels intensiever benut voor de programmering van concerten en showcases van nieuw talent en biedt gelegenheid om, bijvoorbeeld in samenwerking met het Paradiso Melkweg Productiehuis, nieuw talent de kans te geven om in een periode van een aantal dagen een, meer multi-disciplinair, concert te ontwikkelen en als try-out te presenteren. Daarmee voorzien wij in een groeiende behoefte om talent te stimuleren en bewust toe te laten werken naar de fase van excelleren. Het vinden van de eigen vorm en identiteit kan goed gedijen in een professionele omgeving en het bereiken van een publiek is gebaat bij een locatie waar veel en divers publiek aanwezig is. De nieuwe invulling van de voormalige theaterzaal maakt het ook mogelijk om internationaal talent op een eerder moment te betrekken bij de Melkweg en te presenteren aan het publiek. Deze jonge en vaak nog beginnende, talentvolle artiesten kunnen zo gebruik maken van de springplank die wij bieden om een fanschare op te bouwen in Nederland. Daarnaast zorgt dit voor een vroege sterke binding van ons met deze artiesten en hun vertegenwoordigers, wat op termijn de kans op grootschaliger concerten in de Melkweg vergroot. Voor het realiseren van dergelijke kleinschalige optredens en projecten moeten de juiste technische faciliteiten gecreëerd worden, waarmee investeringen gepaard gaan.

Doel is om vanaf 2017 jaarlijks ruim 330 concertprogramma's (met ruim 800 bands/artiesten) te organiseren.

“De theaterzaal geeft ons de mogelijkheid artiesten in een eerder stadium van hun carrière een podium te bieden en aan de Melkweg te binden, en zo meer bij te dragen aan hun ontwikkeling. Het is te gek om te zien hoe een band na een succesvolle show in de theaterzaal de volgende keer een oude zaal of max uitverkoopt. Binnenkort hebben we bijvoorbeeld de Britse zangeres NAO staan, die een mix maakt van R&B, soul en electronica. Op internationale muziekblogs wordt ze bestempeld als grote belofte van 2016 en wij kunnen haar nu in een vroeg stadium presenteren aan het Nederlandse publiek middels een eigen optreden in onze kleine zaal.”

Anna Veenstra, assistentprogrammeur muziek

Clubnachten

Door de reeds ingezette, brede programmering met intensief gebruik van ons netwerk vormen clubnachten een zeer belangrijk onderdeel van onze programmering.

Voor een consistente clubprogrammering is het van belang dat actief aan opbouw, ontwikkeling en doorstroming wordt gewerkt. Een complex proces waarin door ons voortdurend moet worden geanticipeerd op omgevingsfactoren die van invloed kunnen zijn. Het Amsterdam Dance Event (ADE) is voor ons een belangrijke gelegenheid om ons te profileren als breed programmerende club met veel aandacht voor live-muziek en genres die buiten de dominante, techno- en housestromingen vallen. Het is niet voor niets dat BumaCultuur, de organisator van het ADE, de afgelopen jaren ons gevraagd heeft om ook de conferenties op het gebied van de hardere EDM-genres (Hard Dance Event) en urban genres (ADE Beats) te faciliteren. De opkomst van de vele dancefestivals heeft naast toenemende concurrentie ook kansen gecreëerd. De nieuwe samenwerking met Dekmantel Festival is bijvoorbeeld in 2015 zeer succesvol gebleken, zodat de Melkweg in het eerste weekend van augustus de nachtelijke clubplek is voor de, grotendeels internationale, fijnproevers van elektronische dansmuziek. Het festival 5 Days Off echter wordt na 15 jaar niet meer gecontinueerd. Door het sterk toegenomen club- en festivalaanbod is de noodzaak voor dit breed opgezette festival weggefallen. Het vrijkomende budget wordt gebruikt voor kleinschaliger programmering met een signalerende ambitie.

“We slaan met onze brede en inhoudelijke programmering op het gebied van bass music (verzamelnaam voor elektronische muziekstijlen als dubstep en trap die hun oorsprong hebben in reggae/dub en hiphop) een brug tussen underground en mainstream. Ik probeer precies op het juiste moment een niche stroming aan ons te binden en deze op diverse gebieden, promotie, programma en facilitair, naar een hoger niveau te tillen.

De komende tijd is daar een grote en belangrijke plek voor grime weggelegd. Een muziekstroming die al 15 jaar broeit in de underground van met name Engelse steden, maar door de invloed van andere, populaire elektronische stijlen nu de stap naar een groter publiek kan maken. Met lokale partners die in deze stroming actief zijn, brengen we grime in Nederland naar een hoger niveau. Dit doen we door het boeken van concerten binnen dit genre van spraakmakende nieuwe artiesten als Stormzy, Skepta, Section Boyz, maar ook door het organiseren van clubnacht The Ends, met grime liveshows en een sterke crew lokale dj's”.

Camiel le Rutte, programmeur muziek

In toenemende mate wordt ook de clubprogrammering samen met externe organisaties geproduceerd, waar dat in het vorige decennium juist een interne aangelegenheid was. Het grote aantal nieuwe clubs en (pop-up)hotspots in de stad voorziet ruimschoots in de behoefte van intensieve cutting-edge elektronische clubprogrammering. Wij richten ons daarom juist op meer verscheidenheid in de nacht: het betrekken van een breed extern netwerk maakt de Melkweg de geschikte plek voor een groot aantal specifieke doelgroepen, die vaak nog geen plek hebben in het hoofdstedelijke nachtleven, althans niet op deze schaal. Het meest succesvolle voorbeeld van deze aanpak is de wekelijkse clubnacht Encore, sinds de zomer van 2012 mede door de Melkweg ontwikkeld en nu de plek waar zich vanuit het hele land en zelfs uit omliggende landen de clubliefebbers van R&B en hiphop verzamelen. Ook andere succesvolle (meestal maandelijks)

clubprogramma's met hardere stijlen als Dave Clarke Presents, Major League, Noisia Invites en 50 Hertz zijn een begrip in het hele land en bij de internationale artiesten in deze genres. In samenwerking met betrokken uitvoerende medewerkers en hun eigen netwerk worden clubnachten als Fiesta Macumba en Throwback Thursday geïnitieerd en verder ontwikkeld.

Doel is om jaarlijks ongeveer 165 clubprogramma's (met ruim 500 artiesten/acts) te organiseren

"Een van de programma's die ik heb mogen ontwikkelen in de Melkweg is Fiesta Macumba. Een maandelijks programma dat in de zomers zelfs wekelijks plaats vindt. Zomerse, Zuid Amerikaanse muziek op zijn breedst: cumbia, salsa, merengue, reggaeton; maar ook rock, hiphop en reggae. Het feest groeit met iedere editie en binnen 2 maanden zullen we zelfs naar de Max verhuizen! Het publiek is even gemêleerd als de muziek; van jong naar oud; vele nationaliteiten en culturen komen samen. Het allerbelangrijkste is de sfeer. Die is altijd goed en toegankelijk; perfecte match van mijn publiek en de Melkweg!"

Maurino Alarcon, bedrijfsleider Melkweg en organisator Fiesta Macumba

Film

Op het gebied van filmprogrammering richten wij ons vooral op bijzondere, vaak exclusieve, muziek- en popcultuurfilms en op films als onderdeel van multidisciplinaire evenementen. Films over *scenes* en stromingen, artiesten en publieksgroepen worden door ons geprogrammeerd in samenwerking met partijen uit het eigen netwerk en hierbij wordt aansluiting gezocht bij ons bestaande publiek en dat van onze partners. Een voorbeeld van een structurele partner voor de filmprogrammering is Subbacultcha; samen met hen bereiken wij een publiek van liefhebbers van underground muziekfilms.

Met de jaarlijkse festivalprogrammering IDFAMelkweg in de Rabozaal worden sinds 2011 de beste muziekdocumentaires, in combinatie met bijzondere live-optredens, gepresenteerd aan een groot publiek. Samenwerking met het Amsterdam Museum is recent: onlangs werd een tweetal documentaires vertoond in het kader van de expositie *Graffiti. New York meets the Dam*.

Jaarlijks zullen 50 op zichzelf staande filmvoorstellingen en 30 filmvoorstellingen in het kader van een evenement plaatsvinden

Exposities

Onze exposities zijn vooral van belang vanwege het geëngageerde karakter en de kansen die wij bieden voor nieuw talent. Recente geëngageerde exposities rond thema's als *transgender*, *Marokkaanse moeders* en de rietsuikerindustrie in Latijns-Amerika hebben veel stof doen opwaaien en een groot publiek getrokken. Wij blijven inzetten op deze vormen van documentairefotografie. Maar ook op werk van jonge fotografen, exposities met popmuziek en clubcultuur als onderwerp, en carte-blanche exposities rond multi-talenten uit de popcultuur zoals recent Stef Kamil Carlens en Steven de Peven.

