

Samenvatting

Het Gelders Orkest verrijkt de samenleving door mensen te inspireren, verbinden en emotioneren met live klassieke muziek van topniveau en talent te laten groeien en schitteren in een solide, innovatief en ondernemend orkestbedrijf. Het Gelders Orkest staat voor inspiratie, kwaliteit, innovatie en talentontwikkeling.

De subsidieperiode 2013-2016 staat voor Het Gelders Orkest in het teken van grootscheepse verandering. In de komende 5 jaar transformeren wij Het Gelders Orkest van een subsidieafhankelijke organisatie tot een duurzaam orkestbedrijf dat door ondernemerschap grotendeels op eigen benen staat. Ontvingen wij voorheen ruim 6 miljoen euro rijkssubsidie per jaar, voor de periode 2013-2016 vragen wij 3,5 miljoen euro per jaar aan.

Voorop staat dat het orkest op topniveau muziek blijft maken, daarbij geïnspireerd door onze nieuwe chef-dirigent Antonello Manacorda. Nog meer dan voorheen richten wij ons tot ons publiek in de brede zin van het woord; met onze muziek bereiken wij steeds meer jonge en oude muzikliefhebbers, scholieren, studenten, amateurmusici en professionals. Kern van de transformatie is de implementatie van een nieuw verdienmodel. Daartoe herijken wij ons activiteitenportfolio en marketingstrategie, professionaliseren wij de werving van private bijdragen, intensiveren wij samenwerkingsverbanden en bouwen wij de eerste efficiënte en flexibele orkestorganisatie van Nederland. De provincie Gelderland stelt ons met een eenmalige kapitaalimpuls in staat de transformatie te realiseren.

Ambitie 1: Wij blijven bij de artistieke top behoren door onze kwaliteit continu te verbeteren, talent aan ons te binden en ruimte te bieden aan innovatie

Het Gelders Orkest staat voor een herkenbaar, modern orkestgeluid, dat zich kenmerkt door transparantie, precisie en energie in frasering, articulatie en klankkleur. Ook dragen wij met onze uitvoeringen passie en enthousiasme over. Wij selecteren musici, dirigenten en solisten van topniveau die onze orkestklank versterken.

Het Gelders Orkest geeft meer dan 150 concerten per jaar onder leiding van internationaal befaamde dirigenten. Sinds september 2011 leidt onze nieuwe chef-dirigent Antonello Manacorda het orkest tot grote artistieke hoogte met zijn drive, communicatieve dirigeerstijl en voorliefde voor een transparante uitvoeringspraktijk. Ook staan gevestigde internationale topdirigenten als Ken-ichiro Kobayashi en Roberto Benzi regelmatig voor het orkest. Net als de afgelopen periode spelen ook de komende seizoenen topsolisten met Het Gelders Orkest, zoals sopraan Lisa Larsson, alt Nathalie Stutzmann, violiste Simone Lamsma en pianist Ronald Brautigam.

Naast gevestigde grote namen werkt Het Gelders Orkest intensief samen met jong talent. Wij dragen daarmee bij aan de begeleiding van jonge professionals, sluiten aan bij de muzikale actualiteit en versterken het energieke, jeugdige elan dat ons orkest door de jonge gemiddelde leeftijd van onze musici van nature heeft. Zo contracteren wij talentvolle jonge dirigenten, werken wij samen met de Nationale Master Orkestdirectie, hebben wij stageovereenkomsten met diverse Nederlandse conservatoria en bieden wij winnaars van grote concoursen de gelegenheid met ons orkest te soleren.

Als Gelders orkest zien wij het als onze taak het symfonisch repertoire in onze regio in de volle breedte te vertolken, van 17e t/m 21e eeuw, van Haydn en Mozart via Brahms en Berlioz tot Bruckner en Mahler. Wij zoeken daarnaast aansluiting met de contemporaine scheppende toonkunst, bijvoorbeeld door compositieopdrachten aan onze compositoren in residence Martijn Padding en Robin de Raaff. Zo staat in maart 2012 tegelijkertijd met Berlioz's Symphonie Fantastique het 'In memoriam Hector Berlioz' op het programma dat Padding in opdracht van Het Gelders Orkest schreef voor ons orkest en sopraan Lisa Larsson.

