

# Beleidsplan Amsterdam Sinfonietta 2013-2016

Kengegevens Amsterdam Sinfonietta: 50 concerten per jaar, 2M€ omzet, ca. 60% eigen inkomsten, 35.000 bezoekers, waarvan 4.500 kinderen, wordt gerekend tot de Top Drie van strijkersensembles in de wereld, best lopende serie Muziekgebouw aan 't IJ, in 2009 en in 2010 best verkochte concert in de Robeco Zomerconcerten, ons *Bohemian Album* verkozen de luisteraars van Radio 4 tot beste cd van 2009.

## 1. Bevlogen, dynamisch en virtuoos strijkersensemble voor stad, land en wereld

Amsterdam Sinfonietta is al bijna 25 jaar het enige strijkersensemble in Nederland en treedt op over de hele wereld. In de afgelopen jaren maakte Amsterdam Sinfonietta tournees door Europa, Amerika en China. Het ensemble bespeelde naast de grote zalen in Nederland ook zalen als Barbican Hall in Londen, het Konzerthaus in Berlijn en het National Centre of Performing Arts in Beijing. Amsterdam Sinfonietta is gevestigd in het Muziekgebouw aan 't IJ en organiseert daar een succesvolle concertserie. Daarnaast speelt het ensemble concerten door het land. Met cultuureducatieve projecten brengt Amsterdam Sinfonietta jaarlijks duizenden kinderen in aanraking met muziek.

Het ensemble telt 22 strijkers en speelt onder leiding van violiste en artistiek leider Candida Thompson. De musici van Amsterdam Sinfonietta spelen met de precisie, detaillering en wendbaarheid van een strijkkwartet. Werken zonder dirigent vergt een grote onderlinge betrokkenheid en buitengewone hoge kwaliteit van alle musici. De onderlinge interactie tussen musici is tijdens concerten goed zichtbaar en resulteert in optredens met een zeldzame dynamiek en intensiteit. Staand spelen onderstreept dat.

Amsterdam Sinfonietta onderscheidt zich door de concentratie op het strijkerrepertoire. Dit leidt tot absolute topkwaliteit. Het repertoire is breed en rijk en de strijkers hebben zich hierdoor op hoog niveau ontwikkeld in de verschillende speelstijlen. Wij presenteren avontuurlijke combinaties van uiteenlopende muzikale stijlen, van klassiek tot hedendaags. Het repertoire wordt uitgebreid door het verstrekken van compositieopdrachten en door het bewerken van bestaand werk voor strijkorkest.

Vaak ontwikkelen we nieuwe concepten, zoals muziek met videokunst, dans of theater. Ook verkennen we de grenzen van genres en werken we samen met musici uit de jazz, pop- en wereldmuziek. De solisten met wie we werken zijn altijd van wereldniveau.

We richten ons op een breed concertpubliek. Daarbinnen zijn vier groepen te onderscheiden:

- liefhebbers van onze avontuurlijke programmering
- algemene klassieke-muziek liefhebbers
- een brede en jongere doelgroep bij met name de nieuwjaarstournee 'Breder dan klassiek'
- kinderen en jongeren in de leeftijd van 4-18 jaar voor de educatieve formats

In de stad ontmoeten we die in onze thuisbasis, het Muziekgebouw aan 't IJ, het Concertgebouw en in de Hermitage; buiten de stad staan we in alle grote zalen; in het buitenland bespelen we de wereldpodia. Voor kleuters en scholieren hebben we speciale programma's in het Concertgebouw en soms op locatie, en we stimuleren en coachen jong talent in de stad en het land.

Onze manier van werken is gericht op maximale efficiency: onze vaste musici werken op freelance basis per geleverde inspanning en de back office is minimaal. Daarmee blijven we flexibel en ondernemend opereren.

## 2. Ambities: betrouwbare en verrassende topspeler in stad, land en wereld

In de komende jaren willen we ons artistieke topniveau behouden en nog opvoeren, meer concerten spelen en meer publiek bereiken. De ambities betreffen:

- sterkere positie in Amsterdam:
  - meer lokaal publiek, want er is een stijgende vraag, die we beantwoorden door in het Muziekgebouw aan 't IJ meer herhalingsconcerten uit onze eigen serie te spelen;
  - samenwerking met het Muziekgebouw aan 't IJ verder intensiveren op het gebied van gezamenlijke marketing en programmering;
- concertseries op meer plekken in het land, door allianties met podia in nieuwe steden (*residencies*) aan te gaan;

- sterkere internationale positie: er zijn vele uitnodigingen van befaamde podia en festivals waar we op in willen gaan;
- nieuwe formats voor onze niche, zowel in de reguliere als in bijzondere projecten en randprogrammering daaromheen.

Zakelijk willen we onszelf verstevigen door:

- verder intensiveren van de band met vrienden, bezoekers en sponsors door sterkere marketingcommunicatie;
- verder diversifiëren inkomstenstromen: meer vrienden, bezoekers en donateurs;
- minimaal vasthouden en zo mogelijk verbeteren van de ratio eigen inkomsten/overheidsbijdrage 60/40.

