

MEERJAREN BELEIDSPLAN 2017 – 2020



INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3
1 PROFIEL	4
2 WERKWIJZE EN SAMENWERKINGSPARTNERS	5
3 VISIE	7
4 AMBITIES EN STRATEGIE 2017-2020	7
5 PRESTATIES	10
6 MARKETING EN PUBLIEKSBEREIK	11
7 EDUCATIE	14
8 TALENTONTWIKKELING	16
9 MEERWAARDE VOOR DE STAD	17
10 FINANCIËLE CONCLUSIE	19

BIJLAGEN

- A SAMENVATTING
- B SAMENWERKINGSPLANNEN
(Rotterdamse Muziekcoalitie, Rotterdam Jazzstad, De Internationale Keuken van Rotterdam)

VOORWOORD

Het voor u liggende meerjaren beleidsplan van de Doelen is geschreven ten behoeve van de subsidieaanvraag in het kader van het Cultuurplan 2017-2020 van de gemeente Rotterdam.

De inhoud van dit plan is tot stand gekomen in een belangrijke fase van de Doelen, namelijk de viering van het 50-jarig bestaan van het huidige gebouw. Het jubileum van de Doelen hebben wij van begin af aan beschouwd als een belangrijke markering van onze rol als moederschap van de muziek in Rotterdam. We hebben het jubileum aangegrepen als een kans om de kracht van muziek te vieren en onze werking en impact als concert- en congresgebouw in Rotterdam te versterken. Dit meerjaren beleidsplan is geschreven vanuit dezelfde visie en vitaliteit.

Ons beleid voor de komende beleidsplanperiode is geen ombuiging of afwijking van het bestaande beleid, maar een versterking en verrijking ervan. We scherpen dingen aan, intensiveren enkele beleidsterreinen, maken expliciet wat impliciet was, en maken soms andere keuzes. De ambities voor 2017-2020 zijn een stevige impuls voor onze artistieke en maatschappelijke impact in Rotterdam.

We zijn ervan overtuigd dat we met onze visie, onze ambities en onze concrete plannen voor de toekomst een succesvolle weg zijn ingeslagen. Een weg die de Doelen meer dan ooit zijn onmisbare rol in Rotterdam en in de muziek zal laten spelen. We vragen de gemeente Rotterdam ons daarbij te ondersteunen.

Rotterdam, 29 januari 2016



Gabriël Oostvogel
directeur-voorzitter



Anton Vliegenthart
directeur

1 PROFIEL

Missie

Wij willen de levens van mensen verrijken en hen inspireren door ze samen te brengen in een gastvrije omgeving om muziek en kennis te delen. Wij willen in Rotterdam een essentiële rol spelen als moederschap van de muziek. Nationaal en internationaal willen we een mobiliserende, inspirerende en faciliterende spilfunctie vervullen als concert- en congresgebouw.

Kernactiviteiten

Het programmeren en presenteren van levende muziek en het faciliteren van ontmoetingen en kennisoverdracht zijn onze kernactiviteiten.

Onderscheidend karakter

De Doelen onderscheidt zich van andere instellingen (lokaal, nationaal, internationaal) door de volgende kenmerken:

Twee functies

Al vanaf het besluit tot de bouw van de Doelen in 1955 is er expliciet voor gekozen om het gebouw twee functies te geven. Wij zijn een concertgebouw én een congresgebouw. Anno 2015 vinden jaarlijks ruim 500 culturele en 500 zakelijke evenementen plaats in de vier zalen en meer dan dertig publieke ruimtes die ons gebouw telt. Wij zijn daarmee een unieke instelling met een omvangrijk en breed scala aan activiteiten voor een breed publiek.

Moederschap van de muziek

Wij voelen ons verantwoordelijk voor muzikaal Rotterdam. Daarom betrekken we vrijwel alle aan muziek gerelateerde instellingen in Rotterdam bij onze programmering en stimuleren we de ontwikkeling van Rotterdamse muziekgezelschappen, individuele musici, componisten en jonge initiatieven.

Veelzijdig muziekprogramma

Ons concertaanbod behelst symfonische muziek, kamermuziek, hedendaagse muziek, jazz, pop en wereldmuziek. Geen enkel ander muziekpodium in Rotterdam biedt zoveel genres onder één dak aan. Wij staan nationaal bekend om onze uitgebreide (internationale) hedendaagse muziekprogrammering.

Internationaal profiel

We brengen internationale topmusici naar Rotterdam en hebben als concertzaal in het internationale speelveld een groeiende reputatie. Dat uit zich in toonaangevende samenwerkingen en uitwisselingsprojecten met andere concertzalen en uitvoerenden uit de hele wereld.

Groot én nationaal publieksbereik

De Doelen ontvangt jaarlijks 500.000 bezoekers. Daarvan komen 350.000 bezoekers af op de culturele programmering en 150.000 op de zakelijke activiteiten (congressen e.d.). Van het culturele publiek is een derde afkomstig uit Rotterdam, de rest komt van buiten de stadsgrenzen.

Innovatieve programmering brengt muziek verder

Vernieuwing is een vaste factor in onze programmering. Wij zijn een van de weinige concertzalen in Nederland die zélf nieuwe dingen voortbrengt door het initiëren, organiseren en faciliteren van opdrachten voor nieuwe composities, nieuwe samenwerkingsverbanden, (wereld)premières, ongebruikelijke presentatievormen en producties op locatie. We nemen het publiek mee in een muzikaal avontuur.

Educatie en talentontwikkeling in het hart van programmering

Educatie en talentontwikkeling vormen een integraal onderdeel van onze programmering. Met educatief aanbod voor het onderwijs werken we aan ons publiek van de toekomst. Wij zetten stevig in op educatieve randprogrammering bij concerten zodat de muziekbeleving van het publiek intensiever en betekenisvoller wordt. Deze activiteiten bieden wij aan onder de noemer DoelenCampus. We investeren ook intensief in jong talent. Dat is een belangrijke inspiratiebron voor vernieuwing van de programmering.

Huis van het Rotterdams Philharmonisch Orkest

Wij zijn de thuisbasis van het Rotterdams Philharmonisch Orkest. Het orkest is onze grootste samenwerkingspartner. Op het gebied van symfonische muziek is er afstemming tussen het repertoire van het orkest en het klassieke aanbod in onze eigen programmering. Ook wordt er samengewerkt op het gebied van programmering voor nieuwe doelgroepen, educatie, publieksbenadering en -ontvangst.

Wederopbouwgebouw en Rijksmonument

De traditie van een concertgebouw met de naam de Doelen gaat terug tot 1697. De opening van het huidige gebouw in 1966 ging de geschiedenis in als de bekroning van de Rotterdamse wederopbouw. In 2015 kregen we de status van Rijksmonument. De toekenningsgrond voor deze status bevatte ook een erkenning van de rol die de Doelen in de ontwikkeling van de stad had en heeft.

2 WERKWIJZE EN SAMENWERKINGSPARTNERS

Bijna de helft van het aantal concerten in de Doelen initiëren, produceren en financieren we zelf. We ontwikkelen producties en verkopen ze door aan andere concertzalen. We zijn geen inkoper van kant en klare concerten, maar maken met vrijwel alle musici specifieke afspraken over repertoire en presentatievorm. Bij elk concert denken we na over de invulling van vijf aspecten die de muziekbeleving en bezoekerservaring verdiepen en verrijken. Dat zijn horeca, publieksparticipatie, verbinding met de stad, educatie en talentontwikkeling.

De andere helft van onze programmering komt tot stand in nauwe samenwerking met culturele samenwerkingspartners. Als moederschap van de muziek verbinden we ons met vrijwel alle muzikinstellingen, muziekgezelschappen, musici en makers uit Rotterdam. We bieden hen een podium en stellen onze expertise en faciliteiten beschikbaar. Door samen te werken nemen we onze verantwoordelijkheid voor de bloei van de Rotterdamse muzieksector met een groot en divers publieksbereik.

“Onderlinge samenwerking levert duidelijk resultaten op. De Doelen speelt hierbij een verbindende rol door kleinere organisaties en initiatieven te stimuleren en te faciliteren. De in het verleden veelbesproken moederschapfunctie lijkt nu daadwerkelijk gerealiseerd te zijn”. Uit Sectoranalyse 2015 van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur (RRKC).

Nationale en internationale samenwerking

De Doelen is een van de meest actieve partners binnen het netwerk van grote concertzalen in Nederland (Grote Zalen Overleg). We wisselen programmering uit en organiseren samen tournees. We maken ons, op eigen risico, sterk voor de Nederlandse klassieke muzieksector door sinds 2015 de locatie en contractpartner te zijn van Classical:NEXT, de jaarlijkse internationale conferentie over de toekomst van klassieke muziek. We werken hierin nauw samen met landelijke organisaties en fondsen zoals Fonds Podiumkunsten/Dutch Performing Arts, Dutch Culture, BUMA Cultuur, Nieuw Geneco, VSCD en NAPK.

Op internationaal niveau werken we regelmatig met andere concertzalen samen om internationale co-producties tot stand te brengen. We zijn vertegenwoordigd in ISPA, *International Society of the Performing Arts*. We vinden het belangrijk dat de Rotterdamse kunstinstellingen hun internationale activiteiten coördineren vanwege het belang van die activiteiten voor de stad (zie samenwerkingsplan De Internationale Keuken van Rotterdam).

Vormen van samenwerking

Bij programmeringspartners vragen we ons altijd af: Past het aanbod van de partner bij het gewenste programmaprofiel van de Doelen? In welke mate bereikt de partner een eigen publiek? De manier van samenwerken is vervolgens per partner variabel. Als we de samenwerkingsvormen rubriceren naar het financiële model, dan zijn er grosso modo drie modellen van samenwerking in onze programmering te onderscheiden.

Uitkoop

Bij uitkoop is de Doelen helemaal verantwoordelijk voor het evenement en draagt alle kosten. We betalen de partner een uitkoopsom voor de programmering. De inkomsten uit kaartverkoop zijn voor

ons. Dit model is gangbaar in een groot deel van onze eigen serieprogrammering. Het gaat dan vooral om programmering die in de vrije markt niet rendabel is.

Huur

De partner huurt de zaal en inzet (techniek, personeel) van de Doelen. De inkomsten uit kaartverkoop zijn 100% voor de partner, dus het financiële risico ligt niet bij de Doelen. Op deze manier werken we structureel samen met uiteenlopende partners als het Rotterdams Philharmonisch Orkest, de Pianodriedaagse en het Rotterdams Opera Koor. Soms wordt de zaal en/of techniek tegen sterk gereduceerd tarief of om niet beschikbaar gesteld. Dat heeft te maken met de financiële draagkracht van de partner en het belang dat wij hechten aan het onderbrengen van de betreffende programmering bij de Doelen. Zo werken we samen met Music Matters, Prinses Christina Concours, Rotterdams Jeugd Symfonie Orkest etc.