Wij breiden de komende periode het kwaliteitsmanagement binnen het orkest verder uit. Onze musici blijven regelmatig kamermuziek met elkaar spelen, zodat zij ook in symfonisch verband perfect op elkaar ingespeeld zijn. Daarnaast voeren wij op dit moment een systeem in waardoor alle musici regelmatig feedback krijgen. Bovendien volgen de aanvoerders een training om hun groep op een coachende manier te leiden.

Dat onze investeringen in kwaliteit vrucht afwerpen blijkt bijvoorbeeld uit positieve beoordelingen van onze concerten in de landelijke media. Ook speelt Het Gelders Orkest regelmatig op uitnodiging in toonaangevende zalen in binnen- en buitenland en vinden onze alumni hun weg naar de toporkesten van de wereld als het Koninklijk Concertgebouworkest.

Ambitie 2: Wij vergroten en verbreden ons publieksbereik en onze maatschappelijke verankering door educatie, participatie en activiteiten voor nieuwe doelgroepen

Het Gelders Orkest is er voor het publiek, al sinds 1889. Ons doel om in de periode 2013-2016 ons publieksbereik met ruim 50% te vergroten, vloeit voort uit onze overtuiging dat wij ons bestaansrecht primair ontleen aan het publiek. Daarnaast zijn zichtbaarheid van het orkest in de regio, breed maatschappelijk draagvlak en een groot publieksbereik noodzakelijke voorwaarden om onze targets op het gebied van kaartverkoop en private bijdragen te realiseren. Onze focus ligt de komende periode op het vergroten van ons publieksbereik door doelgroepsegmentatie en samenwerking. Wij stemmen onze activiteiten en de bijbehorende marketingstrategie af op de behoeften en gedragingen van de verschillende doelgroepen. Zo hebben wij op basis van klant- en marktonderzoek een activiteitenportfolio ontwikkeld dat bestaat uit 14 typen activiteiten voor 10 doelgroepen. Bij die activiteiten werken wij samen met talrijke partners, voornamelijk in Gelderland en deels daarbuiten.

De kinderen van nu zijn ons publiek van de toekomst. Kinderen zijn dan ook een belangrijke doelgroep. Op het gebied van educatie willen wij ons al hoge publieksbereik de komende periode meer dan verdubbelen. Wij verzorgden de afgelopen jaren al een mix van educatieve activiteiten waaraan jaarlijks meer dan 16.000 leerlingen van Gelderse scholen voor primair en voortgezet onderwijs deelnemen. Onze schoolconcerten, workshops en 'kijkjes achter de schermen' hebben primair als doel enthousiasme voor klassieke muziek aan te wakkeren. Door samenwerking met o.a. Kwatta en ArtEZ willen wij het bereik vergroten tot bijna 35.000 leerlingen in 2016. Daarmee kunnen wij niet alleen alle leerlingen in Gelderland minimaal één keer in hun schoolcarrière in aanraking brengen met live klassieke muziek, maar richten wij ons ook op het aanbieden van doorlopende leerlijnen voor kinderen in verschillende ontwikkelingsfasen, waardoor de kans groter is dat muziek een blijvende rol in hun leven zal spelen. Behalve in schoolverband komen kinderen ook met hun ouders of grootouders naar Het Gelders Orkest. Sinds seizoen 2009-2010 bieden wij familieconcerten aan, die steeds meer bezoekers trekken, een trend die wij de komende jaren willen versterken door gerichtere marketing.