De exposities zijn bij uitstek een gelegenheid om verdieping aan te brengen binnen de popcultuur en voegen duiding en context toe aan de programmering. Kunst en cultuur op een laagdrempelige manier aanbieden staat daarbij voorop. Wij werken samen met vertegenwoordigers van de diverse subculturen en stellen ons bewust niet op als 'extern expert'. Onze rol is dan om het proces van totstandkoming van een expositie te begeleiden en de kwaliteit te bewaken.

We brengen onderwerpen die leven in de grootstedelijke cultuur. We besteden aandacht aan opgroeien in een stad, subculturen, identiteit, tegenculturen en het nachtleven. De onderwerpen zetten we samen met de makers om naar een expositie-format. We begeleiden makers intensief naar een optimale presentatie. Verdieping aanbrengen in het uitgaansleven is onze kracht. In autonome programmering of in samenwerking met festivals. Uniek aan de Melkweg is dat wij alles onder één dak kunnen brengen, waarbij we de

onverwachte overgang een dansnacht- naar een expo-bezoek vloeiend laten verlopen en hiermee cultuurconsumptie stimuleren.

Contact met opleidingen en hogescholen is intensief. Om jong talent te volgen, maar ook expertise te verlenen in portfoliogesprekken en netwerkweken waarbij we onze kennis over het maken van exposities overdragen op jonge kunstenaars. In 2016 zal wederom de Master Photography Sint Joost Breda hun eindpresentatie in de Melkweg geven. Fotovakschool en KABK zijn ook vaste partners.

Naast het eigen expositie programma voert de Melkweg gesprekken met jonge fotografen om advies te geven over samenstellen van portfolio's, hoe opdrachtgevers te benaderen en sponsoren te zoeken. Wij stimuleren het cultureel ondernemerschap doordat wij een plek bieden, begeleiding leveren in de totstandkoming van een expositie en de marketing voor onze rekening nemen.

Voorbeelden van enkele exposities in 2016:

Wipsite, een expositie over seksuele voorlichting voor scholen.

Asielzoekmachine, waarbij we actief het publiek bevragen over 20 jaar asielbeleid in Nederland.

Ik ben 17 van Martijn van de Griendt, waarbij de kunstenaar in alle stadsdelen van Amsterdam jongeren van 17 in beeld brengt.

Regelmatig sturen wij ook open calls uit bij projecten om de combinatie te maken tussen professionals en minder geoefende fotografen. We bieden zo een open podium als expo-ruimte voor de stad.

De komende jaren wordt intensief samengewerkt met ADE, Unseen, Fotoweek, Humanity House, De Nieuwe Liefde, Fotolab Kieke, Sint Joost Breda, KABK, Fotomuseum Antwerpen.

Het aandeel mediakunst, *virtual reality* en *gaming-art* binnen de programmering zal op termijn uitgebreid worden door verdere ontwikkeling van het netwerk.

Per jaar zullen vanaf 2017 gemiddeld 14 exposities plaatsvinden.

“Waar andere plekken moeite moeten doen om jongeren naar exposities te krijgen, is dat in de Melkweg een natuurlijke gang van zaken. Dat is een grote luxe en unieke positie in het Amsterdamse culturele veld.

Het doet me deugd om te zien dat op een zaterdag avond tijdens Encore iets na 01:00 (sluittingstijd Melkweg Expo), bezoekers voor de deur staan die vragen alstublieft nog naar binnen te mogen, omdat vrienden appten “dat er chille art in de Expo hangt” Na de Hijab Unravelled, een expositie over moslima's en hun hijabs (hoofddoeken), bezocht een groep Nederlands-Marokkaanse meisjes spontaan ook de opening van de volgende expositie. Ze vonden het bijwonen van een opening zo bijzonder dat ze nog een keer terug kwamen en nu ons programma zijn gaan volgen”.

Fleurie Klootra, programmeur visuele kunst

Overige voorstellingen

De programmering van theatrale en dansvoorstellingen binnen het domein van popcultuur, zoals bepaalde vormen van hedendaagse dans, fysiek performance theater, muziektheater, spoken word en andere cross-overvormen geven wij een plek binnen onze multidisciplinaire evenementen of in het kader van Amsterdamse festivals. Het gaat deels om artiesten/genres die in het reguliere theatercircuit niet of nauwelijks aan bod komen. De Parade, Over 't IJ-festival, Julidans, Fringe en Oerol zijn de weinige presentatieplekken voor dergelijke artiesten/genres. Het belang van de Melkweg als ruimte waar dergelijke voorstellingen tot wasdom komen is groot. Maar ook bereiken wij een nieuw publiek voor dit type artiesten/genres. Onze ambities zijn echter beperkt ten opzichte van de afgelopen jaren (zie paragrafen Terugblik/Zakelijke organisatie).

Doel is om jaarlijks 12 van dergelijke voorstellingen te organiseren.

Festivals/evenementen

Het organiseren van voorstellingen en evenementen waarbij meerdere ruimtes in het gebouw gecombineerd gebruikt worden, of zelfs het hele gebouw, is voor ons de afgelopen jaren een goede methode gebleken om nieuw artistiek talent in aanraking te brengen met een breed publiek en dit publiek te prikkelen zijn blikveld te verbreden. In dit type evenementen komen de unieke eigenschappen van de Melkweg, zowel de breedte van programmering als de mogelijkheden van het gebouw, optimaal naar voren. Dergelijke evenementen en festivals vergen over het algemeen echter ook een investering, zelfs als ze qua publieksaantallen succesvol zijn.

De keuze valt de komende vier jaar op 8 edities van Helemaal Melkweg, 4 edities van IDFA Melkweg en tenminste 8 edities van nieuwe festivals / evenementen die op multidisciplinaire wijze een actueel (sub)genre belichten, zoals 5 Days Off en Grauzone dat de afgelopen jaren hebben gedaan.

Geëngageerde activiteiten

De Melkweg heeft een lange traditie in het organiseren van maatschappelijke programma's. We realiseren evenementen in samenwerking met partijen die specifieke expertise en netwerken meebrengen. Over actuele gebeurtenissen in de wereld met Solidaridad, Human Rights Watch, World Press Photo, en over kwesties die ons in het dagelijks leven raken met Amsterdamse organisaties zoals Blikopeners en Discussiëren Kun Je Leren. De programma's die met lokale partijen worden georganiseerd komen aan bod in de paragraaf over onze rol in de stad.

Kennis delen is belangrijk, maar het gaat ons vooral om de dialoog en om interactie. Die interactie biedt inzichten die niet op een andere wijze worden aangereikt.

Met de events rond verkiezingen betrekken we een (jongvolwassen) publiek actief bij politieke onderwerpen, uitgaande van het idee dat een gezonde democratie begint bij actief burgerschap. Lokale, landelijke en Europese verkiezingsevents worden in samenwerking met externe partijen (BKB, studentenorganisaties) opgezet. Stemmen kan ter plaatse, al jaren is de Melkweg Expo een vast stembureau tijdens verkiezingen. Dit jaar en, naar verwachting, in 2020 ligt de focus op de VS; op 8 november zal de Melkweg voor de vierde keer een President's Night organiseren in samenwerking met BKB. In de loop van het jaar zijn kleinere *pre-events* gepland die *inside* informatie bieden over de campagnes, de rol van media, en over de politieke kwesties die onderwerp van debat zijn tussen de kandidaten.

Ons doel is om jaarlijks 6 sociaal-maatschappelijke programma's te organiseren.

Bijdragen aan talentontwikkeling als partner van derden

Wij zullen de komende jaren de bestaande intensieve samenwerkingsverbanden op het gebied van talentontwikkeling uitbouwen.

Met diverse culturele initiatieven, die talentontwikkeling als doelstelling hebben, wordt samengewerkt bij het presenteren van nieuw talent zoals NoLIMIT in Amsterdam Zuid-Oost, Nowhere, ROC Amsterdam en het landelijke Popsport. De bestaande intensieve samenwerking met de GRAP wordt voortgezet: de finale Most Wanted (sinds 1997) van de hiphop & RnB contest Wanted, vindt traditiegetrouw plaats in het voorjaar in de Oude zaal, net als de finale van de Amsterdamse Popprijs (sinds 1996). Daarnaast organiseren GRAP en Melkweg sinds 2013 de Nieuwjaarsshows met optredens van doorbrekende Amsterdamse bands. Sinds maart 2015 vindt ook Rock Your Business, een maandelijks paneldiscussie en demoesessie met professionals uit de muziekindustrie in de Melkweg plaats. In samenwerking met de GRAP en POPnl wordt de SENA Performers POPNL Award (sinds 2007) in beide zalen van de Melkweg georganiseerd tijdens de Uitmarkt, een landelijke bandcompetitie.