Partage

Deze vorm zit tussen huur en uitkoop in. Er zijn allerlei varianten mogelijk. In grote lijnen zorgt de partner voor de musici en de Doelen voor de zaal. We delen de recette en dragen dus allebei een deel van het risico van de kaartverkoop. Deze vorm van samenwerking is de afgelopen jaren sterk toegenomen. We zijn steeds vaker risicodragend partner omdat we actiever op zoek gaan naar samenwerkingspartners die ons aanbod en publieksbereik kunnen verbreden en versterken. Ook vragen we steeds vaker aan partners die normaliter met uitkoopsommen werken, om mede risicodragers te worden. Voorbeelden van samenwerkingspartners in dit model zijn Mojo Concerts, Mystiek Productions, de Kamermuziekvereniging, Hanson, DoelenEnsemble, DoelenKwartet, Motel Mozaïque (popconcerten), Nederlandse Bach Vereniging etc.

Samenwerking in de praktijk

De Doelen speelt als moederschap van de muziek een grote rol in vele muzikale samenwerkingsverbanden, zowel in Rotterdam als op nationaal en internationaal niveau. Van drie Rotterdamse samenwerkingsverbanden is een samenwerkingsplan als bijlage toegevoegd.

- 1) **Rotterdamse Muziekcoalitie**, een samenwerkingsverband gericht op het aanbieden van een samenhangend muziekeducatie-aanbod voor het basisonderwijs, bestaande uit de Doelen, Rotterdams Philharmonisch Orkest, SKVR, Music Matters, Codarts, GROUNDS en KCR.
- 2) **Rotterdam Jazzstad**, een samenwerkingsverband op het gebied van jazz in Rotterdam, bestaande uit de Doelen, LantarenVenster, stichting Jazz International Rotterdam, Bird, North Sea Round Town, North Sea Jazz Festival, SKVR en Codarts.
- 3) **De Internationale Keuken van Rotterdam**, een samenwerkingsverband op het gebied van internationalisering en internationaal cultuurbeleid, bestaande uit de Doelen, Poetry International, IFFR, Rotterdams Philharmonisch Orkest, Het Nieuwe Instituut en de Rotterdamse Schouwburg.

Onderstaande samenwerkingsverbanden en partnerships met een structureel karakter zijn ook het vermelden waard:

Pop

Met Baroeg, Bird, Rotown, de Rotterdamse Schouwburg, Motel Mozaïque en LantarenVenster werken we samen op het gebied van pop. Met elkaar nemen we de verantwoordelijkheid voor een aantrekkelijk popaanbod in de stad. De grote popconcerten (300+) worden in de Doelen en de Schouwburg georganiseerd. We ondersteunen het samenwerkingsplan ten behoeve van grote popconcerten in 2017-2020 van Motel Mozaïque, Rotown, LantarenVenster, BIRD en Baroeg.

Muziekensembles

Wij hebben een intensieve samenwerking met Rotterdamse muziekensembles zoals DoelenEnsemble, DoelenKwartet, Laurens Collegium, Sinfonia Rotterdam, New Rotterdam Jazz, Rotterdams Jeugd Symfonie Orkest en Rotterdam Symphony Chorus. Programma's en projecten worden samen bedacht, ontwikkeld en uitgevoerd. Wij stimuleren en ondersteunen de artistieke ontwikkeling en het publieksbereik van de ensembles. De concerten van deze gezelschappen zijn sterk verweven in onze programmering en elk ensemble krijgt de kans om projecten te realiseren die normaliter buiten hun (financiële) bereik zouden vallen.

Culturele verenigingen en organisatoren

Wij werken nauw samen met culturele verenigingen en organisatoren die andere doelgroepen voor ons bereiken zoals Mystiek Productions (o.a. Turkse popconcerten), BHP Entertainment (o.a. Iraanse concerten), Hanson (o.a. zondagochtendconcerten), Music Matters en Rotterdam Unlimited. Ook voor het amateurmuziekleven zijn we een belangrijke partner. Sommige koren zijn niet weg te denken uit de Doelen, zoals het Rotterdams Opera Koor en Deo Cantemus.

Voor een uitgebreide lijst van samenwerkingspartners op het gebied van programmering, marketing en educatie verwijzen we naar www.dedoelen.nl/samenwerking.

3 VISIE

Ons bestaansrecht in de toekomst hangt af van de mate waarin wij er in slagen om aansluiting te vinden bij een nieuwe generatie muziekliefhebbers en een nieuwe generatie Rotterdammers in het algemeen. Dit nieuwe publiek heeft andere wensen op het gebied van uitvoerenden, repertoire, presentatievormen, locatie en dienstverlening. Dit nieuwe publiek heeft een ander profiel dan het traditionele publiek; cultureel divers, jong, niet ingewijd, wars van conventies, interactief en online actief. Wat bestaand, nieuw en toekomstig publiek gemeen heeft is de diep menselijke behoefte om geraakt en geïnspireerd te worden door levende muziek. Als muziekpodium zullen wij moeten blijven voorzien in die essentiële behoefte van mensen.

Ons bestaansrecht in de toekomst hangt af van de mate waarin wij ons open stellen jegens onze omgeving en verbindingen aangaan met andere aan muziek gerelateerde organisaties en individuen in de stad. Wij zijn het moederschap van de muziek. We moeten onze artistieke en maatschappelijke verantwoordelijkheid blijven nemen voor het muziekleven in Rotterdam door ons te ontfemen over jonge initiatieven en jong talent. We delen met hen kennis en faciliteiten. Ze zijn voor ons een bron van innovatie voor onze eigen concertpraktijk.

Ons bestaansrecht in de toekomst hangt af van de mate waarin we bijdragen aan de aantrekkelijkheid, uitstraling en reputatie van Rotterdam op regionaal, nationaal en internationaal niveau. Wij zullen het internationale profiel van onze programmering op peil moeten houden, zonder daarbij de verbinding met de stad te verliezen. Een sterke congresfunctie en een voorbeeld stellende duurzame bedrijfsvoering dragen daar ook aan bij.

De toekomst laat zich niet vastleggen maar de weg er naartoe is duidelijk en nu al succesvol. Van belang is dat we onderweg voortdurend open blijven staan voor onze omgeving en een lerende organisatie durven te zijn.

4 AMBITIES EN STRATEGIE 2017-2020

Voor de beleidsperiode 2017-2020 heeft de Doelen ambities geformuleerd op het gebied van publiek, programma, congresmarkt, bedrijfsvoering, gebouw, cultureel ondernemerschap en maatschappelijk verantwoord ondernemen. In dit hoofdstuk worden zeven ambities en de belangrijkste elementen uit de strategische aanpak ervan toegelicht. In de hoofdstukken 6, 7 en 8 gaan we dieper in op onze ambities en strategie met betrekking tot publiek, educatie en talentontwikkeling.

Ambitie 1. Groter bereik onder het niet vanzelfsprekende cultuurpubliek

We verrichten veel inspanningen vanuit programmering, marketing en culturele verhuur om een muziekpodium te zijn voor alle Rotterdammers. We willen van belang zijn voor alle opleidingsniveaus, leeftijden en culturele achtergronden. Dat doen we vooral **via de weg van programmering**, waarbij samenwerking met culturele partners én specifieke doelgroepen essentieel is.

Met extra menskracht vanuit onze programma-afdeling gaan we intensiever samenwerken met jonge initiatieven (vaak ongesubsidieerd en kleinschalig). We ontwikkelen samen met specifieke doelgroepen uit de stad nieuwe projecten rondom hun eigen muzikale tradities (**outreach**). We zoeken daarvoor aansluiting bij musici, makers en sleutelpersonen in die doelgroepen.

We zetten sterker in op **co-creatie** met jongeren. We intensiveren onze aanwezigheid in de stad met nog **meer programmering op locatie**. Bij onze internationale programmering zoeken we actief naar een **verbinding met de stad**.

Ambitie 2. Verdieping van de muziekbeleving en betrokkenheid van het publiek

De Doelen zet bij zijn eigen concertprogrammering altijd stevig in op (educatieve) randprogrammering die de muziekbeleving van het publiek intensiever en betekenisvoller maakt. We geven ons publiek de mogelijkheid om meer te doen en te ervaren dan passief naar de muziek luisteren. De komende jaren zetten we nog steviger in op de muziekbeleving van ons publiek én versterken we de relatie met ons publiek.

Bij elk concert zoeken we naar een passende invulling van de horeca, publieksparticipatie, verbinding met de stad, educatie en talentontwikkeling. We streven daarbij naar een **totaalproduct voor het publiek** dat meer is dan sec een concert bijwonen. We breiden DoelenCampus (educatieve randprogrammering zoals inleidingen, lezingen, nabesprekingen en cursussen) verder uit.

We gaan ons **publiek een grotere rol geven** in de totstandkoming van de programmering en de marketing daarvan. Die inbreng organiseren we via programmeringspanels, door het actief opvragen van feedback (o.a. *after-concert-mails*, Doelengeheugen), *outreach*-projecten en co-creatie.

We vergroten de **publieksparticipatie** in onze programmering en in onze bedrijfsvoering. Dat doen we enerzijds met actieve programmering, zoals instrumentenworkshops en meezingconcerten. Anderzijds geven we ons publiek de mogelijkheid om als vrijwilliger mee te werken in de Doelen (bv. rondleidingen geven, informatiebalie bemannen, signeersessies begeleiden).

Ambitie 3. Rol van ontwikkelaar en innovator in het (inter)nationale muziekveld versterken

De Doelen speelt een actieve en vaak initiërende rol in het nationale en internationale speelveld van concertzalen. We vervullen een spilfunctie binnen Nederland als bron van buitenlandse producties. Maar ook buiten Nederland is de Doelen actief partner en projectleider voor spraakmakende producties en programmering. We nemen regelmatig het initiatief tot **inhoudelijke samenwerking en uitwisseling** met andere zalen, ensembles, solisten, componisten en conservatoria in internationaal verband.

We zijn **aanjager van jong talent**, brengen musici en makers samen, zijn (mede)-bedenker van bijzondere thema's, projecten, repertoire of experimentele presentatievormen en –concepten. Deze rol van ontwikkelaar en aanjager willen we de komende jaren versterken, waardoor onze programmering zijn **eigen signatuur en kwaliteitsprofiel** behoudt. We kunnen met onze onderscheidende en innovatieve programmering bijdragen aan de **internationale profilering van de stad**, bijdragen aan een sterk (inter)nationaal muziekklimaat en niet in de laatste plaats van grote betekenis zijn voor muzikliefhebbers.

We gaan met een **Europees consortium** van acht buitenlandse partners subsidie aanvragen bij Creative Europe. Indien de aanvraag wordt toegekend en elke partner een eigen financiële bijdrage inbrengt, gaat het consortium vanaf 2017 innovatieve programmering, (interactieve) publiekparticipatie en vernieuwende marketing gericht op een jonge doelgroep ontwikkelen. Naast de Doelen participeren (status januari 2016) Muziekgebouw aan 't IJ (Amsterdam), South Bank Centre (London, UK), Concertgebouw (Brugge, België), Brno Philharmonic Orchestra (Brno, Tsjechië), Radial System V (Berlijn, Duitsland), Frans Liszt Academy (Budapest, Hongarije), Latvian National Symphony Orchestra (Riga, Letland) en National Music Forum (Wroclaw, Polen).

We willen **Classical:NEXT**, de jaarlijkse internationale conferentie over klassieke muziek, in 2017, 2018 en 2019 blijven organiseren. Voorwaarde is voldoende externe financiering, aangezien dit project in financieel opzicht te groot voor ons is.