### 3. Stand van zaken

#### 3.1 Gestelde doelen 2009-2012 nagenoeg gehaald

Het overgrote deel van de doelen die we ons voor 2009-2012 hadden gesteld, lijkt te worden gerealiseerd.

We hebben ons artistieke niveau niet alleen behouden, maar we leiden uit nationale en internationale vak- en publieksrecensies van concerten en cd's af dat ons artistieke niveau zelfs is gestegen. Dat blijkt ook uit prestigieuze uitnodigingen overal ter wereld en uit het feit dat we internationale topmusici op cruciale posities aan ons hebben weten te binden. Ook zijn onze doelstellingen met betrekking tot de programmering behaald. We hebben bekende meesterwerken met nieuw of onbekend repertoire verbonden. We speelden tal van premières (Philip Glass, Theo Verbey, Jacob ter Veldhuis, Elliott Carter, Sofia Goebaidolina, Peter-Jan Wagemans), met internationale topsolisten (Pieter Wispelwey, Julian Rachlin, Barbara Hannigan) en ontwikkelden de Breder-dan-klassiek-formule tot een landelijk daverend succes (Wende Snijders, Cristina Branco, Ellen ten Damme).

We hebben ons publiek, na verhuizing van het vertrouwde Concertgebouw naar het nieuwe Muziekgebouw, opnieuw weten op te bouwen. We zitten nu, met 42 grote concerten, op ca. 30.000 bezoekers per jaar, waarvan bijna de helft in Amsterdam. Door precies te plannen en te incasseren op succes is de bezettingsgraad van de zalen, vooral in Amsterdam, verder zo gestegen dat het regulier herhalen van een programma mogelijk geworden is, met een voldoende hoog stoelbezettingsniveau. Al onze concerten in het Muziekgebouw en het Concertgebouw, waar we regelmatig te gast zijn, zijn nagenoeg uitverkocht.

Wij zijn heel blij dat de beoogde samenwerking binnen de stad is bestendigd en uitgebouwd. Dat gebeurde met en op festivals zoals de Amsterdamse Cello Biënnale en het Holland Festival, met vertrouwde partners als het Concertgebouw voor educatieve series en in de Matinee, de Zondagochtend- en Romantisch Soloconcerten en de Robeco Zomerconcerten, en met nieuwe partners als de Hermitage en in de Donderdagavondserie in het Muziekgebouw. We zijn daarbij altijd een stap verder gegaan: we hebben samen inhoudelijk invulling gegeven aan de programmering en marketing, en samen compositieopdrachten geïnitieerd.

De samenwerking met podia in het land is eveneens bestendigd. Na Leiden zijn we ook in Enschede *ensemble-in-residence* geworden - in beide steden realiseren we ook per concert hoge bezoekersaantallen. We hebben daar nu een eigen publiek opgebouwd.

Ook aanscherping van ons buitenlands profiel is gerealiseerd, door tournees in Europa en China. We ontvingen internationale erkenning door de uitnodiging van de European Concert Hall Organisation (ECHO) om in maart 2011 het multimediale programma 'Liebestod' op zes belangrijke, Europese podia te spelen, met steun van de Europese Unie. We zijn bekend op toppodia als Barbican Hall (Londen) en Konzerthaus (Berlijn), waar we ook terug gaan komen.

Ten slotte, maar uiteindelijk het belangrijkste: ons publieke draagvlak. We hebben onze vriendenvereniging in de lopende periode succesvol zien groeien, van 500 naar meer dan 800 vrienden. Daarbinnen zijn onze donateurs dankzij specifieke campagnes zoals 'ik zoek een vriend' en nieuwe *founder formats* zoals de 'Club van 100' in omvang verviervoudigd naar rond de honderd. Dat compenseerde het uitblijven van een nieuwe hoofdsponsor enigszins. Randstad Holding speelde tien jaar lang die rol op genereuze wijze en met flair, onder meer door de styling van het orkest door Mart Visser mogelijk te maken. In 2009 namen we afscheid. Het economisch tij maakte het onmogelijk daar een vergelijkbare opvolger voor te vinden. Het alternatief, meer kleine donateurs, bleek een *blessing in disguise*. Dat leverde naast substantiële inkomsten, ter grootte van de helft van het hoofdsponsorschap, ook een welkome diversificatie van de inkomstenstroom op. Het vereist meer werk, maar maakt ons uiteindelijk minder kwetsbaar.

Ook onze zakelijke doelstellingen zijn bereikt. De verhouding eigen inkomsten: overheidsbijdragen is op ca. 60:40 gebracht. Daarnaast is onze vermogenspositie van een tekort in 2007 omgebogen naar een minimum voorziening om een stabiele organisatie te kunnen garanderen.

### **3.2 Ontwikkelingen: tegenwind, klassiek zakt weg en vergrijzing, maar ook kansen!**

Het algemene economisch tij zit tegen, waardoor in de podiumbranche minder kaarten worden verkocht en de programmeringsbudgetten bij de zalen dalen. De overgang naar het hoge btw-tarief helpt dan niet. Dat betekent een daling van de afnamebereidheid voor klassieke muziek bij de podia in het land. De voorwaarden worden ongunstiger, waardoor uitkoopsommen dalen en er meer afspraken op basis van partage moeten worden gemaakt. Ook koopt het publiek landelijk minder vaak series in de voorverkoop.

