

DOELEN ENSEMBLE

Ongehoord mooi!

Cultuurplan aanvraag 2021-2024



Inhoudsopgave

1. Profiel: voortrekker van een bruisende Rotterdamse muzieksce	3
1.1 Missie	3
1.2 Visie	4
1.3 Strategie	7
2. Inclusiviteit	11
2.1 Mosaic-onderzoek: publieksbereik en -prognose	11
2.2 Toewerken naar een inclusieve cultuursector	13
2.3 Toegankelijkheid en zichtbaarheid	14
2.4 Cultuureducatie: Music Slam	16
3. Interconnectiviteit	18
3.1 Interconnectiviteit binnen het culturele domein	18
3.2 Interconnectiviteit buiten het culturele domein	19
4. Innovatie	20
4.1 Innovatieve werkwijzen en cultuuruitingen	22
4.2 Talentontwikkeling: Young DoelenEnsemble	22
5. Code Diversiteit & Inclusie	23
5.1 Visie culturele diversiteit	23
5.2 Ambities	24
5.3 Concrete aanpak en planning	27
6. Financiën	28
6.1 Fair Practice Code en fair pay	28
6.2 Bedrijfsvoering en toelichting begroting	29
7. Toelichting op prestaties en kengetallen	31

1. Profiel: voortrekker van een bruisende Rotterdamse muzieksce

1.1 Missie

Het DoelenEnsemble werd in 1990 opgericht als een huisensemble van de Doelen, maar is in dertig jaar uitgegroeid tot veel meer dan dat: een toonaangevende speler op het gebied van hedendaagse klassieke muziek, zowel in Rotterdam als daarbuiten.

De hedendaagse muzieksce in Nederland is relatief klein; naast het DoelenEnsemble zijn er slechts twee ensembles (Asko Schönberg en Insomnio) en enkele festivals. In Rotterdam is het DoelenEnsemble zelfs de enige in zijn soort. Door de nieuwe koers die artistiek leider Maarten van Veen de afgelopen acht jaar heeft ingezet, zijn onze bezoekersaantallen spectaculair gestegen: van 2850 in 2012 naar 13.000 in 2018. Vergeleken met andere hedendaagse muziekprogramma's is de zaalbezetting bij het DoelenEnsemble een van de hoogste in Nederland. Binnen Red Sofa, de doorlopende concertserie van de Doelen waarin nieuwe muziek de rode lijn vormt, is het DoelenEnsemble de grootste publiekstrekker.

Van Veen heeft de artistieke lijn van het ensemble opnieuw een gezicht en richting gegeven. Aan het fundament liggen de belangrijkste – deels ongehoorde – composities van 1900 tot aan de muziek van vandaag. Daarbij spelen de componisten van de Rotterdamse School een belangrijke rol.

De canon van hedendaagse muziek beschouwen we als waardevol. Als je goed kijkt, zie je dat delen hiervan al interdisciplinair en divers zijn. Tegelijkertijd is ook buiten de canon veel cultureel erfgoed te ontdekken dat ons naar nieuwe muziek leidt. Het DoelenEnsemble put daaruit om het onderbelichte naar voren te schuiven. Daarom gebruiken we liever de term *nieuwe muziek* in plaats van hedendaagse muziek om ons speelveld te omschrijven.

Verrassen, vernieuwen en verbinden staan centraal in de missie van het DoelenEnsemble. We dagen het publiek uit met bijzondere stukkeuzes. Een goede uitvoering spreekt voor zich, maar is nooit het einddoel. De tijd dat we een podium opstapten, bogen en direct begonnen te spelen, ligt ver achter ons. Altijd is er interactie: licht, video, computers, of gewoon een microfoon om een praatje te maken met het publiek en de musici. Met vernieuwende concertvormen ontdoen we de klassieke muziek van haar conventies en doorbreken we de muur tussen het podium en het publiek. We geloven in spannende programma's, die het publiek

telkens weer prikkelen, en de inhoud verrijken of op een verrassende manier belichten.