Ambitie 4. Meer samenwerking met het Rotterdams Philharmonisch Orkest

We werken zowel **inhoudelijk** als **organisatorisch** samen met de Doelen en willen deze samenwerking verdiepen en verduurzamen, waardoor er meer wederzijds voordeel ontstaat. We stemmen onze planning meer af waardoor het concertseizoen in evenwicht is en we elkaar niet beconcurreren maar versterken. We trekken meer op in de zoektocht naar nieuw publiek voor klassieke muziek en wisselen daarover kennis en ervaringen uit.

We realiseren samen **grootschalige – multidisciplinaire – coproducties** die alleen in samenwerking tot stand kunnen komen (o.a. filmconcerten) en streven naar een jaarlijkse coproductie met het Rotterdam Symphony Chorus.

We presenteren het Rotterdams Philharmonisch Orkest in onze hedendaagse muziekprogrammering in de Red Sofa-serie. Ook wordt onderzocht of we vaker samen compositieopdrachten kunnen verstrekken en de nieuwe werken in gezamenlijkheid in première kunnen brengen in de Doelen.

Op het gebied van educatie zorgen we ervoor dat de onze activiteiten elkaar aanvullen en versterken. We organiseren samen de **Kindermuziekweek**. We werken ook buiten de Rotterdamse Muziekcoalitie (zie samenwerkingsplan) intensief samen, om een zo groot mogelijke bijdrage te leveren aan muziekeducatie in het Rotterdamse onderwijs.

We ontwikkelen een **voor het publiek begrijpelijk en op elkaar afgestemd beleid** voor kaartverkoop en horeca, waarbij het verschil tussen beide instellingen tot een minimum wordt beperkt.

We onderzoeken in hoeverre het effectief en efficiënt is om bepaalde **staffuncties** van beide organisaties, zoals marketing & communicatie en kaartverkoop dicht bij elkaar te brengen. De uitkomsten van het onderzoek krijgen opvolging.

Ambitie 5. Positie in de (internationale) congresmarkt verstevigen

Een sterke congresfunctie is belangrijk om vier redenen. Allereerst in zakelijke zin, als uitnutting van capaciteit en verdienpotentieel waardoor we met een relatief lage subsidie toe kunnen. Ten tweede in maatschappelijke zin, als ontmoetingsplaats voor nationale en internationale gasten. Ten derde in economische zin, als aanjager van bestedingen in de stad. En ten slotte in bedrijfsmatige zin, als permanente slijpsteen van de flexibiliteit en klantvriendelijkheid van onze organisatie.

De Doelen is als congresgebouw met name actief in drie sectoren binnen de congresmarkt, namelijk het bedrijfsleven, de overheid en de associatiemarkt (verenigingen). In onze werving richten we ons vooral op de grotere bijeenkomsten vanaf 150 tot 2500 deelnemers en de **internationale, meerdaagse associatiemarkt**. Deze markt is het meest stabiel. Met de groeiende reputatie van Rotterdam, de verbeterde bereikbaarheid van de stad, een levendige binnenstad en een toegenomen aantal hotelbedden, zien wij kansen in het verder versterken van onze positie op de internationale congresmarkt.

We gaan in samenwerking met **Rotterdam Partners** onze wervingsinspanningen op de internationale markt intensiveren. Onze aanwezigheid op internationale beurzen en onze Engelstalige communicatiemiddelen breiden we uit.

We houden onze **congresfaciliteiten op het gewenste kwaliteitsniveau** en blijven investeren in onze *unique selling points* als congreslocatie (o.a. duurzame bedrijfsvoering, authenticiteit en uitstraling van het gebouw, moderne congresfaciliteiten). We zullen de komende jaren anticiperen op de wensen en eisen van een nieuwe generatie congresorganisatoren en congresbezoekers. Deze generatie vraagt gemak in alle facetten van de **delegate journey**. Dat betekent dat we niet alleen aandacht besteden aan ons gebouw en onze congresfaciliteiten, maar ook invloed gaan uitoefenen op de **omgevingsfactoren** die een belangrijke rol spelen in deze *delegate journey*, zoals parkeervoorzieningen en bewegwijzering in de stad.

Ook spelen we met onze **ICT-voorzieningen** een faciliterende rol in de (deelnemers)communicatie in het voor- en natraject van een congres, zoals het *speakers service center*.

Ambitie 6. Optimale aansluiting van gebouw en bedrijfsvoering bij concert- en congresfunctie

De eisen die aan ons gebouw worden gesteld veranderen continu. Ze vergen voortdurend herziening van de optimale aansluiting van ons gebouw bij onze concert- en congresfunctie en bij onze omgeving. Het gebouw is eigendom van de gemeente Rotterdam en het onderhoud van het gebouw is vastgelegd in een gezamenlijk opgesteld meerjaren onderhoudsplan. We streven samen een **duurzame bedrijfsvoering** na.

We gaan de **onderhoudsbehoefte van het gebouw** voor de lange termijn, beschreven in een geactualiseerd meerjaren onderhoudsplan, uitvoeren met beschikbare budgetten van de eigenaar van het gebouw.

We maken een project van de noodzakelijke verbetering van de Jurriaanse Zaal en het entreegebied aan het Kruisplein en betrekken daar ook het gebouw van Codarts bij. We creëren voor de financiering ervan zowel ambtelijk (dienst Stadsontwikkeling) als politiek draagvlak.

We streven naar een **verdergaande aansluiting van verhuurde delen van het gebouw** bij de gewenste uitstraling van de Doelen en de Rijksmonumentenstatus. We intensiveren de samenwerking met café-restaurant In de Doelen, door samen arrangementen en packagedeals (bv. dineren – concertbezoek – hotelovernachting) te ontwikkelen en in de markt te zetten. Ook ontwikkelen we samen de podiumfunctie in het café-restaurant.

We blijven voldoen aan de steeds hogere eisen van **Green Key**, het internationale keurmerk voor duurzame bedrijven in de recreatie- en vrijetijdsbranche en zakelijke markt. We willen het hoogste niveau van Green Key de komende jaren behouden.

Duurzaamheid wordt leidend in onze bedrijfsvoering. We zijn partner in **7 Square Endeavor**, een groot en ambitieus verduurzamingsproject gericht op het Schouwburgplein en de directe omgeving. We werken daarin samen met Dura Vermeer, Arcadis, Eneco, Hoogheemraadschap Schieland en Krimpenerwaard, Gemeente Rotterdam, Ministerie van Infrastructuur en Milieu, TNO en initiatiefnemer Rotterdamse Schouwburg.

Ambitie 7. Cultureel ondernemerschap en maatschappelijke verantwoordelijkheid versterken

We genereren 60% van onze inkomsten uit zakelijke en culturele verhuur, kaartverkoop, horeca, sponsoring, fondsbijdragen en particuliere giften. De marge van de zakelijke verhuur (congresmarkt) en horeca herinvesteren we in de concertfunctie van de Doelen. De **gezonde verhouding tussen subsidie en eigen inkomsten** maakt de Doelen een succesvol cultureel ondernemer, hoewel de eigen inkomsten sinds 2010 behoorlijk onder druk staan vanwege de kredietcrisis en de gemeentelijke cultuursubsidie verminderd is.

We intensiveren onze wervingsinspanningen voor **bijdragen uit het bedrijfsleven, particulieren en fondsen** zodat we deze inkomsten verder vergroten. We intensiveren de samenwerking met bestaande en nieuwe partners in **andere sectoren** van de stad, zoals onderwijs, welzijn, wetenschap, economie en milieu.

We gaan in het kader van de **Participatiewet** arbeidsplaatsen in de Doelen creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We werken daarbij samen met Pameijer, een grote Rotterdamse zorginstelling voor mensen met een verstandelijke beperking of psychiatrische problematiek. We creëren ruimte in onze bedrijfsvoering voor **vrijwilligerswerk**.

5 PRESTATIES

Prestaties 2013-2016

De prestatiecijfers zoals die waren vermeld in ons beleidsplan 2013-2016 zijn in jaarplan 2013 naar beneden bijgesteld, omdat de Doelen een subsidiekorting van € 280.000 moest opvangen (zie Financiële conclusie). Het aantal presentaties werd in jaarplan 2013 teruggebracht van 600 naar 550. Het aantal producties bleef ongewijzigd 40. Het aantal bezoekers/deelnemers werd teruggebracht van 450.000 naar 300.000. Voor educatie zijn de cijfers niet bijgesteld. Alle prestatiecijfers zijn behaald.

Inhoudelijke terugblik 2013-2016

We kijken positief terug op onze ontwikkelingen en resultaten vanaf 2013.

- sterke oriëntatie op de stad
- verdieping en groei in samenwerkingsverbanden met culturele partners
- sterke artistieke profilering (o.a. Red Sofa, internationale producties)
- nieuwe inhoudelijke concepten en presentatievormen
- uitbreiding van informatieve randprogrammering (DoelenCampus)
- innovatieve marketingstrategie
- verbeterde dienstverlening
- transformatie van de begane grond van het gebouw aan het Schouwburgplein (o.a. nieuwe educatievoorziening en horeca).

Qua programmering en publieksbereik hebben we scherpe inhoudelijke keuzes gemaakt. We hebben stevig ingezet op het bereiken van een divers publiek, door actief samenwerking te zoeken met de Rotterdamse gemeenschappen zowel vanuit de afdeling culturele verhuur als vanuit de afdeling programmering en marketing. Specifieke organisatoren vanuit diverse culturele gemeenschappen (Turks, Indiaas, Iraans, Kaapverdiaans, Chinees) weten ons inmiddels goed te vinden. We hebben ook meer popconcerten gerealiseerd door samenwerking met Mojo Concerts (o.a. Songbird Festival) en presenterende instellingen als Motel Mozaïque. Wij zijn actief geweest als initiator van internationale (co)producties en diverse landelijke tournees van internationale musici in Nederland. We zijn met ons programma steeds meer aanwezig in de stad, zoals in de Laurenskerk, en staan open voor vele kleine initiatieven.

Op het gebied van onze dienstverlening hebben we flinke stappen gezet. De fysieke kassa is getransformeerd tot Doelen Winkel met een uitgebreid assortiment cd's en aan muziek of Rotterdam gerelateerde cadeauartikelen. Een nieuw kassasysteem (TicketMatic) werkt aanzienlijk prettiger voor het publiek. Voorafgaand aan het concert kan het publiek het Doelenmenu nuttigen in café-restaurant *In de Doelen* en na afloop blijven hangen in de wijnbar. De logistiek van de garderobe is verbeterd en in plaats van alleen koffie en thee is nu ook het pauzedrankje bij het concertkaartje inbegrepen.

Met de realisatie van de vernieuwde begane grond in 2015 is de uitstraling van het gebouw naar de stad verbeterd. Dit heeft ook bijgedragen aan een positieve uitstraling van onze directe omgeving, het Schouwburgplein en het Kruisplein.

Toelichting prestaties 2017 - 2020

De in het formulier vermelde prestaties betreffen 40 producties en 600 presentaties per jaar, waarvoor we in jaarlijks 370.000 bezoekers/deelnemers verwachten. In hoofdstuk 6 Publieksbereik staat een toelichting op het aantal bezoekers. De cijfers met betrekking tot educatie staan in hoofdstuk 7.