Met cultureel centrum NoLIMIT in Amsterdam Zuid-Oost is de samenwerking middels een jaarlijkse presentatie van hun talenten tijdens Helemaal Melkweg inmiddels uitgebreid naar andere evenementen. Voor 2016 staat een aparte concertavond gepland. Daarnaast verwijst NoLIMIT zijn jonge makers naar de talentprogramma's die de Melkweg i.s.m. GRAP organiseert.

Samen met de Grote Prijs van Nederland wordt de finale van een van de categorieën van de GPNL traditiegetrouw in de Melkweg georganiseerd.

Met de popafdeling van het Conservatorium van Amsterdam worden eindexamenshows van studenten gepresenteerd, en sinds vijf jaar Popstart, een programma met verschillende bands van pas afgestudeerde conservatoriumstudenten tijdens de Uitmarkt.

Afhankelijk van de beschikbaarheid van de Rabozaal wordt jaarlijks de finale van de Kunstbende georganiseerd. Voor de Kunstbende is de Melkweg als unieke, meerzalige locatie met alle nodige faciliteiten uitermate geschikt en dit evenement creëert een kennismakingsmoment van veel talenten en hun aanhang met de Melkweg.

Met DePIT wordt vanaf 2016 een PITBoel, een door jongeren zelf georganiseerd cultureel feest, gefaciliteerd en is de Melkweg een van de beoogde locaties van het verdiepingsfestival van de Tafel van talentontwikkeling.

De organisatie Spin Off heeft een traditie van achttien jaar in het opzetten van een landelijke breakdance-competitie voor dansers vanaf veertien jaar met de finale in Amsterdam. Deze was de laatste jaren in de Melkweg. Wij hebben de intentie om de samenwerking met Spin Off te continueren. In ieder geval worden ook de Spin Off talenten tijdens Helemaal Melkweg en andere events geprogrammeerd.

De samenwerking met Summer Dance Forever bestaat sinds 2012. Summer Dance Forever richt zich met name op internationale excellerende talenten. De Melkweg is samenwerkingspartner van het eerste uur; als locatie waar de eerste theateravonden van Summer Dance Forever plaatsvonden, evenals alle seminars en de eerste Roller Disco in de Rabozaal. Bij de totstandkoming van dat laatste genoemde onderdeel waren wij nauw betrokken. Wij hebben een faciliterende en/of co-producerende rol met betrekking tot de onderdelen die bij ons plaatsvinden.

In het kader van de regeling Incidenteel Subsidie Beginnende Makers van het Fonds Podiumkunsten, hebben wij - als eerste en enige poppodium- in het seizoen 2015/2016 een bijdrage kunnen inzetten voor nieuwe talentontwikkelingsprojecten rond vier artiesten/bands. Daarbij hebben wij nadrukkelijk aandacht voor het productieproces, vanuit de doelstelling om beginnende bands en artiesten op een professionele manier te begeleiden: talentvolle, beginnende artiesten/makers krijgen ondersteuning op het gebied van marketing, productie en techniek.

Daarnaast steunen wij hen met artistiek-inhoudelijke begeleiding, zodat zij zich verder kunnen ontwikkelen. Hiermee profileren wij ons als een *tussenstation en springplank*.

Het streven is om dit traject jaarlijks te herhalen en de methode van *het mogelijk maken van het excelleren* verder te ontwikkelen. Door ruimte te bieden aan verschillende disciplines binnen de programmering worden popmuzikanten uitgedaagd om hun grenzen te verleggen en multidisciplinaire voorstellingen te gaan maken. Dit laatste vormt een potentiële instroom voor projecten die door het Paradiso Melkweg Productiehuis uitgevoerd of ondersteund worden.

Ook in internationaal verband zijn wij vanuit het eigen netwerk actief op het gebied van talentontwikkeling, met name in de presentatie van *emerging artists*. Wij zijn de enige Nederlandse vertegenwoordiger in het project Liveurope (in samenwerking met 16 poppodia uit 16 landen); een programma gericht op het stimuleren van internationaal nieuw optalent.

"Talent moet ontwikkeld worden. Dat is minder vanzelfsprekend dan het klinkt. Passie alleen is onvoldoende; er is kennis en vaardigheid op meer terreinen nodig om een succesvolle muzikale carrière te realiseren. Daarbij zijn tijd, inhoudelijke en financiële ondersteuning onmisbaar. Met name artiesten die experimenteler werken en hechten aan hun autonomie hebben het moeilijk."

Jet Zeiss, Programmeur Speciale programma's

Cultuureducatieve activiteiten in de zin van schoolgebonden activiteiten organiseren wij niet zelf. We organiseren wel jaarlijks verschillende activiteiten waar kinderen kunnen kennismaken met onze programmering en hun kennis van cultuur kunnen uitbreiden. Jaarlijks komen een paar duizend scholieren naar de Melkweg in het kader van de Kunstschooldagen die we sinds vijftien jaar presenteren. Het is voor deze scholieren van groep 8 de eerste keer dat ze live een muziekconcert bijwonen in een grote popzaal. Veel van deze kinderen ontvangen we opnieuw wanneer ze op een van de circa 12 middelbare scholen zitten die elk jaar een avond bij ons organiseren.

In 2014 zijn we gestart met een indoorfestival voor kinderen, Helemaal Melkweg Junior, dit jaar opgevolgd door Encore Junior: een interactief middagprogramma waarop kinderen van 4 tot 10 jaar kennismaken met muziek, dans en film. Sinds kort zijn de educatieve events uitgebreid met de eindpresentaties van muziekscholen en dansscholen uit Amsterdam. De professionele omgeving en begeleiding maakt het voor deelnemers en bezoekers een inspirerende ervaring. Ook jong publiek buiten Amsterdam weet ons te vinden: de landelijk opererende organisaties Kunstbende en Spin Off plannen sinds jaren hun finales in onze zalen.

Samenwerking met andere podia, promotors/agencies en producenten

Meer nog dan in het verleden zullen wij ons de komende jaren richten op het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden met andere organisaties. Als grote culturele instelling in het hart van de stad met een zowel zeer groot als zeer divers publiek, vormt de Melkweg de ideale 'hub' voor popcultuur in Amsterdam. Wij willen onze kennis en ervaring optimaal delen met andere organisaties en onze positie benutten om samen met hen nieuwe vormen te ontwikkelen, nieuwe subgenres een plek te geven en nieuwe publieksgroepen aan te spreken.

Wij zijn in het kader van onze programmering de komende jaren structureel verbonden met de volgende partners en initiatieven:

- Encore; deze intensieve samenwerking met DJ's/promotors Waxfiend en Prime is gericht op zowel de wekelijkse clubnacht als het jaarlijkse Encore Festival, waarbij de Melkweg vooral op het gebied van live-programmering, productie, marketing, publieksservice en zakelijke ondersteuning een grote inbreng heeft.
- IDFA Melkweg; een bijzonder programma van live-concerten in combinatie met muziekdocumentaires. Deze samenwerking bestaat sinds 2011 en zal de komende jaren naar verwachting gecontinueerd worden.
- Sugar Factory; de Melkweg programmeert er concerten van, meestal nieuwe, artiesten sinds 1995.
- Amsterdam Roots Festival; de Melkweg is de oorspronkelijke initiator en programmeert in het kader van dit festival jaarlijks minimaal één avond met niet-westerse popmuziek.
- Paradiso Melkweg Productiehuis (PMP); de samenwerking is eerder genoemd; deze zal zowel vanuit de bestuurlijke verantwoordelijkheid die wij nemen als in praktische zin de komende jaren worden voortgezet. Er zal bijvoorbeeld meer wisselwerking zijn op het gebied van talenten, projectvoorstellen, en uitwisselen van productionele expertise. De ambities van het Paradiso Melkweg Productiehuis richten zich op het ontwikkelen van nieuwe vormen in de popcultuur, de ontwikkeling van poptalent en de ontwikkeling van nieuwe programmaconcepten voor het popcircuit. Een concreet voorbeeld van de samenwerking is een week in februari 2016 waarin Ninetiesproducties de voorstelling *We Are Here* onder de hoede van PMP in de Melkweg monteert en speelt.
- Paradiso; met hen zal, naast samenwerking op operationeel gebied, de komende jaren samengewerkt worden aan de ontwikkeling van een nieuw *bass music* festival.
- N-Festival; voorheen genaamd Northside, is een nieuw initiatief (als zusterfestival van het Northside Festival in Brooklyn) dat zich profileert als *discoveryfestival* in Amsterdam-Noord op het gebied van innovatie, foodculture en muziek. De programmering van de muziek wordt door ons verzorgd.
- Amsterdamse Bostheater; daarmee is vanaf 2016 sprake van een nieuwe samenwerking gericht op kleinschalige multidisciplinaire evenementen in het Amsterdamse Bostheater.
- Stadspodium Amsterdam; met hen zijn op dit moment gesprekken gaande, waarin wordt onderzocht of en hoe wij als (co)promotor concerten op het stadspodiumterrein kunnen organiseren met een capaciteit van 2.500 tot 10.000 bezoekers.
- Amsterdams Kleinkunsthuis; samen zoeken we naar artiesten die op de crossover zitten van pop en kleinkunst en programmeren die tijdens een speciale Avond van de Kleinkunst (werktitel). In de filmzaal tonen we kleinkunst documentaires of registraties van bijzondere optredens.
- Radar Agency; in samenwerking met hen zal in juni 2016 de eerste editie van het evenement *TransitO*, een muzikale ontmoetingsplaats voor diverse culturen uit alle windstreken, plaatsvinden in de Melkweg.