Een grote uitdaging vormt de vergrijzing. Er zijn wel meer en langer actieve ouderen, maar het publiek voor klassieke muziek, althans de klassieke formats daarvoor, is moeilijker vast te houden, de traditionele steun van hoger opgeleiden voor klassieke muziek kalft af, en uit jongere generaties stagneert de aanvulling.

Aan de andere kant lijkt er een markt te ontstaan voor het soort unieke concertprogramma's op hoog niveau en met een persoonlijke benadering, waar wij ons in specialiseren, en voor de ontwikkeling van repertoire en samenwerking met andere disciplines in nieuwe formats.

### **3.3 Ons antwoord: speerpunten**

Deze ontwikkelingen gaan wij het hoofd bieden door nog ondernemender te zijn, onze zoektocht naar nieuwe formats voort te zetten, de verbondenheid met vaste podia buiten de stad te versterken, en de relatie met onze thuisbasis het Muziekgebouw uit te bouwen. Daardoor versterken wij de band met ons bestaande publiek en werven we nieuw publiek, hetgeen voordelen oplevert voor zowel in de stad als daarbuiten:

- Doorgaan met het ontwikkelen en exploiteren van nieuwe programmaformats en verrassend programmeren;
- Meer spelen, o.m. door meer buitenlandse concerten en meer uitvoeringen per keer in de Amsterdamse serie waar mogelijk tegen hogere toegangsprijzen (in het geval van een partageverdeling of spelen op recettebasis);
- In de stad nauwer samenwerken met het Muziekgebouw, in het bijzonder in gezamenlijke series met b.v. het Nederlands Blazers Ensemble voor twintigers en dertigers; door daar strategische allianties vorm te geven spreiden we het risico en innoveren we tegelijk, steunend op onze eigen kracht in marketing en programmering;
- Meer speelbeurten per programma in het land; de algemene afname van het concertaanbod en onze hogere efficiency rechtvaardigen dit;
- *Ensemble-in-residence*-plekken breiden we uit van Enschede en Leiden naar Tilburg;
- Aandacht blijven geven aan het diversere publiek dat wij nu al trekken met Breder dan klassiek, en aan het jongere publiek dat wij stadsbreed en ook op locatie al bereiken met bijzondere activiteiten als KleuterSinfonietta, de Strijkersdagen voor jongeren, etc.;
- Het merk Amsterdam Sinfonietta uitbouwen en vullen, mede met behulp van onze vaste partner Studio Dumber; daarbij meer inzetten op internet en sociale media en gebruikmaken van cd-opnames op exclusieve labels;
- Nog meer inzetten op het werven van nieuwe donateurs en sponsors, relatie-activiteiten als inleidingen, besloten repetities voor de vrienden, kamermuziekconcerten voor Club van 100-leden, meereizen met orkesttournees.

## **4. Activiteiten 2013-2016**

### **4.1 Algemeen**

De kernactiviteit van Amsterdam Sinfonietta is het geven van concerten in grote zalen met specifiek voor ons soort strijkorkest geschikt repertoire, in totaal rond de vijftig keer per jaar. We spelen dan bestaand, voor ons bewerkt of in opdracht geheel nieuw gecreëerd werk. Zo organiseert Amsterdam Sinfonietta elk seizoen een serie van vijf concertprogramma's met een heel eigen signatuur in het Muziekgebouw. Ook spelen we daar gemiddeld drie keer per jaar in series van partners (Amsterdamse Cello Biënnale, Holland Festival en het Muziekgebouw zelf). In het Concertgebouw organiseren we daarnaast, in januari, altijd een concert onder de naam 'Breder dan klassiek', dat tot acht keer in den lande wordt herhaald. 'Breder dan klassiek' is een voorbeeld van een format bedoeld om nieuw en jonger publiek te trekken. Ook zijn we minimaal drie keer per jaar te gast in series van het Concertgebouw.

Alle programma's voor de grote zalen worden in binnen- en buitenland gemiddeld vier tot vijf keer herhaald. Nieuwe concertformules of grotere (kostbare) producties zetten we vaker op in samenwerking met festivals, concertzalen, koren of dansgezelschappen.

De kamermuziekconcerten vormen een middencategorie. Die spelen we met de aanvoerders van de verschillende groepen (1e en 2e violen, altviolon, cello's, contrabassen) binnen het ensemble, al of niet

aangevuld met andere vaste musici. Met deze kamermuziekprojecten, die soms dus 'groot bezet' zijn en onder de naam 'Solisten uit Amsterdam Sinfonietta' uitkomen, kunnen we op podia spelen, die de omvang missen voor een concert met het hele orkest. Per jaar spelen we in totaal zes van dit soort concerten.