De grootste vaste kern van onze concertbezoekers bestaat momenteel uit hoger opgeleide senioren tussen de 50 en 80 jaar oud. Zij zijn vertrouwd met klassieke muziek en waarderen de traditionele vorm waarin de meeste symfonische concerten zijn gegoten. Wij willen de marktpenetratie in die traditionele groep, die door de vergrijzing voorlopig nog groeit, vergroten én de doelgroep van de traditionele concerten verbreden naar ca. 40 tot 80 jaar. Daartoe hebben wij op basis van concert- en bezoekgegevens een succesindex ontwikkeld, een instrument om de programmering van onze traditionele symfonische concerten nog beter af te stemmen op de wensen van het publiek.

Aan andere doelgroepen presenteren wij onze muziek op andere wijzen. Voor young professionals en studenten is dit seizoen een nieuwe concertserie van start gegaan gericht op beleving en elkaar ontmoeten: Het Gelders OrkestLAB. Projecten onder het label 'Philharmonic Rebelution' zijn afgestemd op culturele avonturiers van alle leeftijden en laten symfonische muziek op verrassende locaties samen gaan met dans, film en andere kunstvormen. Na een aantal kleinschalige experimenten en de succesvolle productie 'LoveSeat' in 2011, vindt in juni 2012 een grootschaliger, extern gefinancierde productie volgens deze formule plaats en werken wij toe naar 2 producties per jaar in 2016.

Voor een aantal heel specifieke doelgroepen ontwikkelen wij activiteiten op maat. Zo zijn er participatieprojecten voor amateurmusici, een succesformule waar wij de komende periode zeker mee doorgaan. Ook pakken wij vanaf 2012 een oude traditie op en verzorgen wij in samenwerking met een regionale zorginstelling concerten voor mensen met een handicap. Een heel andere categorie maatwerkactiviteiten richt zich op de zakelijke markt in de brede zin van het woord, variërend van bedrijfsconcerten en uitvaartensembles tot CD-opnames en koorbegeleidingen.

Het Gelders Orkest was de afgelopen jaren steeds vaker gratis te zien en te horen. Bij de gratis lunchconcerten is de zaal steevast tot de nok gevuld en openluchtconcerten trekken duizenden bezoekers. Dit soort laagdrempelige evenementen zal de komende periode onze zichtbaarheid voor een breed publiek in de regio vergroten. Daarnaast zijn wij in gesprek met potentiële samenwerkingspartners om Het Gelders Orkest een plek te geven in een grootschalig festival voor een breed publiek. Op een heel andere manier dragen kamermuziekconcerten bij aan de zichtbaarheid in de regio. Kleine bezettingen lenen zich bij uitstek voor kleinere concertzalen in middelgrote gemeenten en voor de vele prachtige kastelen die Gelderland rijk is.

Ambitie 3: Wij bouwen een solide, efficiënt en flexibel orkestbedrijf waar talentvolle mensen zich thuis voelen

Ons orkestbedrijf nieuwe stijl komt langs vier lijnen tot stand. Op de eerste plaats herijken wij het productportfolio en de marketingstrategie, waardoor wij met onze activiteiten hogere opbrengsten genereren terwijl de kosten lager zijn. Naast de al genoemde productinnovatie is er sprake van productoptimalisatie; wij gaan nog efficiënter programmeren. Zo spelen wij in de komende periode vaker langer dezelfde productie en geven wij met hetzelfde aantal repetities dus meer concerten. Bovendien zal Het Gelders Orkest met grote bezettingen uitsluitend nog te horen zijn in zalen waar wij minimaal 800 kaarten kunnen verkopen. Voor de kleinere zalen in de regio programmeren wij concerten voor kleinere symfonische ensembles. Tegelijkertijd differentiëren wij de kaartprijzen. Door zogenaamd *intelligent pricing* wordt de gemiddelde kaartprijs duurder, terwijl de prijzen voor minder vermogende doelgroepen laag blijven. Ook de marketingcommunicatie wordt gedifferentieerder. Met verschillende doelgroepen communiceren wij op verschillende manieren via verschillende kanalen. De ontwikkeling van strategieën voor verschillende doelgroepen gebeurt zoveel mogelijk *fact based*, op basis van (kwantitatieve) analyses.