Wij nemen, zoals eerder aangegeven, samen met deze partners verantwoordelijkheid voor ketens op het gebied van talentontwikkeling, publieksoptwikkeling en de ontwikkeling van nieuwe vormen in de popcultuur.

Op internationaal niveau werken wij samen met andere multidisciplinaire, culturele instellingen binnen het netwerk Trans Europe Halles (TEH), met name op het gebied van Europees cultuurbeleid en Europese culturele talentontwikkelingsprojecten.

Tenslotte zien wij onszelf potentieel als een belangrijke partner voor het AFK. Met ons netwerk, onze positie als multidisciplinaire divers cultureel podium, onze ambities en ervaring op het gebied van talentontwikkeling en ons zeer diverse publiek (zie volgende paragraaf), zijn er kansen om de nieuwe relatie met het AFK uit te breiden van een subsidierelatie tot een samenwerkingsrelatie. Daarbij kunnen het AFK en de Melkweg actief verbindingen maken met nieuwe talenten, evenementen en andersoortige initiatieven. Met onze openheid, professionaliteit en publieksbereik kunnen wij deze talenten en initiatieven een unieke springplank bieden.

2 Visie op het publiek(sbereik)

Wij trekken jaarlijks tussen de 380.000 en 400.000 bezoekers met een zeer intensieve programmering en een hoge zaalbezetting. Het publiek is qua leeftijdsopbouw en culturele achtergrond ongekend divers. Wij stellen ons ten doel om ook de komende jaren deze intensieve en brede programmering voor een even groot en nog diverser publiek te realiseren. Uitgangspunt bij noodzakelijke, scherpe keuzes binnen de programmering is dat deze niet ten koste mogen gaan van breedte, publieksbereik en diversiteit. Hiervoor wordt actief samengewerkt met verschillende organisaties die sterke binding hebben met bepaalde doelgroepen (zie paragraaf *Samenwerking met andere podia, promotors/agencies en producenten*).

Kortom: de Melkweg wil komende jaren hét toonbeeld van culturele diversiteit blijven.

De in paragraaf *Succes- en faalfactoren* genoemde succesfactoren kunnen ook in de toekomst van doorslaggevend belang zijn voor een optimaal publieksbereik.

Wij hebben zowel een lokale en regionale functie als een nationale en een internationale functie. De geografische herkomst van onze bezoekers verschilt sterk per programma. Voor Amsterdammers is de Melkweg een vaste waarde in de stad met een uiteenlopend en verrassend aanbod; een podium waar ze zich thuisvoelen. Voor publiek in de rest van Nederland is de Melkweg een podium waar (nieuwe) artiesten optreden die nergens anders te zien zijn en dat bijzondere programma's en festivals organiseert. Voor internationale bezoekers is de Melkweg een van de highlights in de stad Amsterdam waar zij artiesten van wereldfaam op een klein podium kunnen zien naast aanstormend talent.

De kenmerken van de publieksgroepen verschillen sterk per discipline, per genre en zelfs per evenement. In 2013 is een volledig populatieonderzoek gedaan onder de bezoekers van de Melkweg, waarbij de resultaten zijn uitgesplitst op discipline en genre. In de daarop volgende jaren zijn meer gedetailleerde vervolgonderzoeken gedaan naar verschillende subdoelgroepen ten behoeve van de ontwikkeling van nieuwe programma- en marketinglijnen. In de loop van 2016 zal opnieuw een generiek publieksonderzoek gedaan worden onder de gehele populatie. Daarnaast wordt de uitgebreide klantendatabase doorlopend gebruikt voor publieks- en doelgroepanalyses, die belangrijke *input* opleveren bij het maken van keuzes op het gebied van programmering en marketing.

Uit het publieksonderzoek 2013 bleek onder andere in algemene zin:

- De gemiddelde leeftijd van de Melkwegbezoeker is 28,5 jaar. Bij clubnachten ligt dit gemiddelde iets lager, bij film, exposities en events iets hoger.
- 40% van de bezoekers is schoolgaand of student.
- De hoogst genoten opleiding van de grootste groep is HBO: 39%. 27% heeft of volgt een universitaire opleiding, 18% MBO en 16% basis- en middelbaar onderwijs.
- Bij concerten is iets meer dan de helft van de bezoekers man, bij clubnachten juist iets meer vrouw. Het publiek van concerten heeft gemiddeld een meer landelijke spreiding en het publiek bij clubnachten komt in grotere mate uit de regio Amsterdam en de rest van de Randstad. In totaal is 53% van de Melkwegbezoekers man en 47% vrouw.

De afwijkingen van de diverse subdoelgroepen ten opzichte van deze gemiddelden voeren te ver om hier in detail toe te lichten. Deze gegevens worden echter intensief gebruikt bij het ontwikkelen van de verschillende marketingstrategieën en opzetten van campagnes.

Op basis van de toename in aantal programma's en populariteit van de concerten en clubnachten op het gebied van hiphop en R&B hebben wij het sterke vermoeden dat het gemiddelde opleidingsniveau sinds 2013 iets gedaald is en de groep MBO relatief groter is geworden. Deze ontwikkelingen zullen nadere aandacht krijgen in het komende publieksonderzoek 2016.

De reputatie van de Melkweg bij het publiek is goed en de klanttevredenheid is groot. Dit blijkt uit een klanttevredenheidsonderzoek uit december 2013. Bezoekers voelen zich welkom en thuis in de Melkweg en waarderen de kwaliteit van de optredens en faciliteiten. Het belangrijkste verbeterpunt dat uit dit onderzoek naar voren kwam is dat het personeelsbeleid strakker zou moeten worden gevoerd en de logistiek in het entreegebied kon worden verbeterd. Op beide vlakken zijn inmiddels grote verbeteringen uitgevoerd. De aansturing van personeel is sinds de reorganisatie (voorjaar 2015) directer en strakker en de logistiek en publieksstromen zijn verder geoptimaliseerd, binnen de beperkingen die het historische pand met zich meebrengt. In het najaar van 2016 zal opnieuw een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd worden.

Zoals in vorige paragrafen uiteengezet bieden wij een plek aan een grote verscheidenheid van subculturen, die samen het domein van popcultuur definiëren. De culturele waarden, omgangsvormen en verwachtingen verschillen sterk van groep tot groep. Om al deze doelgroepen te kunnen bedienen is niet alleen een omgeving nodig die open, laagdrempelig en gastvrij is, maar ook communicatie die aansluit op de belevingswereld van het publiek. Het bereiken van al deze verschillende doelgroepen op een aansprekende manier maakt onze marketing en communicatie zeer intensief. Elke doelgroep heeft immers eigen online en offline kanalen, eigen communities, een eigen *tone of voice*. In de loop der jaren hebben wij unieke ervaring opgebouwd in het effectief bereiken van al deze verschillende groepen en het ontdekken en bereiken van nieuwe publieksgroepen.