De kleinste voorstellingen zijn de vele educatieve concerten die we in het bijzonder in de stad geven in samenwerking met 41 scholen. Het Concertgebouw is onze vaste partner in het ontwikkelen van voorstellingen voor kinderen en vooral de kleuters. Door de kinderen van groep 1 en 2 te laten zingen, spelen, luisteren, bewegen en improviseren maken ze op aansprekende wijze kennis met muziek. Deze concerten spelen we op scholen, in de Koorzaal van het Concertgebouw, en een enkele keer in kleine zalen buiten de stad. Deze kindervoorstellingen willen we de komende jaren gemiddeld iedere week spelen.

| soort concert / plaats                           | stad | land | wereld | totaal |
|--|------|------|--------|--------|
| Groot, 10 producties (22 spelers, 400+ stoelen)  | 16   | 25   | 11     | 52     |
| Midden, 2 producties (5-8 spelers, -400 stoelen) | 2    | 4    |        | 6      |
| Klein (4-6 spelers, -100 stoelen)                | 44   | 10   |        | 54     |
| totaal   | 62   | 39   | 11     | 112    |

- *Meer en vaker in de stad, het land en de wereld*

Voor de 'grote' concerten gaan we uit van 52 optredens, ofwel 10 meer dan de 42 die we in 2009-2012 gemiddeld per jaar hebben gedaan. Hiervan vonden er zes in het buitenland plaats; in 2013- 2016 stijgt dit aantal naar elf. We kiezen voor deze stijging omdat er markt voor is, en wel op nieuwe podia. Tevens denken wij dat de afname van het aantal aanbieders en de grotere vraag van podia ons ruimte bieden om meer producties te verkopen. Het spelen van meer concerten is bovendien bedrijfseconomisch van groot belang om een optimale balans te bereiken tussen kosten en opbrengsten. Tot de kosten hoort immers een overhead die niet direct met het aantal producties meebeweegt, terwijl de rijksbijdragen via het Fonds Podiumkunsten (FPK) vanaf 2013 per concert worden berekend. Als wij binnen zekere grenzen meer spelen, kan dat goedkoper.

- *Voor de stad*

Als bewoner, gebruiker en bespeler van het Muziekgebouw aan 't IJ, en graag gezien ensemble in het Concertgebouw, verzorgt Amsterdam Sinfonietta jaarlijks bijna twintig concerten in de stad. Voor kleuters en jongeren zijn we gemiddeld elke week present. Alle projecten, waar de concerten het resultaat van zijn, ontwikkelen we op onze thuisbasis in de stad. En alles nemen we mee het land in en de wereld over. Daarmee zijn we waarlijk ambassadeurs van Amsterdam.

#### 4.2 Formats

Wij hanteren de volgende verschillende formats. Dit zijn specifieke combinaties van inhoud (programma), samenstelling en plaats.

- **Reguliere concerten**

Hier spelen we bekende meesterwerken uit het strijkorkestrepertoire, van Bach tot en met Schnittke, vaak aangevuld met premières van componisten en arrangeurs. Incidenteel worden enkele blazers of slagwerk aan de strijkersbezetting toegevoegd. In de komende periode zijn wereldpremières gepland van onder meer David Matthews, Michel van der Aa, Boris Yoffe en Pēteris Vasks en Thomas Larcher. We gaan samenwerken met beroemde solisten als Jean-Guihen Queyras, Martin Fröst, Patricia Kopatchinskaja, Ronald Brautigam, Thomas Hampson en Janine Jansen. Regelmatig initiëren we programma's met artiesten uit de wereld van dans, film of literatuur. Alle programma's worden uitgevoerd met de grootste toewijding, op hoog niveau en met oog voor presentatie: het orkest speelt niet zittend maar staand in kleding van couturier Mart Visser. Voor deze concerten ontwerpen we dramaturgische lichtplannen en voorafgaand aan het concert organiseren we interactieve inleidingen waaraan alle orkestleden deelnemen. Door het stellen van vragen, persoonlijke ontboezemingen van musici en achtergronden op het concertprogramma leert het publiek onze musici echt kennen.

- **Bijzondere projecten**

Regelmatig proberen we de gewone concertformule te ontstijgen. In juni 2013 brengen wij in het Holland Festival de nieuwe opera 'Sunken Garden' van Michel van der Aa in première. We spelen dan zes voorstellingen in de Stadsschouwburg in Amsterdam. Deze productie is ontstaan in samenwerking met De Nederlandse Opera, the English National Opera in London, Toronto Illuminato Festival en het Operahuis van Stockholm.

Ook hernemen we in de aankomende seizoenen de familievoorstelling "Vincent en Theo", geïnspireerd door de briefwisseling tussen de beide broers Van Gogh, die we eerder met theatermaker Frank Groothof maakten. Alle scènes worden begeleid door muziek van componisten uit Vincents tijd. Synchroon met de muziek en de vertelling illustreren video-projecties op grote schermen het verhaal en vergroten dat uit. Met het Van Gogh Museum praten we over een samenwerking in het Van Goghjaar 2013.