Onder producties verstaan we door ons geïnitieerde en geproduceerde podiumproducties waarvan de uitvoerders actief door ons benaderd zijn. De prestaties zijn exclusief de niet publiek toegankelijke activiteiten van het IFFR zoals Cinemart, en inclusief de publiek toegankelijke activiteiten van het IFFR, de concerten van het Rotterdams Philharmonisch Orkest en andere organisatoren. De Doelen heeft geen invloed op deze aantallen van externen. Ruim 200 van de presentaties betreffen onze eigen programmering.

6 MARKETING EN PUBLIEKSBEREIK

Data-driven marketing

De Doelen heeft veel informatie over zijn publieksbereik. Die informatie levert ons marketinginzichten op, die leidend zijn voor onze marketingstrategie. Deze *data-driven* marketing komt in het bedrijfsleven al veelvuldig voor. De geregistreerde gegevens van onze (oud-)kaartkopers (ruim 270.000 geregistreerde klanten) worden regelmatig geanalyseerd door ons én gedeeld met Rotterdam Festivals ten behoeve van collectief publieksonderzoek voor de Rotterdamse cultuursector. In samenwerking met de Katholieke Universiteit Leuven is een fijnmazige klantpiramide voor de Doelen opgesteld, die de basis vormt van onze marketingstrategie. In samenwerking met het VSBfonds en Mlcompany, een grote speler op het gebied van *commercial analytics* doen wij en het Concertgebouw Amsterdam intensief en diepgaand dataonderzoek om kansen en inzichten te ontwikkelen die

toegepast kunnen worden in de marketing. Op termijn willen we een groot deel van de culturele sector van Nederland hierbij te betrekken. Met NHTV Breda hebben wij kwalitatief onderzoek gedaan naar bezoeks-motieven van publiek. Vanwege al deze onderzoeken en samenwerkingsverbanden beschikken wij over veel academische en commercieel waardevolle kennis over publiek. Deze kennis delen wij regelmatig met collega-instellingen.

Communicatiemiddelen

We gebruiken een optimale mix van online en offline communicatiemiddelen om ons beoogde publiek te bereiken. In 2015 trok onze website www.dedoelen.nl 503.462 bezoekers. We verzenden elke twee weken vier verschillende nieuwsbrieven, waarvan de content afgestemd is op een interesseprofiel: klassiek, wereldmuziek & jazz, familie & populair en alle genres bij elkaar. Deze nieuwsbrieven bereiken in totaal bijna 55.000 muziek-liefhebbers. We zijn vrijwel dagelijks actief op sociale media. We gebruiken Facebook (6.585 volgers) en Twitter (5.491 volgers) juist ook voor de dialoog met ons publiek.

Qua drukwerk concentreren we ons vooral op het Doelen Magazine, een driejaarlijks tijdschrift over (de wereld achter) muziek in de Doelen. Het blad wordt in een oplage van 35.000 exemplaren gedrukt en op naam toegestuurd aan ons kernpubliek. Daarnaast publiceren we ieder jaar in maart de abonnementenbrochure voor het nieuwe seizoen (oplage ca. 20.000). Deze uitgave is het belangrijkste instrument voor de abonnementenverkoop. Een paar maanden later in mei komen we uit met een concertoverzicht van het nieuwe seizoen (oplage 27.000). Deze uitgave is bedoeld om de losse kaartverkoop voor het nieuwe seizoen te stimuleren. Incidenteel maken we flyers of posters om een los concert of festival onder de aandacht te brengen van het publiek.

Kaartverkoop

We zien een verschuiving in kaartverkoop van fysiek aan de kassa naar online op onze website. In seizoen 2012-2013 werden 26,8% van alle door ons verkochte concertkaarten verkocht via onze website. In seizoen 2014-2015 was dat percentage toegenomen tot 39,4%. Ook zien we een verschuiving van abonnementenverkoop naar losse kaartverkoop. In seizoen 2012-2013 verkochten we 34,8% van de concertkaarten voor onze eigen programmering in abonnementsvorm. In seizoen 2014-2015 was dat percentage gedaald naar 29,4%. Het typeert het veranderende gedrag én profiel van ons publiek.

Huidig publiek

In termen van het Rotterdamse doelgroepenmodel, ontwikkeld door Rotterdam Festivals in samenwerking met de Rotterdamse cultuursector, is te zien hoe het publieksbereik van de Doelen zich verhoudt tot het bereik van de Rotterdamse cultuursector als geheel (musea, podia, gezelschappen, festivals etc.) en de bewoners van de stad. Het gaat hier om relatief bereik, niet over absoluut bereik.

		De Doelen	Rotterdamse cultuursector	Rotterdam
Cultuur is vanzelfsprekend	Stadse Alleseters	33	32	14
	Elitaire Cultuurminnaars	16	10	4
	Klassieke Kunstliefhebbers	6	3	3
Cultuur als optie	Actieve Families	5	5	6
	Randstedelijke Gemakzoekers	4	4	5
Cultuur is niet gebruikelijk	Digitale Kijkers	5	6	9
	Kleurrijke Knokkers	18	28	34
	Modale Cultuurmijders	13	13	25

Bron: Rotterdam Festivals

In ons publiek is het aandeel Stadse Alleseters (33%), Elitaire Cultuurminnaars (16%) en Klassieke Kunstliefhebbers (6%) veel groter dan de relatieve aanwezigheid van deze groepen in de stad (resp. 14%, 4% en 3%). Dat beeld laat de sector, weliswaar in mindere mate, ook zien. Het zijn de groepen die cultuur als vanzelfsprekend zien. De publieks-groepen voor wie cultuur niet gebruikelijk is, zijn bij de Doelen minder vertegenwoordigd in vergelijking met hun aanwezigheid in de stad. Ons bereik van Kleurrijke Knokkers is ook een stuk minder dan het gemiddelde bereik van deze groep door de hele cultuursector.

Een belangrijke kanttekening bij bovenstaande tabel is dat de cijfers over de Doelen betrekking hebben op de gegevens van ons eigen kassasysteem. Bezoekers die via andere verkoopkanalen (bv.

Ticket Service Nederland of direct bij onze samenwerkingspartner) kaartjes kopen voor de Doelen zijn niet meegerekend. Het gaat dan bijvoorbeeld om bezoekers van de Zondagochtendconcerten van Hanson (over het algemeen Modale Cultuurmijders) en de popconcerten van Mojo (Stadse Alleseters en Randstedelijke Gemakszoekers).

Qua geografische herkomst van ons publiek blijkt uit data-analyse van Rotterdam Festivals dat de Doelen relatief meer bezoekers vanuit de rest van Nederland trekt dan de Rotterdamse podia en gezelschappen dat samen gemiddeld doen (zie onder eerste tabel). Hetzelfde gaat in mindere mate op voor ons verzorgingsgebied (een gebied van ongeveer 15 km rondom Rotterdam waaruit 80% van de bezoekers van de instellingen komen).

	Rotterdam	verzorgingsgebied	overig Nederland
de Doelen	32%	26%	43%
gemiddeld	47%	22%	31%

Bron: Rotterdam Festivals (cijfers op basis van bezoekersdata van seizoen 12-13, 13-14 en 14-15)

In onderstaande tabel is ons publieksbereik in leeftijdscategorieën uitgesplitst. Dat laat een vrij evenwichtige spreiding in leeftijdsgroepen zien en een groei tussen 2013 en 2015 bij de leeftijdscategorie 18-35 jaar en 65 jaar en ouder. Ook hier geldt weer dat het om kaartkopers gaat. Het feit dat kinderen niet zelf hun concertkaartje kopen verklaart het bereik van minder dan 1% voor de groep onder 18 jaar.

	2013	2015
leeftijd	% kaartkopers	% kaartkopers
< 18 jaar	<1%	<1%
18 - 35 jaar	16%	18%
36 - 50 jaar	15%	15%
51 - 65 jaar	19%	19%
> 65 jaar	19%	21%
leeftijd onbekend	31%	26%

Bron: CAS, Culturele Analytische Suite, ontwikkeld door de Doelen ism Mlcompany en het Concertgebouw

Terugblik prestaties publieksbereik 2013-2016

Het totaal aantal bezoeken aan de Doelen was in 2013 en 2014 nagenoeg gelijk, namelijk iets meer dan 500.000 bezoekers (cultureel en zakelijk). Het aantal culturele bezoeken was respectievelijk 358.981 en 352.451 (jaarverslag 2013 en 2014). Deze lichte daling (2%) werd voor een groot deel veroorzaakt door een teruggang van bezoekers bij het Rotterdams Philharmonisch Orkest van 8% gemiddeld per concert. Het IFFR had in 2014 minder bezoekers, wat ook in onze tellingen meeweegt. Met betrekking tot de kaartverkoop voor de eigen programmering van seizoen 2015-2016 is het noemenswaardig dat de Doelen halverwege het seizoen al een stijging van 13% ten opzichte van seizoen 2014-2015 laat zien (zowel qua aantal kaarten als qua aantal orders en omzet). Het jubileumprogramma speelt hierin zeker een rol.

Vooruitblik prestaties publieksbereik 2017-2020

De in het formulier vermelde prestaties betreffen 40 producties en 600 presentaties per jaar, waarvoor we in jaarlijks 370.000 bezoekers verwachten.

De groei in publieksbereik willen wij enerzijds bereiken door een toename van nieuw publiek uit de volgende publieksgroepen: Stadse Alleseters, Jongeren in de leeftijdsgroep 13 – 35 jaar en de drie publieksgroepen die cultuur als niet vanzelfsprekend beschouwen (Digitale Kijkers, Kleurrijke Knokkers, Modale Cultuurmijders). Vooral de Kleurrijke Knokkers, die met 34% het meest vertegenwoordigd zijn in Rotterdam, zien wij als een grote uitdaging om te bereiken. Daarnaast willen wij groei van ons publieksbereik realiseren door het potentieel van ons bestaande actieve publiek zoveel mogelijk te benutten. Onze data-driven marketing, gebaseerd op onze klantenpiramide, is daar bij uitstek geschikt voor. Onze doelstelling is mensen zo lang mogelijk als klant te houden en ze waar

mogelijk opwaarts te migreren van passant (1 concertbezoek per jaar) naar participant (2 keer per jaar) naar kernpubliek (3 keer of vaker).

Het niet vanzelfsprekende cultuurpubliek bereiken we vooral via de weg van programmering. In nauw overleg tussen de programmerings- en marketingafdelingen gaan we op zoek naar **sleutelpersonen van bepaalde doelgroepen en culturen** om in samenwerking met hen de marketingstrategie uit te zetten. Deze al succesvolle aanpak willen we een stevige impuls geven.

Wij bouwen samen met Luxor Theater Rotterdam, Rotterdamse Schouwburg en onlinebureau Peppered een **Marketing Automation Platform**. Met dit platform kunnen wij individueel maar ook samen potentiële bezoekers één-op-één bedienen met voorstellingsinformatie op het door hen gewenste tijdstip en de gewenste manier (e-mail, telefoon, brief, WhatsApp). Dit instrument is vooral gericht op de Stadse Alleseters. Andere theaters en cultuurinstellingen kunnen op termijn ook instappen en bijdragen aan de verdere ontwikkeling van dit platform. Het uiteindelijke product en de samenwerking binnen Rotterdam is uniek voor cultureel Nederland.