Keerzijde van deze intensieve aanpak is dat in het verleden de aandacht voor het bereiken van al deze groepen ten koste is gegaan van de aandacht voor het betrekken en binden van publiek. Een relatief groot deel van de bezoekers bezoekt de Melkweg 0-1 keer per jaar (40%). Het aandeel intensieve bezoekers (meer dan 5 keer per jaar) is 25% (Bron: Populatieonderzoek Melkweg 2013). Deze cijfers liggen in lijn met de gegevens van andere poppodia en popconcerten, maar wij zien hierin kansen tot verhoging van de bezoekersaantallen door het bevorderen van herhaalbezoek en het binden van bezoekers aan de Melkweg.

Het in 2015 ingezette marketingbeleid, in aansluiting op de strategische heroriëntatie, is erop gericht het grote en diverse publieksbereik te behouden en verder te ontwikkelen en tegelijkertijd meer in te zetten op binding. Dit doen we de komende jaren onder andere door:

Het opbouwen van een meer persoonlijke en bilaterale relatie met het publiek door optimale inzet van social media en andere beschikbare kanalen

Zo hebben wij op Facebook niet alleen de pagina Melkweg Amsterdam met groot bereik (120.000), maar ook diverse subcommunities zoals Melkweg Hiphop, Melkweg Heavy, Melkweg Reggae, Melkweg Expo met minder groot bereik (op dit moment 2.000 – 10.000 per community), maar opvallend grote betrokkenheid. Dit bereik en de mate van interactie zal de komende jaren substantieel groeien. Meer en meer zal ingezet worden op interactie en het betrekken van publiek bij de programmering. Hierbij worden altijd de nieuwste en meest actuele media en kanalen ingezet: waar ons publiek is, zijn wij ook. Op dit moment gaat het bijvoorbeeld om Instagram en Snapchat, naar de ontwikkelingen vanaf 2017 kunnen we op dit moment alleen nog gissen. De recente verjonging binnen het marketingteam, met ieders eigen specifieke expertise, versterkt nog eens ons bereik binnen netwerken en communities.

Het ontwikkelen van lanqlopende en intensieve (media)partnerships en het ontwikkelen van een actieve PR strategie

Met vrijwel alle relevante popmuziekmedia werken wij op regelmatige basis samen, belangrijke partners zijn o.a. 3FM, FunX, 3voor12. Wij zien echter veel kansen om het aantal partnerships en de intensiteit van partnerships met zowel media als bedrijven en organisaties uit te breiden. Hierbij zal de nadruk meer liggen op ontwikkeling op de lange termijn, waar die voorheen meer op samenwerking voor incidentele evenementen lag.

Daarnaast gaan wij een veel actiever PR beleid voeren, waarmee we een sterkere binding met media en journalisten willen bewerkstelligen. Dit zal uiteindelijk resulteren in structureel meer zichtbaarheid van de Melkweg (algemeen en programmering) in de media. Vanaf 2016 wordt binnen het marketingteam een functionaris met een specialisatie in PR en partnerships belast met deze taken.

Meer aandacht voor inhoudelijk sterke en relevante online content: audio, video, achtergronden ter aanvulling op onze offline activiteiten

Door het ontwikkelen van sterke en relevante (online) content versterken we de binding met ons publiek, dat ons niet alleen als presentatieplek zal zien maar als kenner, smaakmaker en trendsetter in de diverse stromingen. Wij willen deze content zowel op eigen kanalen presenteren als via geschikte contentpartners. In 2015 zijn samenwerkingen opgezet met 22Tracks (de Melkweg heeft sinds september een eigen kanaal op deze streaming website) en Spotify (inhoudelijke en marketingsamenwerking met de grootste streaming dienst voor audio). Gewerkt wordt aan plannen voor een eigen YouTube kanaal met unieke content en meer ruimte op de eigen website voor context en duiding van het programma. Geplande lancering: tweede helft 2016.

Het actief en structureel bevorderen van herhaalbezoek

De Melkweg trekt veel eenmalige en incidentele bezoekers, er ligt veel potentie in het stimuleren van herhaalbezoek onder deze groepen. Dit doen wij door het doorontwikkelen van ons CRM-beleid waarbij we inzetten op zowel doorlopende programma's om publiek te verleiden tot herhaalbezoek (onder andere met effectieve service- en aftersalesmailings) als tijdelijke acties gericht op groepen incidentele bezoekers die wij nu wel bereiken, maar nog niet effectief aan ons binden. Door hen te verleiden tot herhaalbezoek ontwikkelen wij hen van incidentele tot regelmatige en uiteindelijk intensieve en/of trouwe bezoekers.

Het verder ontwikkelen van onze loyaltyprogramma's en donateursprogramma

Belangrijke middelen om bezoekers te binden zijn onze loyaltyprogramma's. Het bestaande Jaarlidmaatschap is een programma voor regelmatige bezoekers dat hun niet alleen voordeel biedt maar regelmatig bezoek bevordert en hen actief in aanraking brengt met nieuwe artiesten en aanstormend talent. Jaarleden krijgen namelijk de kans om per jaar ruim 50 optredens van opkomende artiesten gratis bij te wonen. Dit zal de komende jaren sterker in de markt gezet worden met als doel een groei van 1.500 naar 5.000 jaarleden. Daarnaast zal vanaf 2018 een donateurs-/vriendenprogramma opgezet worden gericht op trouwe bezoekers die bereid zijn de Melkweg te steunen. Hiermee vergroten we op termijn de publieksinkomsten die niet direct programmagebonden zijn en verlagen we onze afhankelijkheid van het programma-aanbod. Ook spelen we hiermee een voortrekkersrol in de pop(podium)sector, waar donateurs- en vriendenprogramma's nog niet of nauwelijks voorkomen.

Het optimaal uitdragen van de waarden van de Melkweg

Dit doen we door het ontwikkelen van een geheel nieuwe grafische stijl (op dit moment in ontwikkeling, lancering begin maart 2016) en het opzetten van een platform voor grafisch talent. Net als wij talent op het gebied van podiumkunsten een podium en publiek bieden, zullen we dat in de toekomst ook doen voor jonge 'beeldmakers' (illustratoren, fotografen, typografen, vormgevers). Zij krijgen de kans om gedurende een periode van enkele maanden tot een jaar verbonden te zijn aan de Melkweg en marketinguitingen voor de Melkweg te ontwerpen, maar ook ruimtes in het gebouw te bewerken, merchandise van hun werk te voorzien etc. Samen met enkele partners uit de grafische sector scout en begeleidt de Melkweg deze talenten. Een soft launch van dit project zal in september 2016 plaatsvinden en het project zal vanaf 2017 verder ontwikkeld worden en een vast onderdeel van onze activiteiten worden

Het trekken van meer nieuwe bezoekers onder specifieke doelgroepen door samenwerking met partnerorganisaties

Voor de brede doelgroep 'cultureel geïnteresseerd publiek Amsterdam en omstreken' hebben we sterke partners bij wie we actief betrokken zijn: We Are Public (abonnement culturele sector, Melkweg is vanaf conceptfase betrokken), 2days (app voor latent geïnteresseerde bezoekers, Melkweg heeft adviserende rol in ontwikkeling), Amsterdam Marketing (bewoners van de Metropool zijn hun belangrijkste doelgroep voor de komende jaren, Melkweg is betrokken middels diverse werkgroepen).

Voor de doelgroep toeristen werken we ook samen met Amsterdam Marketing en daarnaast met nieuwe initiatieven uit de markt zoals Tiqets (platform gericht op bereiken van toeristen en crossselling) en diverse kleinere initiatieven gericht op de meer cultureel geïnteresseerde toerist.

Voor doelgroepen in diverse (culturele) subculturen werken we met meerdere partners. Zo heeft de Melkweg een sterk partnership met Subbacultcha.

De komende jaren zullen we dergelijke partnerships verder ontwikkelen en actief partnerships aangaan met nieuwe partijen en initiatieven, die ons kunnen helpen nieuw publiek te bereiken en te binden en die wij op onze beurt kunnen helpen met advies, draagvlak en zichtbaarheid.

In algemene zin geldt dat het marketingbeleid van de Melkweg net zozeer permanent in ontwikkeling is als het artistieke aanbod en de voorkeuren en het gedrag van ons publiek. Doorlopend wordt gewerkt aan het benutten van nieuwe kansen, het inzetten van nieuwe (sociale) media en het aangaan van nieuwe partnerships. Jaarlijks vindt een hereiking van het marketingbeleid plaats dat vertaald wordt naar een jaarplan dat leidend is voor de activiteiten van de afdeling Marketing, communicatie en sales.