Onze landelijke nieuwjaars tournee 'Breder dan klassiek' is een begrip geworden. De afgelopen jaren werkten we met veel succes samen met uiteenlopende artiesten als Bobby McFerrin, Trijntje Oosterhuis, Wende Snijders en Karin Bloemen. Zo bereiken we landelijk duizenden mensen die soms voor het eerst een 'klassiek' orkest horen. De kerngedachte achter deze formule is kruisbestuiving tussen ons repertoire van klassiek tot hedendaags en dat van de betreffende artiest uit de jazz of het pop- of wereldmuziekgenre. Deze programma's zijn altijd theateraal van aard, waarbij we nauw samenwerken met lichtontwerpers en regisseurs. Voor januari 2013 is een landelijk tournee gepland met drie artiesten: Kris Berry, Ruben Hein en Wouter Hamel en in 2014 met De Dijk.

- **Kamermuziekprojecten - Solisten uit Amsterdam Sinfonietta**

Voor strijkersensemble Amsterdam Sinfonietta staat het *strikkwartet-model* centraal. Daarin werken vier musici op zeer flexibele wijze samen, op het hoogste niveau en onder leiding van de primarius. De kwaliteit en de werkwijze van onze spelers maakt dat we met diezelfde flexibiliteit en raffinement spelen. Onze musici spelen ook regelmatig werken uit het 'groter bezette' (5-12 musici) kamermuziekrepertoire zoals Verklärte Nacht van Schönberg, strijksextetten van Johannes Brahms of het strikkortet van George Enescu. Deze kamermuziekformaties spelen ieder seizoen een aantal programma's onder de naam "Solisten uit Amsterdam Sinfonietta".

- **Proef kamermuziek**

'Proef kamermuziek' is een concertformule van Amsterdam Sinfonietta, het Nederlands Blazers Ensemble, Combattimento Consort en het Nederlands Kamerkoor. De ensembles werken samen met middelgrote podia in Muiden, Boxtel, Groningen en Ede. Na een informeel optreden van circa vijf kwartier wordt er een wijnproeverij gehouden. De musici spelen in kleine bezetting nog wat lichte kamermuziek en het publiek maakt op informele manier kennis met de musici. De wijnen die na de optredens worden geschonken, kan het publiek ter plekke of via de speciaal daarvoor ontworpen website [www.cultuurenwijn.nl](http://www.cultuurenwijn.nl) kopen. De prijzen zijn niet hoger dan gemiddeld elders in Nederland, maar 25% van het aankoopbedrag komt naar keuze ten goede aan een of meer van de deelnemende ensembles. Er wordt op dit moment gezocht naar een nieuwe partner nu Combattimento Consort per 2013-2014 ophoudt te bestaan.

- **Educatie en talentontwikkeling**

Voor jongeren hebben we vier formats.

#### KleuterSinfonietta

Voor kleuters heeft Amsterdam Sinfonietta in samenwerking met het Concertgebouw 'KleuterSinfonietta' ontwikkeld. Kleine kinderen, vaak nog zonder muzikale ervaring, kunnen op speelse en theatrale wijze kennismaken met vier tot zes musici van Sinfonietta en hun instrumenten. Deze voorstellingen worden regelmatig op verschillende podia gespeeld en maken ook deel uit van lesprogramma's op scholen. Amsterdam Sinfonietta is vaste partner van het Concertgebouw bij het ontwikkelen van kindervoorstellingen. In de komende periode worden nieuwe voorstellingen voor kleuters geproduceerd.

#### Sinfonietta Strijkersdag

In samenwerking met het Muziekgebouw en zalen in het land organiseren we de 'Sinfonietta Strijkersdagen'. Kinderen vanaf 6 jaar kunnen deelnemen aan verschillende workshops. We studeren op deze dagen ook een werk in, samen met talentvolle strijkorkesten als het Nederlands Jeugd Strijkorkest (Amsterdam) en het Haydn Jeugd Strijkorkest (Groningen). Aan het einde van de dag wordt dat uitgevoerd in het officiële concertprogramma van Amsterdam Sinfonietta. In het 'Mega-Strijkorkest', bestaande uit zo'n 100 kinderen tussen 8 en 18 jaar, worden de groepen van het orkest ondersteund door enkele van onze eigen musici. Deze dagen worden altijd afgesloten met een presentatie van de

workshops voor ouders, familie en kennissen. 's Avonds bezoeken de jeugdige strijkers met hun ouders het concert van Amsterdam Sinfonietta.

- **Ensemble in residence**

We spelen geregeld in Rotterdam, Groningen, Eindhoven, Enschede, Arnhem, Leiden en Tilburg. Met sommige zalen zijn wij nu een alliantie aangegaan in de vorm van 'ensemble in residence'. Marketinginspanningen kunnen dan makkelijker worden gebundeld rondom de frequentere aanwezigheid van het ensemble in het seizoen. Door de herhaalde zichtbaarheid kunnen we ook een band opbouwen met het publiek in de desbetreffende stad. Ook in deze steden geven we inleidingen voorafgaand aan de concerten. In samenwerking met de podia organiseren we hier ook 'Strijkersdagen' voor jong publiek. De 'ensemble in residence'-functie van Amsterdam Sinfonietta in Leiden en Enschede breidt vanaf volgend seizoen uit naar Tilburg.