We gaan het nieuwe en bestaande publiek steeds meer via **event triggered campagnes** benaderen. Denk aan welkomstcampagnes voor nieuwe klanten, campagnes voor 'slapende' klanten of campagnes voor klanten waarvan wij inschatten dat die "klaar" zijn om andere genres te bezoeken of kaarten in abonnementsvorm te kopen. We willen het aantal abonneementhouders (zowel onder bestaand als nieuw publiek) uitbreiden door nieuwe proposities te ontwikkelen met **meer keuzevrijheid**.

Wij zetten sterk in op **digitale middelen** om met ons publiek in gesprek te komen en te blijven. Het Doelengeheugen (www.doelengeheugen.nl) is een online ontmoetingsplaats voor muziekliefhebbers die hun concertervaringen graag willen delen met andere bezoekers. Het is een inspiratiebron voor ons publiek én voor onze programmeurs. MijnDoelen is de mijn-account omgeving van onze website. Hoewel alle theaters een mijn-account omgeving hebben gaan wij hier met ingang van 2016 veel verder in door het aanbieden van informatieve visualisaties die de persoonlijke band tussen ons en de bezoeker weergeven. Bijvoorbeeld voor klassieke muziek bezoekers maken we met een tijdlijn inzichtelijk rond welke periode(s) hun concertbezoek is geclusterd.

Wij spelen een actieve rol in de Raad van Advies voor **collectieve marketing** van Rotterdam Festivals. Eind 2015 is een nieuwe functie aan dit orgaan toegevoegd. De leden gaan - op basis van het eerdere publieksonderzoek van Rotterdam Festivals over overlap in publieksbereik - met elkaar in gesprek over het opzetten van samenwerkingsverbanden die wederzijds profijtelijk kunnen zijn tussen instellingen. Het is de bedoeling dat er een sjabloon ontstaat waarin samenwerkingsverbanden kunnen worden getest, getoetst en kunnen worden omgezet in structurele samenwerkingen, die altijd bestaan uit twee of meerdere Rotterdamse culturele instellingen.

7 EDUCATIE

Bron van ontwikkeling en verrijking

Educatie is een essentieel onderdeel van de programmering van de Doelen. Uit onderzoek blijkt dat muziekeducatie bijdraagt aan de cognitieve, creatieve, sociale en persoonlijke ontwikkeling van kinderen. Op maatschappelijk niveau is educatie steeds belangrijker voor het bevorderen van cohesie en saamhorigheid. Voor de culturele sector en de muziek zelf, is educatie van groot belang, omdat kinderen en jongeren de potentiële bezoekers van de toekomst zijn. Via educatie vergroten wij de muziekbeleving van onze bezoekers, verlagen we de drempels voor concertbezoek en investeren we in de toekomstige generatie concertbezoekers. Steeds minder kinderen komen in aanraking met instrumentale muziekbeoefening en zang. Het bespelen van een instrument en vocale muziekbeoefening zijn in veel gezinnen niet (meer) gebruikelijk. Minstens zo verontrustend is dat muzikles op veel basisscholen en in het voortgezet onderwijs (én ook op de lerarenopleiding) grotendeels, zo niet helemaal, uit het lesprogramma is verdwenen. De Doelen maakt zich daarom, samen met de partners in de Muziekcoalitie, extra sterk voor muziekeducatie voor kinderen en jongeren.

Rotterdamse Muziekcoalitie

Wij zijn een van de oprichters van de Rotterdamse Muziekcoalitie, een samenwerkingsverband van de

Doelen, het Rotterdams Philharmonisch Orkest, SKVR, Music Matters, Codarts, GROUNDS en KCR. Het doel van de samenwerking is om muziek op de kaart te zetten binnen het basisonderwijs in Rotterdam. De Muziekcoalitie heeft zich voor de periode 2017-2020 tot doel gesteld samen met het basisonderwijs een leerlijn van groep één tot en met acht uit te werken, die aansluit op de SLO-leerlijn (leerplankader cultuureducatie), platform 2032 en de onderwijsvisies van de individuele scholen. De coalitie wil een coördinator aanstellen, die het geheel aan educatie-activiteiten mede vorm geeft. Deze coördinator wordt ondergebracht bij Music Matters. De partners leveren een zekere mate van autonomie in, in de overtuiging dat in gezamenlijkheid de effectiviteit van de activiteiten verhoogd wordt (zie verder samenwerkingsplan Rotterdamse Muziekcoalitie).

Ambitie 2017-2020

We willen de komende jaren bestaande trajecten versterken, én een link leggen met nieuwe doelgroepen zoals leerlingen van het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs. De Rotterdamse Muziekcoalitie en het KCR Cultuurtraject vormen het vertrekpunt voor ontwikkeling en uitbreiding van ons aanbod.

We gaan nieuw aanbod ontwikkelen voor het voortgezet onderwijs. Dit aanbod wordt aan de scholen aangeboden via het KCR Cultuurtraject (o.a. een Orgelproject en een traject rondom Vrijdag in de Flip). We gaan projecten voor het basisonderwijs uitbreiden door middel van nieuwe modules en meer schoolconcerten voor meer leerlingen. Naast de reguliere schoolconcerten van de Marinierskapel wordt er in samenwerking met Codarts en SKVR een nieuwe project gecreëerd (Luisteren naar Muziek in de Klas). Deelnemers volgen op school en in de Doelen een meerdaags traject. In samenwerking met makers en partners in Rotterdam zullen we meer introductielessen, voortrajecten en activiteiten op school ontwikkelen voor de **Kindermuziekweek** om de betrokkenheid van scholen en leerlingen te stimuleren voor dit festival.

We gaan **één-op-één met basisscholen een langdurige samenwerking opzetten**, om muziek een vaste plek in het curriculum te geven, door concertbezoek, lessen en projecten. We sluiten hierbij vraaggericht aan bij de wensen van de scholen, en bij de leerlijnen zoals die in de Muziekcoalitie vastgesteld zijn. Een pilot start met de Basisschool de Babylon, waarbij behalve de kinderen ook de leerkrachten en ouders betrokken worden.

Samenwerkingsverbanden met basisschool Rudolf Steiner en de middelbare scholen Steiner College en Erasmiaans Gymnasium worden geïntensiveerd, en gebruikt als model voor samenwerking met andere scholen. Speciale focus in deze samenwerking is de ontwikkeling van **schoolkoren en/of schoolorkesten**.

We gaan sterk inzetten op contact met **MBO-leerlingen**. Deze groep wordt nog niet goed bereikt door de kunstinstellingen. We versterken daarom de bestaande samenwerking met het Albeda College. Ook zullen we meedoen aan het plan van het DoelenEnsemble met betrekking tot MBO-leerlingen.

We gaan meer **educatief vrijetijdsaanbod** ontplooien. De focus ligt op actieve beoefening van muziek zoals koorzang of het bespelen van een instrument. We breiden DoelenCampus (inleidingen, lezingen, nabesprekingen, cursussen etc.) verder uit.

Toelichting prestaties educatie 2017-2020 (zie prestatieraster)

De binnenschoolse contacturen hebben betrekking op het voortraject op de scholen, de schoolconcerten en de workshops. De binnenschoolse activiteiten zijn schoolconcerten en andere activiteiten die kinderen en jongeren in schoolverband doen in de Doelen. De buitenschoolse contacturen hebben betrekking op rondleidingen, workshops, cursussen, inleidingen en dergelijke. Buitenschoolse activiteiten voor deelnemers jonger dan 25 zijn onder andere kinderconcerten, instrumentale workshops, zangworkshops en de samenspeeldag tijdens de Kindermuziekweek. Buitenschoolse activiteiten voor 25 jaar en ouder zijn alle activiteiten van DoelenCampus (educatieve randprogrammering).

Bron van innovatie

Net als educatie vormt talentontwikkeling een wezenlijk onderdeel van onze programmering. Projecten met jong muziektalent zijn een krachtige springplank voor vernieuwing en innovatie. Een investering in jonge musici geeft ook een impuls aan het bereiken van een jonger publiek - het publiek van de toekomst. De ruggengraat van onze talentontwikkelingsstrategie is onze vergaande samenwerking met Codarts. Deze samenwerking beperkt zich niet tot het musiceren zelf. We betrekken alle vaardigheden van het “musicus in de 21ste eeuw” zijn bij talentontwikkeling. De vele samenwerkingsprojecten met Codarts komen niet louter voort uit het curriculum of een onderwijsdoelstelling, maar hebben ook vaak een maatschappelijk allure. Internationale topmusici geven masterclasses aan studenten en jong talent krijgt de kans om met bekende professionals op te treden in prestigieuze programmering. In het project VONK! maken we een verbinding tussen jonge musici van Codarts en jonge stadsgenoten. Samen verkennen ze de toekomst van klassieke muziek en ontwikkelen ze baanbrekende projecten en programma's. Tijdens The Big Day reflecteren 800 studenten van Codarts op het belang van podiumkunstenaren in de samenleving en presenteren zich in ons hele gebouw.

Wij geven regelmatig compositieopdrachten aan jonge onbekende componisten. Talentontwikkeling richt zich ook op drie van onze vaste huisensembles met jonge spelers/zangers (Laurens Collegium, Rotterdam Symphony Chorus en Sinfonia Rotterdam). Naast Codarts en eerder genoemde ensembles werken we op het gebied van talentontwikkeling ook intensief samen met het Prinses Christina Concours, Music Matters, Rotterdams Jeugd Symfonie Orkest, Hellendaal Instituut, Stichting Quercus en de podiumkunstenopleidingen van het Albeda College.

We geven ruimte aan jonge initiatieven in de stad. Een voorbeeld daarvan is Re:Freshed Orchestra, een collectief jonge Rotterdamse muzikanten, dat een aantal avonden in het jaar carte blanche krijgt voor een concert in de Eduard Flipse Zaal. De samenwerking met Music Matters is intensief. Dat wordt onder andere zichtbaar in de vrijdagavondserie *Vrijdag in de Flip*, waar regelmatig jonge muzikanten uit het circuit van Music Matters concerten geven.

Ambitie 2017-2020

We willen de komende jaren onze rol als **internationale kweekvijver** voor jonge Rotterdamse kunstenaars en makers versterken. We gaan actief op zoek naar nieuw talent in de stads cultuur en de vele muziekinitiatieven in cultureel divers Rotterdam.

We gaan bestaande **samenwerkingsprojecten met Codarts verder uitbouwen** en qua doelstelling verscherpen en verrijken. Daarbij zullen we ons niet alleen richten op wát studenten leren en kunnen, maar vooral ook “waarom” ze het doen. We focussen ons op hun maatschappelijke betrokkenheid in diverse projecten en op diverse locaties in de stad. We gaan in samenwerking met Codarts en Stichting Jazz International Rotterdam jamsessies organiseren in café-restaurant In de Doelen. Wij nemen een belangrijk deel van de marketing hiervan op ons.