Op de tweede plaats bereiken wij synergie en efficiency door samenwerking. Door structureel samen te werken met het Nederlands Symfonie Orkest (NedSO, voorheen Orkest van het Oosten), bereiken wij synergie en realiseren wij een efficiencywinst van ca. € 450.000 per orkest per jaar. Wij zetten wederzijds musici in ter versterking van elkaars activiteiten, ontwikkelen gezamenlijk beleid op het gebied van talentontwikkeling en werken samen ten aanzien van een hoogwaardige operavoorziening. Op kantoor strekt de samenwerking zich uit tot ondersteunende functies als human resource management en educatie, en zijn er plannen voor gezamenlijke innovatie van werkprocessen. Behalve met het NedSO zal de komende periode de samenwerking met Kwatta geïntensiveerd worden op het gebied van educatie en met orkest de ereprijs op het gebied van contemporaine muziek. Daarnaast werkt Het Gelders Orkest op activiteitsniveau samen met talrijke bedrijven en culturele en maatschappelijke organisaties.

De derde pijler onder ons verdienmodel bestaat uit private bijdragen. Doordat wij de werving daarvan intensiveren en professionaliseren, verwachten wij dat de totale inkomsten uit sponsoring, particuliere donaties en filantropische fondsen in de komende periode meer dan verdrievoudigen. De focus ligt op grootschalige werving van donateurs en relatiegerichte werving van grote gevers. Daarnaast willen wij het aantal sponsors vergroten en zullen wij projectbijdragen van filantropische fondsen werven voor educatieve en participatieactiviteiten en projecten als Philharmonic Rebelution.

Tot slot transformeren wij de organisatie zodanig dat wij Het Gelders Orkest een solide basis geven voor de toekomst. De business expertise in de Raad van Toezicht is eind 2011 uitgebreid met de komst van ex-topman van Air France KLM Cees van Woudenberg en zal in de komende periode nog versterkt worden. In de directie zijn artistieke en zakelijke expertise goed vertegenwoordigd. Werkprocessen en systemen zijn deels al op orde voor de nieuwe werkwijze en zijn deels nog in ontwikkeling zodat ze met ingang van 2013 operationeel zijn. Er is momenteel een reorganisatie gaande om een duurzame financiële basis voor de organisatie te realiseren. Door vaste salarislasten met ca. 30% te reduceren, brengen wij de vaste uitgaven en inkomsten in balans. Met het oog op de kwaliteit en identiteit van ons symfonieorkest houden wij alle musici in dienst met arbeidsovereenkomsten van beperktere omvang. Wij houden daarnaast een kernteam van niet-musicerend personeel in dienst dat de continuïteit en kwaliteit van de organisatie borgt. Om onze ambities te realiseren zullen wij dat team waar nodig op flexibele basis aanvullen met specifieke expertise.

Wij bouwen vol vertrouwen en energie aan een duurzaam orkestbedrijf dat ook in veranderende maatschappelijke omstandigheden succesvol zal zijn en waarin ons publiek kan blijven genieten van onze prachtige muziek. Het Gelders Orkest - daar horen we.

Globaal tijdspad

2012	Reorganisatie kantoor en orkest, waar nodig verbetering werkprocessen en managementinformatiesystemen, convenant NedSO
2013-2016	Geleidelijke groei publieksinkomsten en private bijdragen; toename maatwerkactiviteiten en gratis uitvoeringen
2011-2012	Introductie Het Gelders OrkestLAB, 1 ^e volwaardige project Philharmonic Rebelution, start samenwerking Theatergroep Kwatta
2012-2013	Introductie symfonische ensembleconcerten, start samenwerking orkest de ereprijs
2013-2014	1 ^e samenwerkingsproject met Nederlands Symfonieorkest, uitbreiding samenwerking educatie met Kwatta
2016	Introductie festival