- **Incidenteel**

#### Cross-linx Festival

Amsterdam Sinfonietta speelt de hoofdrol in de 2013-editie van het Cross-linx Festival. Dit samenwerkingsverband van Paradiso, de Doelen, De Oosterpoort en Muziekgebouw Eindhoven is gericht op een jonge doelgroep. De programmering begeeft zich op het grensgebied van de nieuwste progressieve popmuziekacts en de avant-garde en popgerelateerde klassieke muziek. Naast optredens op grote podia maken ook kleinschalige optredens in bijzondere ruimtes genaamd 'Music Mining' deel uit van het programma. Amsterdam Sinfonietta speelt hedendaagse muziek, een kort programma met de popmuzikant Patrick Watson, en kamermuziek van de Nederlandse componist Michel van der Aa.

#### **4.3 Internationaal**

Amsterdam Sinfonietta heeft een internationale reputatie opgebouwd. Wij vervullen daarmee een ambassadeursfunctie voor de stad en de Nederlandse muziekpraktijk. Die reputatie trekt op haar beurt buitenlandse musici aan. Onze programma's zijn gewild in het buitenland. Het hoogtepunt van de afgelopen seizoenen was onze 'Liebestod'-tournee langs Europese podia op uitnodiging van ECHO. De regelmatige uitnodigingen door prestigieuze buitenlandse podia en festivals leidden tot samenwerking met een van 's wereld belangrijkste touragentschappen: Konzertdirektion Schmid. Succesvolle tournees zijn inmiddels gemaakt naar Duitsland, België en Frankrijk, Italië, Rusland, China, Australië en de VS. We kunnen de internationale reputatie die we de afgelopen jaren hebben opgebouwd in de komende jaren gaan verzilveren. Ook voor de verhoging van het zelf verdienend vermogen is het goed om deze markt te verkennen en op buitenlandse uitnodigingen in te gaan. Zo zijn in Duitsland de gemiddelde uitkoopsommen beduidend hoger dan in Nederland. In het afgelopen seizoen speelde Amsterdam Sinfonietta op festivals als La Roque d'Antheron en November Music Gent en tijdens de Wereld Expo in Beijing en Shanghai. Ook op het gebied van nieuwe muziek begeven we ons op internationaal terrein. Samen met partners zoals het Istanbul Festival, Cheltenham Festival, Norwegian Chamber Orchestra en Scottish Ensemble geven wij de komende jaren compositieopdrachten.

Voor 2013-2016 verwachten we:

- Europese tournee met celliste Sol Gabetta in een nieuw celloconcert van Pēteris Vasks, i.s.m. de Amsterdamse Cello Biënnale en het Istanbul Festival (2013)
- Tournee door Nederland, Duitsland en Italië met klarinettist Martin Fröst (2013)
- Concerten op festivals Solsberg, Würzburg en Istanbul (2013)
- Tournee langs de grootste Europese podia met bariton Thomas Hampson (2014)
- Tournee naar Rusland met pianist Ronald Brautigam (2013)
- Tournee naar Zuid-Amerika met violist Sergei Khachatryan (2014)
- Herhaalbezoek op uitnodiging China (2015)

Al deze concerten worden als reguliere projecten in Amsterdam ontwikkeld en gespeeld om daarna op tournee te gaan.

#### **4.4 Opnames cd en film**

In velerlei opzicht zijn de cd-opnames die we jaarlijks gedurende zo'n vijf dagen maken van groot belang. Ze leveren enige royalty's op, maar zijn vooral nodig voor onze sponsors. Deze opnamen vergen een zeer intensieve werkwijze en hebben daarmee ook een kwaliteit verhogend effect. Met cd's binden we ons publiek, voornamelijk door de concertgebonden verkoop. Door specifiek repertoire op te nemen claimen we onze niche. Verder is een orkest met een vast label aantrekkelijk voor de werving van solisten, terwijl wij soms ook toegang krijgen tot hun exclusieve huislabels. Uiteindelijk zijn cd's onmisbaar voor de marketing van zalen in het buitenland. Daarnaast vinden we in film een ideaal medium om onze bijzondere manier van ongedirigeerd spelen extra te belichten, zoals in experimenteel

muziekdocumentaire werk (*Blikken*, 2011)<sup>1</sup>.

Voor 2013-2016 zijn gepland:

- drie cd's op ons huislabel Channel Classics
- twee kostendekkende opnames voor ECM en SONY
- filmportret Amsterdam Sinfonietta van documentairemaakster Claire Pijman.