Samen met andere concertzalen in Nederland zetten we een **nieuw aanmoedigingstraject** op waarin geselecteerde ensembles coaching en begeleiding krijgen in alle aspecten van hun werk (o.a. presentatie, funding, communicatie) en concerten mogen geven in de betrokken concertzalen. Daarnaast investeren we nog meer in Rotterdamse jonge musici door hen een podium te geven. Met steun van Fonds Podiumkunsten (Nieuwe Makers regeling) starten we in 2016 met een op maat gemaakt leertraject voor de jonge en zeer getalenteerde Rotterdamse violist van Surinaamse afkomst, Yannick Hiwat. Dit traject leidt onder andere tot een nieuwe serie en een nieuw festival in de Doelen.

Samenwerking met Sinfonia Rotterdam, Laurens Collegium en Rotterdam Symphony Chorus gaan we intensiveren, ook in een internationale context. Nieuwe projecten zullen niet alleen in onze zalen plaats vinden maar ook op locatie in de stad en op andere plaatsen in het land. Samen met Sinfonia Rotterdam bouwen we verder aan een serie klassieke muziek voor de doelgroep 8+ en zal nog meer kansen bieden voor jonge en begaafde solisten.

We gaan **Vrijdag in de Flip**, de in seizoen 2013-2014 opgestarte concertserie waarin regelmatig innovatieve musici en ensembles hun werk laten horen, de komende jaren versterken. We werken daarbij onder andere samen met Music Matters. We gaan met grote regelmaat het podium bieden aan

jong talent zoals studenten van Codarts en het Koninklijke Conservatorium in Den Haag en aan de nieuwste bands uit de Rotterdamse alternatieve scene.

MBO-studenten Dans, Muziek en Theater van het Albeda College geven we de mogelijkheid om hun vaardigheden te ontwikkelen en deze in de Doelen te presenteren (een vervolg op PLAY in 2016).

9 MEERWAARDE VOOR DE STAD

Positie en functie in de stedelijke culturele infrastructuur

De Doelen betekent veel voor veel mensen, en betekent voor veel mensen ook vaak iets anders. We zijn het huis in de stad waar iedereen komt: de strikkwartetliefhebber uit Kralingen en de vaste bezoeker van de Zondagochtendconcerten uit Hoogvliet. Wij zijn het huis voor de canon van de westerse muziekcultuur, maar ook het huis voor muziek uit andere culturen en het huis voor de nieuwste muziek in alle genres. Je ontmoet bij ons de jongste violisten in het Prinses Christina Concours en de beginnende singer-songwriter of hiphopper in de Wild Card Show van Music Matters. We zijn het huis waar gevestigde, wereldberoemde musici uit de hele wereld optreden én aanstormend talent uit de wijken van Rotterdam.

Wij vatten de rol van de Doelen samen als het moederschap van de muziek in Rotterdam. Wij zijn het grootste en meest veelzijdige muziekpodium van de stad. We verbinden ons met onze omgeving, door samen te werken met een veelheid aan culturele en maatschappelijke organisaties. We betrekken ons bestaande en beoogde publiek bij onze programmering en marketing. We investeren in jong talent en geven ruimte aan nieuwe initiatieven in de stad. We zetten ons in voor muzikeducatie in het Rotterdamse onderwijs en brengen muziek verder met innovatieve programmering en spannende experimenten. We zijn een icoon van de stad en medebepalend voor de internationale profilering van Rotterdam.

Raakvlakken met andere sectoren

De Doelen heeft diverse inhoudelijke samenwerkingsverbanden met organisaties uit andere sectoren dan de culturele sector. Hieronder staan een aantal voorbeelden.

Zorg

Samen met Pameijer vergroten we ons publieksbereik onder mensen met een verstandelijke beperking of psychiatrische problematiek. Een maatjesproject koppelt vrijwillige begeleiders aan deze doelgroep bij concertbezoek. Ook werken vanaf 2016 een aantal cliënten van Pameijer in de Doelen.

Onderwijs

Voor vele basisscholen en enkele middelbare scholen verzorgen we muzikeducatief lesaanbod inclusief concertbezoek (zie hoofdstuk 6 Educatie en Samenwerkingsplan Rotterdamse Muziekcoalitie). Met Codarts en het Koninklijk Conservatorium Den Haag bestaat al jaren een inhoudelijke samenwerking (zie hoofdstuk 7 Talentontwikkeling). Ook is de Doelen inhoudelijk samenwerkingspartner van het middelbaar beroepsonderwijs voor de podiumkunsten via een intensieve samenwerking met het Albeda College. Met diverse opleidingen van Willem de Kooning Akademie wordt samengewerkt (stages, opdrachten).

Welzijn

We hebben samen met Tornante Trainingen (onderwijsinstelling voor Rotterdamse nieuwkomers) een kennismakingsprogramma in de Doelen ontwikkeld.

Toerisme

In samenwerking met Rotterdam Partners en Rotterdam Festivals wordt ons concertaanbod van de Doelen zo goed mogelijk onder de aandacht gebracht van potentiële bezoekers van Rotterdam en ook onder expats.

Bedrijfsleven

De Doelen is actief lid van VNO-NCW Rotterdam. Een jaarlijks terugkerende samenwerking met dit werkgeversnetwerk is het Rotterdamse Miljoenenontbijt in de Doelen, daags na Prinsjesdag. Ook faciliteert de Doelen als congresgebouw vele bijeenkomsten van het bedrijfsleven.

Wetenschap

Met de Erasmus Universiteit Rotterdam wordt op vele manieren samengewerkt. Zo is er een samenwerking gericht op het betrekken van studenten bij de concertprogrammering. Vele wetenschappelijke congressen vinden op initiatief van de EUR plaats in de Doelen. De Doelen participeert met diverse andere cultuurinstellingen in een landelijk kennistrject van VSBfonds en Mlcompany over bezoekersdata (zie ook hoofdstuk 6 Publieksbereik).

Milieu

De Doelen is partner in 7 square endeavour, een verduurzamingsproject gericht op het Schouwburgplein en de directe omgeving.

Verlevendiging binnenstad

Op diverse fronten dragen wij bij aan de verlevendiging van de Rotterdamse binnenstad.

Ruim een half miljoen bezoekers

Jaarlijks brengen wij als concert- en congresgebouw ruim 500.000 mensen op de been. Onze activiteiten zorgen voor levendigheid en bestedingen in de binnenstad. Concertbezoekers gebruiken omliggende horeca voor en na hun concertbezoek. Congresbezoekers zorgen voor een economische impuls aan de binnenstad doordat ze gebruik maken van het vrijetijdsaanbod, horeca, winkels en hotels. Ook met onze programmering op locatie (binnen of buiten) geven we een impuls aan de dynamiek en aantrekkelijkheid van de stad.

Programmering Schouwburgplein en Kruisplein

De Doelen is een van de initiatiefnemers en voortrekkers van “Vereniging Verenigd Schouwburgplein” (VVS). De VVS spant zich in om van het Schouwburgplein een aantrekkelijk stadsplein te maken, middels programmering voor een brede doelgroep en met een duidelijke binding met de kunstinstellingen, horeca en bewoners rondom het plein. De vereniging houdt zich in opdracht van Rotterdam Festivals ook sinds 2015 bezig met de programmering van het Kruisplein, waardoor de komende jaren een geïntegreerd beleid kan worden gevoerd voor de open ruimte rondom de Doelen en het Centraal Station.

Actieve rol in stadscultuur en -festivals

De Doelen participeert in vele (muziek)festivals in de binnenstad zoals de Operadagen Rotterdam, Rotterdam Unlimited, Rotterdamse Dakendagen, North Sea Round Town en 24 Uur Cultuur. De Doelen is samen met Rotterdam Festivals initiatiefnemer van de stadsbrede cultuurmanifestatie *Rotterdam viert de stad!* in 2015-2016. De viering van 50 jaar de Doelen is een belangrijk programmaonderdeel van deze manifestatie. De Doelen organiseert samen met Productiehuis Rotterdam, Rotterdamse Schouwburg, Dansateliers, Kunstblock, Tent, CBK Rotterdam, Witte de With Center for Contemporary Art, WORM, WORM en V2, *De Derde Dinsdag*, een reizende live talkshow over Rotterdamse kunst en cultuur. *De Derde Dinsdag* is iedere maand te gast bij één van de organiserende culturele instellingen. De Doelen organiseert zelf regelmatig concerten op locatie, zoals orgelconcerten of kooruitvoeringen in de Laurenskerk.

Café-restaurant In de Doelen

De komst van café-restaurant *In de Doelen* heeft het uitgaansaanbod rondom het Centraal Station en het Schouwburgplein verbreed en verrijkt met horeca in een hoger segment dan het bestaande aanbod. Het café-restaurant heeft een groot buitenterras waardoor de buitenzijde van de Doelen de komende jaren zal verlevendigen, ook als er geen programmering in het gebouw is. De podiumfunctie van *In de Doelen* zorgt ook voor een verlevendiging van het Schouwburgplein.

Doelenwinkel

Het kassagebied van de Doelen, ook aan de zijde van het Schouwburgplein is in 2014 getransformeerd tot een Doelenwinkel waar naast concertkaartjes ook andere – aan muziek gerelateerde – producten verkrijgbaar zijn. Voor musea is een dergelijke winkel gebruikelijk, maar voor podia is de Doelen hierin in Nederland uniek. Het concertpubliek én muziekliefhebbers uit de stad weten de Doelenwinkel inmiddels goed te vinden. Indien rendabel zullen de openingstijden in de toekomst dan ook verruimd worden.

10 FINANCIËLE CONCLUSIE

Terugblik 2010-2016

In artistiek en maatschappelijk opzicht is de afgelopen beleidsperiode zeer vruchtbaar geweest. In financiële zin hebben we echter moeilijke jaren achter de rug. Vanaf 2010 kregen we te maken met teruglopende inkomsten op diverse fronten. De gemeente indexeerde de huur van het gebouw, maar liet de indexering van onze cultuursubsidie meestentijds achterwege. Die was wel schriftelijk toegezegd ten tijden van onze verzelfstandiging. Vanwege de economische crisis kregen we minder sponsorbijdragen uit het bedrijfsleven en zakte de congresmarkt in waardoor onze inkomsten uit verhuur sterk terugliepen. Ook het aantal culturele verhuringen liep terug, zoals van het Rotterdams Philharmonisch Orkest. De lagere bezoeks cijfers per concert van het Rotterdams Philharmonisch hadden voor ons ook financiële consequenties (dalende inkomsten uit variabele zaalhuur).

De recette van onze eigen programmering bleef gemiddeld redelijk op peil, maar nam in absolute zin af omdat het aantal Grote Zaal-concerten afnam. Dat laatste was het gevolg van één van de maatregelen die we moesten nemen om de teruggang in inkomsten op te vangen, namelijk een bezuiniging op ons programmeringsbudget als onderdeel van een totale bezuinigingsoperatie. De andere maatregel was een reorganisatie waarbij de vaste personeelssterkte met bijna 10% gereduceerd werd. De reorganisatie slokte het sinds 2006 opgebouwde eigen vermogen van onze stichting op.