3 Terugblik

De afgelopen Kunstenplanperiode was voor de Melkweg één van de meest bewogen periodes in de vijfenveertigjarige geschiedenis. Nieuwe strategische inzichten enerzijds en de economische realiteit anderzijds hebben ons ertoe bewogen om gaandeweg de afgelopen periode op velerlei fronten onze koers bij te stellen.

In de voorgaande paragrafen hebben we aangegeven waar wij nu staan en hoe we de toekomst voor ons zien.

Om een volledig beeld van de situatie te schetsen vinden we het echter ook wenselijk om hieronder in een beknopte terugblik de belangrijkste ontwikkelingen van de afgelopen jaren toe te lichten. Deze ontwikkelingen hadden ingrijpende zakelijke en organisatorische gevolgen, die samenkwamen in de veelomvattende reorganisatie die wij in het voorjaar van 2015 hebben doorgevoerd. (Zie ook het hoofdstuk *Zakelijke bedrijfsvoering en organisatie*)

Met slechts 8% subsidie bestaat het overgrote deel van onze inkomsten uit directe publieksinkomsten, met name uit entreegelden en horeca. De meer kleinschalige en kwetsbare programmering wordt grotendeels mogelijk gemaakt door de publieksinkomsten uit meer grootschalige en succesvolle programmering. Dit geeft ons een grote mate van zelfstandigheid en autonomie, maar brengt ook een aanzienlijk ondernemersrisico met zich mee. De publieksinkomsten zijn namelijk rechtstreeks afhankelijk van de hoeveelheid programmering, die weer grotendeels afhankelijk is van (internationaal) aanbod. Daarnaast heeft de wisselende vraag en voorkeur van het publiek rechtstreeks effect op onze inkomsten. (Zie ook paragraaf *Financieringsmix* onder *Zakelijke bedrijfsvoering en organisatie*)

De programmering van de Melkweg is in de afgelopen jaren onder druk komen te staan vanwege teruglopende eigen inkomsten uit kaartverkoop en horeca.

Vonden er in het jaar 2012 nog zo'n 570 muziekprogramma's plaats in onze concertzalen, in 2013, 2014 en 2015 hebben wij rond de 500 muziekprogramma's gerealiseerd. Toegenomen concurrentie binnen het Amsterdamse clubcircuit, verminderd internationaal popmuziekaanbod tengevolge van de recessie en het explosief gegroeide festivalaanbod en het feit dat daar hogere gages worden betaald zijn hier mede debet aan. De afname in programma's heeft minder bezoekers tot gevolg en daarmee minder eigen inkomsten. Was het bezoekersaantal in 2012 nog 420.000, in 2014 en 2015 is het bezoekersaantal gedaald tot 385.000. Sinds de bezuinigingen van 15% op de grotere kunstinstellingen door de gemeente Amsterdam is onze structurele subsidie lager dan onze huisvestingslasten (bestaande uit huur en onderhoudskosten). Daarnaast is de sponsoring van de Rabobank in 2013 teruggebracht van 100.000 euro naar 50.000 euro en vanaf 2016 zelfs helemaal beëindigd. Programma moest gefinancierd worden uit incidentele fondsenbijdragen en subsidies en vooral uit de eigen inkomsten (92% van de totale inkomsten). Deze eigen inkomsten droegen er altijd toe bij dat naast de muziek ook andere disciplines goed vertegenwoordigd waren. Dat gold met name voor de theater-, dans-, film- en expoprogrammering, die mogelijk was door de publieksinkomsten van de muziekprogrammering, sponsoring en overige subsidies en fondsenbijdragen.

Vanwege de aangegeven financiële situatie waarin wij ons in 2014 in bevonden en het verminderde concertaanbod zijn in 2015 en 2016 een aantal ambities bijgesteld ten opzichte van de in 2012 geformuleerde lange-termijnambities. Door de ingezette reorganisatie zal het na 2018 mogelijk zijn om meer eigen financiering voor risicovolle kwalitatief hoogwaardige programmering vrij te maken.

Concerten vormen, zoals eerder aangegeven, voor ons een belangrijk onderdeel van huidige activiteiten en een belangrijke inkomstenbron. Het aandeel artistiek interessante concerten van minder bekende artiesten voor een relatief klein publiek staat op dit moment onder druk. Dit aanbod is echter ook van belang voor het aantrekken van grotere artiesten en dus van belang voor het succesvol opereren van de organisatie, vandaar dat wij alles op alles zetten om dit aanbod op peil te houden.

De theaterprogrammering kende in 2013 vooral een sterke hedendaagse dans line-up en een huisgezelschap van jonge (nacht)theatermakers, genaamd de Theatertroep, waarvoor wij in 2013 een aanvraag in het kader van de Nieuwe Makersregeling indienden. Dit gezelschap verruilde in 2014 de Melkweg voor Frascati. Daarnaast werd de theaterzaal actief benut voor montage van voorstellingen (bijvoorbeeld Club Silenzio) en theatrale concerten in samenwerking met de Grote Prijs van Nederland en het Paradiso Melkweg Productiehuis (o.a. Mongoose en IX), waarvan het eindresultaat in de Melkweg werd gepresenteerd.

Een structurele, wekelijkse programmering van voorstellingen (waaronder theater en dans), zoals voorheen werd nagestreefd en tot en met 2013 werd gerealiseerd, was niet meer haalbaar. Dit had te maken met het ontbreken van voldoende budget, de onmogelijkheid om deze programmering kostendekkend te maken.

Minder continuïteit in de programmering had tot gevolg dat binding met gezelschappen en publiek afnam.

Marketingkosten om dat op peil te houden zijn te hoog in verhouding met het publieksbereik.

Daarnaast is het inmiddels duidelijk dat de programmering van vóór 2015 hevige concurrentie ondervond van ruimer gesubsidieerde instellingen. Theater- en dansprogramma's in samenwerking met externe evenementen als Julidans, Punch (Dansmakers Amsterdam), Fringe festival en ITS vonden in 2013 en 2014 wel plaats, maar door beperkte financiële middelen om te investeren in deze samenwerkingen is het de vraag of deze in de toekomst kunnen worden voortgezet. In 2015 kon om die reden alleen Julidans plaatsvinden in de Melkweg. Het onderdeel voorstellingen op het gebied van popcultuur is op dit moment nog in ontwikkeling en afhankelijk van beschikbare (externe) financiering.

De programmering van overwegend muziekfilms vanaf eind 2013 in de cinemazaal sloeg aanvankelijk goed aan (meer bezoekers dan ooit) en bezorgde de Melkweg een sterke positie op dat gebied. Een intensieve programmering van muziekfilms zoals tot begin 2015 het geval was, is op dit moment financieel echter niet meer te verantwoorden. De concurrentie is sterk toegenomen: er is meer aanbod in ons segment sinds de opening van EYE en De Hallen en muziekdocumentaires hebben een veel sterkere positie gekregen in de filmprogrammering van onder andere De Balie, maar ook filmketen Pathé. Dit maakte dat onze filmprogrammering zich onvoldoende onderscheidde. De kosten waren niet langer in verhouding tot de waarde die de activiteit toevoegt voor de organisatie en onze stakeholders. Inmiddels wordt een nieuwe programmeringslijn uitgezet die gericht is op nicheprogrammering en duidelijk aanvullend op het bestaande aanbod: een focus op subculturen binnen het domein popcultuur (zie paragraaf *Film*).

In toenemende mate werd door ons de programmering van nieuw talent met externe samenwerkingspartners gerealiseerd, zoals Spin Off (finales), Kunstbende (finales) en Stichting GRAP (Nieuwjaarsshow, en diverse (halve)finales), No LIMIT (uit Amsterdam Z.O.), Nowhere, Grote Prijs en ROC Amsterdam. Nieuwe samenwerking op het gebied van talentontwikkeling was er met Conservatorium van Amsterdam Popafdeling en het landelijke Popsport, wat onder andere in 2015 resulteerde in de aanwezigheid van het Amerikaanse talentproject John Lennon Educational Bus Tour bij de Melkweg gedurende twee dagen in september en het Popsport Eindhovenfestival (in de Sugarfactory). Dankzij een uitkering uit het Weerbaarheidsfonds in 2014 (72 duizend euro over twee jaar) hebben wij de programmering op het gebied van talentontwikkeling ook tijdens en na de noodzakelijke reorganisatie kunnen voortzetten.