## 5. Bedrijfsvoering

Ondanks het wegvallen van onze hoofdsponsor en de daaruit resulterende forse daling van sponsorinkomsten is in de lopende kunstenplanperiode ondubbelzinnig én met succes ingezet op het realiseren van gemaakte afspraken en beoogde kwaliteit. In 2013-2016 gaan we dat verduurzamen. De daarvoor beschikbare middelen zijn echter beperkt. We kijken dan naar de volgende vier aspecten:

1. Publieksinkomsten
2. Inkomsten sponsors en vrienden
3. Beheerkosten
4. Uitvoeringskosten

### Ad 1. Publieksinkomsten

Publieksinkomsten kunnen in het algemeen worden vergroot door het verhogen van de toegangsprijs, de uitkoopsommen of het aantal concerten. Verhoging van de toegangsprijs voor klassieke concerten is berucht gevoelig: verhoging betekent direct minder bezoek. Het effect daarvan is daarom beperkt. Ook in de uitkoopsommen zit weinig rek. De oplossing bestaat uit verhoging van het aantal concerten.

### Ad 2. Inkomsten sponsors en vrienden

Wij zien mogelijkheden om inkomsten van donateurs te verhogen. Met gerichte marketingcommunicatie en op basis van een nauwere samenwerking met al onze podia, uit én thuis, gaan wij ons publiek nog nauwer aan ons binden, en hun loyaliteit materieel en immaterieel verzilveren.

### Ad 3. Beheerkosten

Genoodzaakt door het wegvallen van onze hoofdsponsor is in de afgelopen jaren al fors gesneden in onze overhead: alle vet is van de botten. Onze overhead is 15% en zal ook in de komende jaren dit percentage niet te boven gaan. Willen we echter onze inkomsten vergroten zoals aangegeven onder 1 en 2, dan is een lichte uitbreiding van de bureaubezetting onvermijdelijk. Dit overigens met inachtneming van de hiervoor genoemde grens van 15%. Zie hierna in 5.1.

### Ad 4. Uitvoeringskosten

We gaan onze efficiency verhogen door meer concerten te geven tegen gemiddeld minder kosten per uitvoering. We realiseren dat door in Amsterdam hetzelfde programma vaker en daarbuiten op nog meer plaatsen uit te voeren - beide vanzelfsprekend vraaggestuurd.

## 5.1 Backoffice

Met een flexibele verdeling van vaste en tijdelijke contracten is onze kantoorbezetting *lean and mean*. Iedere in een cultureel productiebedrijf onmisbare functie is minimaal en enkelvoudig bezet (6 fte in totaal). Met het oog op het stijgende belang van marketing, fondsenwerving en relatiebeheer voor onze toekomst, willen we een tweetal functies uitbreiden, te weten marketingcommunicatie van 1,2 fte naar 1,6 fte en fondsenwerving/relatiebeheer van 0,6 naar 1,0 fte. Met de bijstelling is vooralsnog noodgedwongen alleen de uitbreiding van de functie fondsenwerving/relatiebeheer met 0,2 fte begroot. De hieraan verbonden kosten (€10K) zullen ruimschoots worden terugverdiend door hogere opbrengsten.

## 5.2 Musici

Om de komende vier jaar ons topniveau te kunnen handhaven en de groep nauw samenwerkende musici bij elkaar te houden, moeten wij onze honoreringen verbeteren. De vaste groep musici van Amsterdam Sinfonietta werkt op freelance basis. Het honoreringsniveau van een tutti-speler is, omgerekend naar full time, € 2.000 bruto per maand, met eigen verantwoordelijkheid voor pensioen, ziekte en arbeidsongeschiktheid. Dat is de helft van de courante salarissen bij orkesten, en aan de bodem van wat bij ensembles in ons land gebruikelijk is. Gezien de artistieke successen van het ensemble in de laatste jaren kunnen we daar niet mee doorgaan. Maar het ongunstige tijdsgewricht maakt dat we in het oorspronkelijk ingediende ondernemingsplan niet meer dan een eerste stap hebben opgenomen om de honorering van onze musici iets te verbeteren. Dat is een daadwerkelijke investering in onze ambitie, en een voorwaarde om topspelers aan ons te kunnen blijven binden. Met de bijstelling is deze 'eerste stap' komen te vervallen en niet opgenomen in de begroting. Gezien de grote

<sup>1</sup> <http://www.rechtzodiegat.nl/site/blikken.html>

noodzaak dit wel te realiseren, zal er worden gezocht naar aanvullende financiering via fondsen om dit op termijn alsnog mogelijk te maken.

### 5.3 Huisvesting

Het Muziekgebouw aan 't IJ is sinds 2006 onze thuisbasis; onze belangrijkste speelplek, repetitieruimte en kantoor. Dat is efficiënt zowel binnen de eigen organisatie, als door de korte lijnen met zakelijke partners, zoals het gebouw en andere ensembles. We willen de samenwerking met gebouw en partners intensiveren en daar ook onze bewezen successen met programmering, marketing en communicatie bij inbrengen.