Eind 2012 verwachtten we met genoemde maatregelen voorbereid te zijn op een nieuwe cultuurplanperiode. Onze gemeentelijke subsidie voor de periode 2013-2016 leek op hetzelfde niveau te blijven. We kregen een lovend advies van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur over ons meerjarenbeleidsplan. De cultuurwethouder stelde ondanks haar bezuinigingsdoelstelling een gelijkblijvende subsidie voor de Doelen voor in haar verdelingsvoorstel. In de laatste behandeling van dit voorstel door de Rotterdamse gemeenteraad werd echter € 280.000 op onze subsidie gekort. Nieuwe bezuinigingsmaatregelen en nieuwe inkomsten (o.a. van particulieren en jubileumsponsors) hebben deze vermindering voor een deel kunnen vangen, maar niet genoeg om het inmiddels negatieve vrij besteedbare eigen vermogen van de stichting in te lopen.

Vooruitblik 2017-2020

Bij het schrijven van dit beleidsplan hebben we ons niet laten beperken door onze financiële situatie zoals hierboven geschetst. We hebben het geschreven vanuit een ambitieus toekomstbeeld, waarin we onze output en maatschappelijke rendement sterk willen. Om dit plan te realiseren moet concreet geïnvesteerd worden in het volgende:

- verdubbeling van het aantal educatie-uren in de Doelen
- de ontwikkeling en uitvoering van nieuwe educatievormen
- extra uren voor het instellen van 'buitendienst' die nieuwe initiatieven oppikt, naar talent speurt en connecties maakt met gemeenschappen
- uitbreiding van programmering voor Kleurrijke Knokkers
- het faciliteren, productueel en inhoudelijk ondersteunen van initiatieven van partners
- vergroting van internationale programmering.

Deze investeringen kunnen als volgt gerealiseerd worden:

- 1) Samen met de verhuurder, de gemeentelijke dienst Stadsontwikkeling, werken we aan een oplossing om de huisvestingslasten te borgen op (of in de buurt van) het niveau zoals dat is vastgelegd in de huurovereenkomst die loopt tot 2035. Dan kan een groter deel van de subsidie ten behoeve van de Doelen aangewend worden voor de culturele functie. Onze aanvraag is daarom lager dan het huidige totale subsidiebedrag. In 2014 bedroeg onze subsidie € 4.774.000. De aanvraag voor de periode 2017-2020 bedraagt **€ 4.559.000**, een verschil van € 215.000.
- 2) We verwachten een stijging van onze eigen inkomsten met ruim € 100.000. De verhouding eigen inkomsten ten opzichte van subsidie verbetert van 58,0% / 42,0% (2014) naar 59,4% / 40,6%. Deze stijging van eigen inkomsten is het gevolg van het multiplier-effect dat de extra activiteiten in dit plan hebben op de begroting. Maar minstens zo belangrijk is dat deze activiteiten een maatschappelijk multiplier-effect hebben voor de stad Rotterdam.

BIJLAGE A: SAMENVATTING

SAMENVATTING

Het beleid van de Doelen voor 2017-2020 is geen ombuiging of afwijking van het bestaande beleid, maar een versterking en verrijking ervan. We versterken onze rol als moederschap van de muziek. We gaan ons nog meer verbinden met Rotterdam, met alle publieksgroepen in de stad en met vrijwel alle aan muziek gerelateerde instellingen, gezelschappen, individuele musici, makers en jonge initiatieven. We gaan investeren in het verbreden van ons bereik onder bevolkingsgroepen voor wie kunst en cultuur geen vanzelfsprekende waarde in het leven is. Wij zijn er van overtuigd dat muziekbeleving iedereen kan raken en inspireren. Het is aan ons om daar samen met partners uit de stad en sleutelpersonen uit de doelgroepen de juiste vorm en invulling aan te geven.

Educatie en talentontwikkeling blijven een essentieel onderdeel van onze programmering. We willen samen met onze partners in de Rotterdamse Muziekcoalitie een volwaardig muziekaanbod aanbieden aan het basisonderwijs in Rotterdam. Ook ontwikkelen we zelf nieuw aanbod voor het voortgezet onderwijs. Zo dragen we bij aan de ontwikkeling van kinderen en jongeren en bouwen we aan een nieuwe generatie publiek. Met educatieve randprogrammering (DoelenCampus) vergroten we de muziekbeleving van ons publiek. We beschouwen ons publiek meer als partner dan als afnemer van ons aanbod. Via co-creatie, actieve participatie, interactie en vrijwilligerswerk verstevigen we de relatie met hen.

Jong talent beschouwen we als een krachtige bron van innovatie. Daarom geven we onverminderd ruimte aan de nieuwe generatie musici en makers in onze programmering. We zijn een leeromgeving voor álle vaardigheden van een musicus in de 21^{ste} eeuw. Onze talentontwikkeling richt zich niet alleen op het middelbaar en hoger muziekonderwijs. We zetten de deur ook open voor de Rotterdamse muziekscene die zich graag verder wil ontwikkelen in een professioneel en aansprekend muziekpodium. Ze nemen in hun kielzog een achterban mee die wij graag willen ontvangen.

We willen muziek verder brengen. Innovatie blijft een vaste factor in onze programmering. We blijven als een van de weinige concertzalen in Nederland zélf dingen voortbrengen. Met het Rotterdams Philharmonisch Orkest verstevigen we de samenwerking op inhoudelijk en organisatorisch vlak. Ook zetten we onze muziekkennis, capaciteit en netwerk in voor andere sectoren, zoals economie, wetenschap en milieu. Voor een gezonde exploitatie van ons gebouw is een duurzame bedrijfsvoering, verantwoordelijk gebouwbeheer en meer inkomsten van derden van groot belang.

Naast verdieping in de stad ambiëren we ook een grotere rol in het internationale speelveld. Door meer samen te werken met buitenlandse concertzalen en uitvoerenden, kunnen we het internationale profiel van onze programmering én dus ook van Rotterdam versterken. Ook richt onze congresfunctie zich de komende jaren meer op de internationale markt. Het huisvesten van internationale meerdaagse congressen is goed voor de economie van de stad en voorziet ons van een stevige basis in onze eigen inkomsten voor de lange termijn.

Wij vragen de gemeente Rotterdam om ons jaarlijks te ondersteunen met een subsidie van € 4.559.000. Met deze bijdrage kunnen wij een sterke basis zijn voor de Rotterdamse muzieksector en een muzikaal thuis voor álle Rotterdammers.

BIJLAGE B: SAMENWERKINGSPLANNEN

BIJLAGE SAMENWERKINGSPLANNEN

1. SAMENWERKINGSPLAN 1: Rotterdamse Muziekcoalitie

De Rotterdamse Muziekcoalitie is een samenwerking van zes Rotterdamse muziekinstellingen: het Rotterdams Philharmonisch Orkest, de Doelen, SKVR, Music Matters, Codarts, GROUNDS en KCR.

Sinds 2011 werken deze partners aan een samenhangend muziekeducatie-aanbod in het basisonderwijs. De Muziekcoalitie wordt sinds 2013 ondersteund door de regeling Cultuureducatie met Kwaliteit van het Fonds voor Cultuurparticipatie, met matching van de gemeente Rotterdam. Music Matters is hierbij penvoerder namens de Muziekcoalitie. Daarnaast is er in de periode sinds 2011 samengewerkt met het KCR, met als doel de visieontwikkeling binnen de coalitie te versterken, en om meer zicht te krijgen op mogelijke samenwerking met het onderwijsveld.

Waarom samenwerking?

De partners van de Muziekcoalitie vullen elkaar aan vanwege de diversiteit in muzikaanbod, maar ook vanwege de verschillende functies die zij in het Rotterdamse muziekveld vervullen. De Muziekcoalitie werkt samen op het gebied van inhoud, realisatie en communicatie. Door de samenwerking is er de afgelopen jaren een kwalitatief sterk, breed, herkenbaar en op elkaar afgestemd aanbod opgebouwd. De Muziekcoalitie is voor de basisscholen in Rotterdam één duidelijk zichtbaar en laagdrempelig loket geworden waar men terecht kan voor muziekeducatieprogramma's. Dit wordt ondersteund door de gezamenlijk opgezette website www.overalmuziek.nl

Het KCR heeft binnen de muziekcoalitie een ondersteunende en meedenkende rol, legt actieve verbindingen met het onderwijs door o.a. het Cultuurtraject Rotterdam. KCR brengt kennis in over de praktijk, zodat onderwijs en cultuur elkaar goed kunnen begrijpen, en deelt kennis over theorie, methodieken en mogelijkheden van cultuuronderwijs. Daarvoor stelt het KCR zijn netwerk ter beschikking.

De activiteiten van de Muziekcoalitie bestaan uit teach-the-teacher programma's (onder meer ZangExpress en Winston's Muziekschool), wekelijks instrumentaal onderwijs (onder meer Ieder Kind een Instrument en Watch That Sound), concerten waar kinderen samenspelen met professionele musici van het Rotterdams Philharmonisch Orkest onder meer IKEI-concerten en de Multi Jam. Daarnaast biedt de Muziekcoalitie een groot aantal schoolvoorstellingen waar de kinderen kennismaken met een breed palet aan muziekstijlen zoals de Multi Jam in GROUNDS, de Doelenschoolconcerten, de RPhO show en 'van Mozart tot...' van het Rotterdams Philharmonisch Orkest in samenwerking met ZangExpress. Deze programma's worden ondersteund met de gezamenlijke educatieve website www.orenopen.nl.

Hiermee bereikt de Muziekcoalitie op dit moment ruim de helft van de Rotterdamse basisschoolleerlingen op 148 basisscholen.

Wat gaan we doen?

De komende cultuurplanperiode wil de Muziekcoalitie een stap verder gaan. De focus zal blijven liggen op het basisonderwijs. De Muziekcoalitie heeft zich tot doel gesteld een leerlijn van groep één tot en met acht uit te werken samen met het basisonderwijs, die aansluit op de SLO-leerlijn (leerplankader cultuureducatie), platform 2032 en de onderwijsvisies van de individuele scholen. Dat betekent dat het programma van de Muziekcoalitie zo goed mogelijk moet aansluiten op de onderwijsdoelen en de specifieke behoeftes van de scholen. Daartegenover staat dat de Muziekcoalitie de scholen vraagt om

bewuster te kiezen voor muziek en na te denken over de plek die muziek inneemt in hun onderwijsprogramma. Lessen kunnen worden uitgevoerd door een coalitiepartner, maar er wordt ook ingezet op vormen van co-teaching met de groepsleerkracht. Dit past bij het landelijke beleid voor cultuuronderwijs. Er is daarbij aandacht voor zang, instrumentaal onderwijs, componeren en het bezoeken aan concerten.

Voorts wordt er vanuit de programma's in het basisonderwijs een koppeling gemaakt naar programma's van de partners in voortgezet onderwijs of in buitenschoolse activiteiten. Daarmee legt de Muziekcoalitie vanuit een binnenschools aanbod een sterke basis voor alle Rotterdamse kinderen als het gaat om muziekonderwijs. We verwachten dit te kunnen doen met steun van het Fonds voor Cultuurparticipatie en de gemeente Rotterdam, in het kader van Cultuureducatie met Kwaliteit 2017-2020.

Hoe gaan we dit doen?