Op internationaal niveau is er samenwerking met andere multidisciplinaire, culturele instellingen binnen het netwerk Trans Europe Halles (TEH), met name op het gebied van Europees cultuurbeleid en Europese culturele talentontwikkelingsprojecten. In april 2014 organiseerden wij samen met P60, Amstelveen, en TEH een grote Europese conferentie over culturele innovatie met als titel "*The future is not what it used to be*", dit gecombineerd met een louter Europese editie van Helemaal Melkweg. Wij zijn de Nederlandse vertegenwoordiger in het project Liveurope (16 poppodia uit 16 landen). Dit programma, gericht op het stimuleren van nieuw Europees poptalent, is in oktober 2014 van start gegaan.

Het *Melkwegpubliek* was altijd ten opzichte van andere podia al jong en divers maar het aandeel jonge mensen en cultureel divers publiek is om verschillende redenen verder toegenomen tot een zeer groot deel van het huidige publiek. Binnen het muziekaanbod waren de artiesten/bands die een zeer jong publiek trokken bij ons

zeer goed vertegenwoordigd. Wel wisselen de voorkeuren van het jonge publiek sneller dan ooit: de afname van het emo-rock aanbod en verminderde interesse voor dubstep werd bijvoorbeeld gecompenseerd door toenemende belangstelling van jong publiek voor singer-songwriters. Vooral de genres R&B en hiphop zijn sterk in opkomst en trokken een jong en divers publiek. Zowel met de nieuwe clubnacht Encore als de intensievere concertprogrammering in deze genres hebben wij hier goed op geanticipeerd. Door deze nieuwe focus in de programmering en effectieve marketing is het publiek ook in grotere mate cultureel divers geworden dan voorheen. Sinds 2013 is 30-40% van het Melkwegpubliek van niet-Nederlandse herkomst (schatting, niet op basis van publieksonderzoek). Dit is iets meer dan een verdubbeling van het percentage van de voorgaande vijf jaar.

Andere groeigenres waren de singer-songwriters en boybands die een vooral vrouwelijk publiek van rond de 15-16 jaar trokken. Dit is een trend die zich heeft doorgezet.

Het publiek van de Melkweg is dus binnen een paar jaar zeer cultureel divers (in termen van herkomst) geworden en ook gemiddeld jonger. Geen enkel poppodium of andere podiumkunstinstantie trekt een dergelijk samengesteld publiek.

Opvallend is dat juist de multidisciplinaire evenementen als Helemaal Melkweg een qua leeftijd extreem uiteenlopend publiek trekken

4 Succes- en faalfactoren

Dat wij ondanks de eerder benoemde ontwikkelingen onze ambities kunnen realiseren, met name gericht op publieksbereik, is te danken aan een aantal factoren:

- Vooral dankzij het grote publieksbereik en de uitstraling van het gebouw, maar ook de open sfeer, kunnen wij artistiek hoogwaardige cultuur als ‘toegankelijke’ cultuur presenteren. Studenten en andere jongeren kunnen voor schappelijke prijzen naar binnen.
- Wat de programmering onderscheidt van vele andere podia in Amsterdam is het hoge aandeel niet-taalgebonden programmering. De groei van het toerisme en de intensievere citymarketing bieden kansen.
- Het zeer diverse publiek dat wij trekken biedt kansen om uiteenlopende communities aan de Melkweg te binden. De bestaande binding met publiek voor de subgenres waarin wij sterk programmeren biedt een goede basis. Zeker rondom nieuwe genres en talentontwikkelingsprogramma's liggen kansen voor binding.
- Het gebouw, met zijn verschillende ruimtes met uiteenlopende omvang en functie, maakt het mogelijk om aan uiteenlopende wensen te voldoen, waaronder de behoefte aan totaalbeleving.
- Het verscherpte artistieke profiel sinds de strategische heroriëntatie van 2014-2015 maakt het ons mogelijk onszelf goed te onderscheiden van het overige aanbod.
- De Melkweg heeft een sterke positie in de (inter)nationale markt voor popconcerten,
- De Melkweg beschikt over een uitgebreid en actief netwerk,
- De Melkweg is een interessante partner voor externe partijen vanwege de optimale faciliteiten en flexibele organisatie.

Daarnaast is het duidelijker dan ooit dat wij onze ambities moeten blijven zien in het licht van ontwikkelingen die minder gunstig zijn:

- De concurrentie aan de aanbodzijde is versterkt door de toename van het aantal concertlocaties/clubs en festivals.
- Er is minder vanzelfsprekende loyaliteit onder bezoekers aan een bepaalde organisatie of locatie.
- Financieel zit de dreiging in toenemende kosten voor de inkoop van programma's en stijgende personeelskosten.
- De directe grote afhankelijkheid van publieksinkomsten maakt ons kwetsbaar voor genoemde ontwikkelingen.

5 Zakelijke bedrijfsvoering en organisatie

Begin 2015 heeft, zoals aangegeven, een grondige reorganisatie plaatsgevonden. Door deze maatregel, in combinatie met het intensiveren van bepaalde activiteiten en het verminderen van andere activiteiten en een

verdere efficiëncyslag, is het ons gelukt om het rendement en het eigen vermogen van de organisatie op korte termijn structureel te verbeteren.

Deze reorganisatie is voorafgegaan door een inhoudelijk Strategisch Beleidsplan dat in het kader van de lopende Kunstenplanperiode te beschouwen is als een tussentijdse heroriëntatie.

Hoofdpijnen voor komende jaren op het gebied van zakelijke bedrijfsvoering en organisatie zijn:

Het verder professionaliseren van personeelsbeleid en uitvoering

Ons personeelsbeleid omvat diverse aspecten en is constant in ontwikkeling. In de afgelopen jaren hebben wij veel stappen gezet op dit gebied, variërend van implementatie van de CAO Nederlandse Poppodia en -Festivals tot het opstellen en implementeren van diverse regelingen en protocollen en meer aandacht voor coaching van leidinggevendenden. Concrete onderdelen van het verbeterde personeelsbeleid zijn het vaststellen en implementeren van een nieuw personeelsreglement en personeelshandboek, levensfasebewust personeelsbeleid en instroom-, doorstroom- en uitstroombeleid. Het arbeidsomstandighedenbeleid is al op het gewenste niveau; de Melkweg beschikt over een recent getoetste en goedgekeurde Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E). Samenhangend met het personeelsbeleid worden een nieuw intern communicatiebeleid en kwaliteitsbeleid ontwikkeld.

Het vergroten van de efficiëntie in de organisatie

Een meer doelmatige inzet van personeel en middelen vindt plaats door een duidelijkere verdeling van verantwoordelijkheden, minder managementlagen en betere inzet van automatisering. De budgetverantwoordelijkheid is in de nieuwe opzet zo dicht mogelijk bij de verantwoordelijke voor de uitvoering gelegd en het hoger management beschikt over tijdige en accurate rapportages.

Het verbreden van de financieringsmix

Wij zijn in hoge mate afhankelijk van publieksinkomsten. Dat heeft positieve aspecten, zoals een kleinere afhankelijkheid van subsidies dan bij veel andere culturele instellingen het geval is (op dit moment is dat 8% van onze omzet), maar ook negatieve aspecten. Fluctuaties in programma-aanbod, bezoekersgedrag en besteding door het publiek hebben grote en directe gevolgen voor de bedrijfseconomische situatie. Om in de toekomst minder afhankelijk te zijn van deze externe factoren streven wij ernaar de komende jaren de financieringsmix structureel uit te breiden met middelen die niet rechtstreeks afkomstig zijn uit besteding door de bezoekers van onze activiteiten. Het vergroten van inkomsten uit sponsoring, particuliere fondsenwerving, fondsen/stichtingen en zakelijke verhuur is noodzakelijk om naast de inkomsten uit kaartverkoop en horeca de eigen inkomsten te vergroten.

De uitbreiding van onze financieringsmix moet voornamelijk gezocht worden in fondsenwerving in brede zin. Zowel structureel als op projectbasis liggen er kansen op het gebied van fondsen en subsidies. Op dit moment krijgt de Melkweg alleen structurele subsidie van de Gemeente Amsterdam (Kunstenplan) en het Fonds Podiumkunsten (Subsidie Reguliere Programmering). Op korte en (middel)lange termijn verwachten we in het bijzonder resultaat op het gebied van projectfinanciering, ter ondersteuning van bestaande en nieuw te ontwikkelen activiteiten.

We streven naar een grotere synergie tussen sponsoring en zaalverhuur, door beide onderdelen onder te brengen bij dezelfde manager. Vanuit bestaande ervaring en kansen in de markt wordt een sponsorbeleid opgesteld. Hierbij zal vooral aandacht zijn voor sponsormogelijkheden binnen bedrijfstakken waar de Melkweg op dit moment nog weinig of geen samenwerking mee heeft. Te denken valt onder andere aan consumentenelektronica en kleding. We verwachten hiermee de inkomsten uit sponsoring te verhogen en meer activiteiten te kunnen organiseren in samenwerking met sponsors / commerciële partijen.