### 5.4 Relatiemanagement

Essentieel is het versterken van de relaties met stakeholders, zeker nu de inkomstenstroom van aard veranderd is. De vervanging van de bijdrage van één hoofdsponsor door een groot aantal relatief kleinere bijdragen vermindert weliswaar onze kwetsbaarheid, maar betekent ook een meer gespreide inzet op communicatie en marketingactiviteiten. Dat willen we doen door:

- de werving van middelgrote sponsors in lijn met b.v. ABN-AMRO private banking voort te zetten;
- nieuwe individuele donateurs te blijven werven, van vrienden vaste vrienden maken en vaste vrienden tot leden van de Club van 100: Dit moet resulteren in een verdubbeling van deze inkomsten van €60K tot €120K per jaar;
- besloten bedrijfsconcerten uit te voeren; gemiddeld twee keer per jaar. Belangrijke partijen: Robeco, Nuon, ONVZ;
- werving van kleinere sponsors op te voeren, zoals bedrijfsvrienden in business club;
- optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden die de nieuwe Geefwet biedt voor onze vrienden en sponsors.

### 5.5 Marketingcommunicatie

Voor de intensivering van het relatiemanagement vernieuwen we de website, bouwen we het gebruik van internet en sociale media verder uit en zetten we direct marketing nog gericht in. De website gaan we onder handen nemen samen met creatieve partner Studio Dumber, die ook de visuele identiteit heeft ontwikkeld en erop toeziet dat de huisstijl consistent en up to date blijft.

We zullen blijven investeren in de vier kernwaarden van het merk Amsterdam Sinfonietta: topkwaliteit, energiek, innovatief en persoonlijk. Het element 'persoonlijke betrokkenheid' willen we meer relèf geven. We gaan daarom de musici nog meer inzetten bij informele ontmoetingen, wervingscampagnes, achter de schermen-momenten, in films en sociale media<sup>2</sup>.

In aansluiting op ons onderzoek uit 2010<sup>3</sup> zullen periodiek het bezoekersprofiel, de waardering van ons publiek en de te gebruiken media worden gemonitord. We ontwikkelen een uitgebalanceerde en geïntegreerde mix van offline en online middelen. De nadruk ligt op direct marketing (mailing, reminders, incentives, voorverkoop, ontvangsten), concertpromotie in verschillende media (online-, advertentie- en radiocampagnes). In Amsterdam met het Muziekgebouw (vaste serie, experimenten) en het Concertgebouw (de verschillende concertseries, scholen, KleuterSinfonietta), en in het land in samenwerking met de marketingmanagers van de partnerpodia. Omdat onze organisatie klein is en we door het hele land optreden, zijn we in hoge mate afhankelijk van de verkoopinspanningen van plaatselijke zalen. Met onze landelijke mediacampagnes (naamsbekendheid, merkpositionering, free publicity, radio/tv-optredens) ondersteunen we de communicatie voor lokale evenementen. Wij kiezen hierbij met name voor het samen optrekken met ons bekende podia. Dat is de essentie van het zijn van ensemble in residence.

## 6. Financiën

### 6.1 Algemeen

Onze kern, de reden van ons bestaan is muziek maken voor publiek. Dat vertaalt zich in de begroting: 85% van de kosten is direct verbonden aan deze activiteit. De resterende 15% betreft de indirecte kosten van beheer.

De activiteitenlasten stijgen t.o.v. de periode 2009-2011 met €133K (9%). Hiervoor geven we 24% meer concerten in grote zalen (52 t.o.v. 42) en één concert meer in de midden-zalen (zes t.o.v. vijf). De beheerkosten stijgen t.o.v. 2011 met €16 K; (inflatie en uitbreiding 0.2 fte van de functie 'fondsenwerving/relatiebeheer')

Aan inkomsten verwachten we 46% te ontvangen uit recette/uitkoopsommen van de concerten die we geven in binnen- en buitenland, met €110K een stijging van ruim 14% procent ten opzichte van de afgelopen jaren. Gezien de eigen zakelijke ontwikkeling en die in de markt (publiek, podia in binnen- en buitenland), achten we dit realistisch.

<sup>2</sup> Ons spontane concert in een vertraagde KLM-Boeing in Shanghai in 2010 was met 415.000 views een voor dit genre onverwachte YouTube-hit: <http://www.youtube.com/watch?v=TgGt3tyPnvw>

<sup>3</sup> Camille Boyer, Marketinganalyse en -advies ten behoeve van Amsterdam Sinfonietta, maart 2010.



Gegeven de huidige economische situatie gaan we er vooralsnog niet van uit een nieuwe hoofdsponsor te zullen vinden. Wel verwachten we meer kleinere sponsoren en donateurs aan ons te kunnen blijven binden. De begrote inkomsten uit sponsoring blijven gelijk aan het huidige niveau. De begrote totale inkomsten uit private middelen bedraagt 201K.

Hiervan betreft 120K donaties van particulieren. Dit is een verdubbeling t.o.v. het huidige niveau.

Gezien de kansen die wij waarnemen achten we ook dit realistisch. 81K bedraagt de post additionele private fondsen. Omdat het merendeel van de bijdragen van sponsors (125K) en private fondsen (201K) jaarlijks moet worden geworven, zal dat een flinke opgave zijn.

De begrote overheidsbijdrage bestaat uit twee componenten: de bijdrage van het Fonds Podiumkunsten (FPK) van 574K (30%) per jaar en de bijdrage van de stad Amsterdam van 132K (7%).