Het KCR en vertegenwoordigers van de drie grote onderwijskoepels (BOOR, RVKO, PCBO) en Pabo's worden betrokken bij de Muziekcoalitie om beter inzicht te krijgen in de vraag van scholen en een gezamenlijk idioom te ontwikkelen. Wij sluiten onze eigen visies op muziekonderwijs aan bij Platform 2032, de SLO Leerlijn en de educatietheorie Cultuur in de Spiegel

Op basis van de vraag van de scholen zal er gekeken worden of onze vaste club van 'onderaannemers' die namens de Muziekcoalitie veel van de programma's uitvoeren zal moeten worden uitgebreid. Er wordt nu samengewerkt met de ZangExpress, Winstons Muziekschool, New Rotterdam Jazz Orchestra, Keimpe de Jong, de Brassbandschool, De Marinierskapel en Watch that Sound. Mogelijke nieuwe partners zijn de Choroschool, en het RJSO.

Succesvoorwaarden:

- Voortzetting/uitbreiding CMK regeling bij het Fonds voor Cultuurparticipatie
- Een sterke projectleider: onder ander verantwoordelijk voor de zichtbaarheid naar de scholen toe
- Hechte samenwerking met KCR.
- De bereidheid van scholen, sturing daarop door wethouder onderwijs, besturen, etc.
- Investerings gemeente

Benodigde investeringen voor Muziekcoalitie

Om de ambities van de Muziekcoalitie te verwezenlijken is een sterke projectleider nodig die de gezamenlijke activiteiten en ambities en het werk dat daaruit voortvloeit uitvoert en coördineert. Dit versterkt de slagkracht en is een logische vervolgstap van de samenwerking in de afgelopen vier jaar. De projectleider wordt ondergebracht bij Music Matters en wordt voor 50% gefinancierd uit de Cultuureducatie met kwaliteit regeling en voor 50% vanuit het Cultuurplan. Deze kosten zijn opgenomen in de begroting van Music Matters.

2. SAMENWERKINGSPLAN 2: ROTTERDAM JAZZSTAD

‘Opvallend is de ontwikkeling van jazz in Rotterdam’.

- Sectoranalyse Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur 2015

In Rotterdam stemmen we aanbod goed af. Jazz partners zoeken in collectiviteit naar een passende plek voor een act, opdat we het juiste publiek bereiken. We ondersteunen elkaar en zijn complementair. In 2009 heeft Jazz International Rotterdam het initiatief genomen voor een *Rotterdams Jazz Convenant* waarin partijen hun collectieve verantwoordelijkheid hebben geformuleerd. Sinds dat convenant wordt er ook gehandeld vanuit gemeenschappelijk belang. Programmeurs overleggen en stemmen af, marketeers ontwikkelen gezamenlijke marketingacties. (Onze ambitie voor 2017-2020 is het *verder ontwikkelen* van gezamenlijke, structurele marketingacties). Een belangrijke factor voor *Rotterdam Jazzstad* is het North Sea Jazz Festival. Maar er wordt vooral de rest van het jaar door de jazzsector ruimhartig en consequent samengewerkt aan de ontwikkeling van publiek, aan een jazzcircuit, aan de ontwikkeling van jazz zelf. Deze succesvol gedragen *collectieve verantwoordelijkheid*, samen met het stimuleringsbeleid van de Gemeente Rotterdam, heeft Rotterdam tot *jazzstad* gemaakt.

Organisatie	Profiel	Publieksprofiel	Talentontwikkeling, educatie
LantarenVenster	Muziek <i>North Sea Jazz</i> breed. Nationale en internationale programmering Middelgrote concertzaal, concertant & clubsetting (sta-concerten)	Stadse Alleseters Cultuurminnaars Klassieke kunstliefhebbers Randstedelijke gemakzoekers	Jazz Recordings (i.s.m. NSRT)
Jazz International Rotterdam <i>in LantarenVenster</i>	Jazz, avontuurlijk, Nederlands, Rotterdams, Europees Festival Jazz International Rotterdam Concertant, club-setting (zaal 1, zaal 2, foyer)	Stadse Alleseters Cultuurminnaars Klassieke kunstliefhebbers Randstedelijke gemakzoekers	The Pack Project New Rotterdam Jazz Orchestra Young Vips Talentontwikkelingsprojecten FPK (2) Ieder Kind een Instrument (IKEI) met LV en the NRJO Prinses Christina Concours Codarts & RC BigBand
Jazz International Rotterdam <i>in de Doelen</i> De Doelen	Jazz, state of the art, avontuurlijk Jazz breed, Europees, Nationaal Rotterdams Concertant, Eduard Flipse zaal Incidenteel grote acts in de Grote Zaal.	Stadse Alleseters Cultuurminnaars Klassieke kunstliefhebbers Randstedelijke gemakzoekers Stadse Alleseters Cultuurminnaars Klassieke kunstliefhebbers Randstedelijke gemakzoekers	New Rotterdam Jazz Orchestra Codarts & RC BigBand Erasmus Jazz Prijs
Jazz International Rotterdam <i>op locaties & openbare ruimte</i>	Divers, aansluitend bij publieksgroep De Rotterdam Suite 24 uur cultuur, NSRT	Stadse Alleseters Cultuurminnaars Klassieke kunstliefhebbers Randstedelijke gemakzoekers Digitale Kijkers Kleurrijke Knokkers	-
Bird <i>Jazz Podium Rotterdam</i>	Jazz, en toepassingen van jazz in pop, soul funk, hiphop en elektronische muziek	Stadse Alleseters Klassieke Kunstliefhebbers Kleurrijke Knokkers	Home Grown (talenttoestroom) Bird-Sessions: (talent toe- en doorstroom) The Lab (talentdoorstroom)

North Sea Round Town <i>Festival</i>	Breed, kern- en stadsprogramma <i>Lantaren Venster</i> <i>Jazz International Rotterdam,</i> <i>Rotown, Grounds, Bird, Codarts, enz.</i> <i>Horeca, wijkfestivals,</i> <i>Buma Cultuur, enz.</i>	Stadse Alleseters Cultuurminnaars Klassieke kunstliefhebbers Randstedelijke gemakzoekers Digitale Kijkers Kleurrijke Knokkers Modale cultuurmijders	Presentatie platform Codarts: Young Talent Stage Try-out compositie-opdracht NSJF (LV) European Jazz Competition (LV) JazzDag Showcase programma (LV) SKVR Jazzschool (LV) Jazz Recordings SENA Nationaal Jeugd Jazz Orkest (LV)
North Sea Jazz Festival (MOJO) <i>Festival</i>	(Inter)- nationale topprogrammering Breed	Stadse Alleseters Cultuurminnaars Klassieke kunstliefhebbers Actieve families Randstedelijke gemakzoekers	compositie-opdracht NSJF
Codarts	Kunstvak onderwijs	(internationale-) studenten	Bekwamen
SKVR	Cultuur educatie	Volwassenen, amateurs	Jazzschool

DOEL

Partners onderschrijven het gezamenlijke uitgangspunt; *de stad als podium*.

Partners stellen zich ten doel goed met elkaar samen te werken, -zowel inhoudelijk programmatisch als organisatorisch, in een veranderende stad. Partijen verzorgen gezamenlijk een breed aanbod van jazz voor zoveel mogelijk publieksgroepen.

Partners stellen zich ten doel gezamenlijk een verticaal podiumtraject neer te zetten, waarbij musici van alle niveaus kunnen participeren.

VORM

Partijen programmeren elk op verschillende podia in de stad die elk hun eigen aantrekkingskracht op verschillende publieksgroepen hebben.

HOE

Partijen stemmen programma en marketing zoveel mogelijk op elkaar af.

Partijen overleggen regelmatig. (programmeurs, marketeers)

Partijen ontwikkelen gezamenlijke marketingacties.

SAMENWERKINGSPLAN 3 : De Internationale Keuken van Rotterdam

De Internationale Keuken van Rotterdam

Internationalisering en internationaal cultuurbeleid

Kunst en cultuur zijn bijna per definitie internationaal in een stad als Rotterdam. Veel culturele organisaties, initiatieven en individuele kunstenaars hebben internationale contacten en netwerken, halen internationale kunstenaars naar Rotterdam en/of manifesteren zich met hun kunstproducten in het buitenland. Een spannend, internationaal aansprekend kunst- en culturaanbod is essentieel voor de Rotterdammers zelf, het vestigingsklimaat (zie advies [International Advisory Board](#) 2015) en voor de aantrekkelijkheid van de stad voor bezoekers en (nieuwe) bewoners. Presentaties van Rotterdamse makers in het buitenland dragen in hoge mate bij aan de reputatie van de stad, juist ook bij smaakmakers en voorlopers.

Rotterdamse culturele organisaties, verenigd in het overlegplatform *De Internationale Keuken*, hebben zich voorgenomen de onderlinge uitwisseling van informatie, kennis en expertise te versterken en daarnaast gezamenlijk stappen te zetten om binnen de stad en op landelijk niveau de internationale culturele activiteiten en ambities sterker over het voetlicht te brengen. De deelnemers zijn er van overtuigd dat er met een nog grotere strategische samenwerking met stedelijke stakeholders de stad in het algemeen en de cultuursector in het bijzonder internationaal sterker geprofileerd en gepositioneerd wordt. Zo kunnen Rotterdamse culturele instellingen een nog grotere rol van betekenis spelen binnen en buiten Rotterdam als zij eerder bij internationale initiatieven betrokken raken en de strategische agenda mee bepalen. Daartoe dient in samenspraak met de verschillende stedelijke stakeholders in de komende tijd een gemeenschappelijk ambitieniveau bepaald te worden en een gezamenlijke visie en plan van aanpak ontwikkeld te worden. Er zijn inmiddels verschillende stappen ondernomen vanuit het *De Internationale Keuken*. Deze worden in de komende jaren uitgewerkt en geconcretiseerd.

Ten eerste worden internationale culturele activiteiten regelmatig geïnventariseerd en, waar zinvol, worden potentiële kansen, contacten en netwerken onderling gedeeld. Aansluitend wordt het ambitieniveau vastgesteld en een collectieve visie voor de komende jaren ontwikkeld. Ten tweede wordt in de komende tijd onderzocht hoe en waar gemeenschappelijk geopereerd kan worden, samen met andere stedelijke stakeholders en wordt er een strategische agenda opgesteld en gecommuniceerd. Ten derde dient de cultuursector gemakkelijker vindbaar en aanspreekbaar te zijn, structureel het gesprek met stedelijke, landelijke en internationale partijen te voeren en makkelijk tussen de verschillende niveaus te kunnen schakelen.

De structurele concretisering van de collectieve ambitie heeft een voor de stad nieuw model. Voorbeelden van succesvolle bestaande modellen zijn bijvoorbeeld de Amsterdamse Musea die hun gezamenlijke internationale marketing en lobby hebben georganiseerd of de wijze waarop binnen Eindhoven alle stakeholders een gezamenlijke internationale ambitie en visie hebben ontwikkeld. Het Platform onderzoekt hiertoe in de komende maanden een goed werkmodel.

Het Platform is overtuigd van de noodzaak van een model waarin de collectieve ambitie met betrekking tot internationaal cultuurbeleid structureel wordt verankerd en is bereid daar middelen voor in te zetten. Over de totstandkoming van een goed model, de gezamenlijke realisatie en de noodzakelijke matching gaat het platform in gesprek met de verschillende stakeholders en de gemeente.