Op termijn zal een programma gericht op loyalty, vrienden en donateurs verder ontwikkeld worden (zie eerdere paragraaf *Het verder ontwikkelen van onze loyaltyprogramma's en donateursprogramma* onder *Visie*

op publiek(sbereik)). Het ondersteunen van culturele instellingen door particulieren is in Nederland minder gemeengoed dan in sommige andere landen en vooral culturele instellingen op het gebied van klassieke muziek, theater, beeldende kunst en erfgoed weten hier succesvol gebruik van te maken. Binnen de popcultuur / popmuziek staat dit nog in de kinderschoenen, maar desondanks - en misschien wel juist daarom - willen wij hier graag een pioniersrol in spelen.

Het huidige Jaarledenprogramma biedt een bescheiden maar solide basis voor het ontwikkelen van een loyalty-/donateurs-/vriendenprogramma. Ook binnen het zakelijke netwerk zijn er kansen voor particuliere ondersteuning van de Melkweg. Mede door het ontbreken van investeringsruimtes zijn op korte termijn voornamelijk resultaten te verwachten op het gebied van binding en uitstraling, op lange termijn ook financieel. Gezien de forse investeringen en het pas op termijn mogelijk renderen van dit traject zal dit vanaf 2018 gebeuren. Dit naar alle waarschijnlijkheid in combinatie met een 'Melkweg 50 jaar' legacyproject.

Vergroting inkomsten door betere benutting onderdelen gebouw

De mogelijkheden die de expositieruimte biedt als locatie willen wij beter benutten. Ook hier geldt dat actief gezocht wordt naar andere vormen van exploitatie door intensievere samenwerking, aanvullende financiering (projectsubsidies/sponsoring) en een betere wisselwerking met het café.

De voormalige theaterzaal zal aangepast worden om te voldoen aan de eisen van een bredere programmering en een gewenste grotere capaciteit.

Onderzoek naar de haalbaarheid van beide voorgenomen maatregelen loopt op dit moment.

Huisvestingslasten en gebruikersonderhoud

De huisvestingslasten voor de komende periode zijn begroot op gemiddeld € 466.260,- per jaar. Het betreft hier de vaste lasten die gemaakt worden voor de huur van het pand, energie, verzekeringen en belastingen.

Binnen het huidige kunstenplanbudget is het aandeel voor meerjaren onderhoudskosten reeds groot. Met gemiddeld € 513.000 per jaar is 61% van het subsidie geormerkt om aan onderhoud en vervanging te besteden. Ons recent geactualiseerde MeerjarenOnderhoudsPlan (MOP) behelst een jaarlijks te besteden budget van € 587.173 voor de periode van 2016 tot 2040. Nu de jaarlijkse uitgaven voor het MOP in de komende periode hoger gaan uitvallen kan het deel van het subsidie dat voor programmering is bestemd onder druk komen te staan. Het aandeel van het te oormerken bedrag loopt immers op tot 70% indien wordt uitgegaan van het huidige subsidieniveau. Het is dan ook gewenst om het totale subsidiebedrag voor de kunstenplanperiode 2017-2020 navenant aan te passen.

Management, bestuur en toezicht

Het vermogen van het managementteam, bestuur en raad van toezicht van de Melkweg om adequaat op de eerder in het hoofdstuk *Terugblik* geschetste situatie te reageren en vanuit een nieuwe strategie te reorganiseren, toont aan dat de zakelijke kwaliteit van de organisatie alsook de kwaliteit van bestuur en toezicht op niveau zijn. Deze kwaliteit wordt bewaakt en verder ontwikkeld, om in de toekomst adequaat in te kunnen blijven spelen op nieuwe kansen en veranderende omstandigheden.

De formele kaders (statuten/reglement) en het functioneren van het bestuur en de raad van toezicht zijn conform de normen van governance, zoals vastgelegd in de Governance Code Cultuur. In de samenstelling van de raad van toezicht is naast de profielen in termen van expertise ook het criterium diversiteit in geslacht, afkomst en leeftijd meegenomen. Dit conform de Code Culturele Diversiteit. Een rooster van aftreden is vastgesteld.

6 Belang voor de stad

Onze activiteiten vinden plaats in Amsterdam (zie bijlage). Het publiek dat wij daarmee bereiken is naast een belangrijke bron van eigen inkomsten ook een belangrijke economische factor voor de stad.

Hoewel het multiplier-effect van de 400.000 bezoekers niet hard te bewijzen is, kan verondersteld worden dat vooral het niet-Amsterdamse publiek (65%) een belangrijke inkomstenbron is van de gemeente (OV) en particuliere detailhandel en horeca.

Wat voor ons als podium in het centrum van de stad echter minstens van even groot belang is, is de binding die wij hebben met een groot deel van de stad en zijn bewoners. Door de muziekprogrammering waarbij substantieel ruimte is voor genres die in trek zijn bij een jong en divers publiek, is de gevarieerdheid van het Melkwegpubliek in termen van leeftijd, opleidingsniveau en etnische achtergrond ongeëvenaard en een weerspiegeling van de Amsterdamse bevolking. Dit geldt eveneens voor onze personele samenstelling en in die zin is de Melkweg hét PanAmsterdamse podium.

Wij realiseren dit door een professionele en flexibele samenwerking, zowel intern als extern (zie paragraaf *Bijdragen aan talentontwikkeling als partner van derden* en paragraaf *Samenwerking met andere podia, promotors/agencies en producenten*). Het aangaan van dergelijke verbindingen zit in het DNA van de Melkweg, net als het bieden van mogelijkheden om te experimenteren met nieuwe kunst- en cultuurvormen. De Melkweg heeft sinds de beginjaren op andere plekken in de stad geprogrammeerd: het Vondelpark, Festival of Fools, de Rabozaal/SSBA, en in kleinschalige poppodia als Winston en Sugar Factory. Ook nu en in de toekomst blijven wij ondernemen buiten de eigen muren en in andere delen van de stad: het zeer succesvolle Encore Festival op het NDSM-terrein is op initiatief van de Melkweg ontstaan. Onze participatie in het nieuwe N-Festival in Amsterdam Noord en plannen met het Amsterdamse Bostheater (in stadsdeel Zuid) en het Stadspodium (stadsdeel West) bewijst dat we een actieve bijdrage leveren aan bestaande en nieuwe bijzondere initiatieven in de stad.

Dit N-Festival vindt eveneens in Amsterdam-Noord plaats, maar dan het nog te herontwikkelen Hamerstraatgebied, waarbij samenwerking tussen het Northside festival in Brooklyn en het N-festival zelfs een trans-Atlantische brug kan slaan.

De Melkweg staat midden in de stad, op een transitplek van lijnen tussen oost en west, zuid en noord. Uit al die delen van de stad ontvangen we bewoners, waaronder steeds meer jongeren van verschillende culturele afkomst en *expats* uit alle windstreken. Voor deze nieuwe doelgroepen bieden wij gelegenheid elkaar te ontmoeten en zich met elkaar te verbinden.

Een aanzienlijk deel van de Amsterdammers leert de Melkweg al op jonge leeftijd kennen tijdens schoolfeesten. Later zien we ze terug bij reguliere programma's.

Volgens het publieksonderzoek komt 51% van de bezoekers uit postcodegebied 1000-2199 (NB dit is niet alleen Amsterdam maar het streekpostgebied dat heel NH bestrijkt). En 47% is rest van Nederland en 8% buitenland. *Cijfers 2013*

Vanuit de gedachte *past + present = future* willen we aandacht besteden aan het persoonlijke verhaal van jonge Amsterdammers waarin cultuur, taal, familie en levensovertuigingen worden beschreven. De presentatievorm kan verschillen: in beeld of woord. Jongeren brengen de relatie tot hun cultuur en leefomgeving in kaart en bieden bezoekers een opening voor concreet persoonlijk engagement.

De komende jaren zullen wij onze huidige positie als bruisend, zeer divers podium en *hub* voor talent- en publieksonwikkeling in de stad verder uitbouwen en dit ook, intensiever dan voorheen, uitdragen.

Juist in tijden van grote sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen en een snel veranderende samenstelling van de Amsterdamse bevolking en de daarmee gepaard gaande noodzaak van cohesie, binding en participatie is de Melkweg, als veilige, laagdrempelige culturele ontmoetingsplek in het centrum van Amsterdam van groot belang.