1.2 Visie

De afgelopen Cultuurplanperiode is het DoelenEnsemble tot de landelijke top op het gebied van uitvoering van nieuwe muziek gaan behoren. We streven ernaar deze positie te behouden en verder uit te bouwen, en vanuit een voorliefde voor experiment op zoek te gaan naar nieuwe geluiden, samenwerkingen en doelgroepen. Onze visie ontwikkelt zich ook vanuit het experiment.

De afgelopen vier jaar heeft het DoelenEnsemble grootheden op de Red Sofa ontvangen. Neem Tonny Eyk, onze coryfee uit de lichte muziek waarvan niemand wist dat hij ook klassieke hedendaagse muziek schreef en dat hij les had van Otto Ketting, een van de voorvaders van de Rotterdamse School. Een ander voorbeeld is het programma dat we met Chazia Mourali maakten rond *De Amerikaanse Prinses*, het boek van Annejet van der Zijl.

Ook cabaretier Vincent Bijlo was te gast. Hij kroop in de huid van Robert Schumann, met een eigengemaakt script, vrij naar het boek *Nachtlied* van Bas van Putten. Eminent fotograaf Erwin Olaf maakte een programma voor ons waarin zijn film *Waiting* vertoond werd en het DoelenEnsemble de bijbehorende soundtrack live speelde. Het leverde 4 volle zalen met ademloos luisterend filmpubliek. We waren en zijn vaste bespeler van het internationale congres Classical:NEXT in de Doelen. We ontwikkelden programma's waarbij het publiek betrokken wordt en inspraak krijgt (via een app en online stemmen), bijvoorbeeld in onze Jukebox concerten.

Musici en componisten van naam en faam werkten samen met het DoelenEnsemble, waaronder Tan Dun, Louis Andriessen, Steve Coleman, David Lang, Meric Artac, Calliope Tsoupaki en Emma O' Halloran. Ook organiseerden we concerten met het Britse Chineke! Orchestra, en produceerden we de eerste Piano Slam in Nederland (zie paragraaf 2.4). We gaven componisten opdrachten, en voerde 3 nieuwe opera's uit van Robin de Raaff, Patrick van Deurzen en Peter-Jan Wagemans. Podium Witteman (NTR tv) nodigde ons uit om *Death Speaks* van David Lang te spelen met sopraan Nora Fisher. Na 7500 views in een paar uur tijd werd het een veelgevraagd stuk. In de Kunsthal trokken we veel publiek door muziek te spelen bij de werken van Keith Haring. Concerten worden meer en meer live uitgezonden (NTR radio 4) of opgenomen. Ook speelden we er met succes de Oscargenomineerde filmmuziek van *Insterstellar* tijdens het Sci-Fi Weekend.



DE tijdens North Sea Jazz Festival

Voor het eerst traden we op tijdens jazzfestivals in Gent, Bologna en uiteraard het North Sea Jazz Festival. We werkten mee aan de landelijke Kindermuziekweek, met workshops en concerten. Daarnaast organiseerden we een nieuwe reeks Hortusconcerten, die plaatsvonden in verschillende Nederlandse botanische tuinen (voormalig Hortus Festival). Twee dansprojecten in samenwerking met het Internationaal Danstheater trokken ons de Nederlandse theaters in. We speelden bijna zestig voorstellingen. In 2019 waren we onderdeel van het eerste Big Idea-project, waarbij we veertig conservatoriumstudenten uit Rotterdam en Den Haag begeleidden in het proces naar de uitvoering. We brachten nieuwe c.d.'s op de markt en verkochten deze bij concerten.

In seizoen 2020-2021 start Scapino met het DoelenEnsemble een tour van 52 voorstellingen, in zalen als de Nieuwe Luxor en Carré.

In totaal speelden we de afgelopen vier jaar 130 concerten voor bijna 50.000 bezoekers. Het aantal uitverkochte concerten groeide significant. De organisatie van de Doelen plaatst ons voortaan minimaal in de Jurriaanse zaal en de Grote Zaal, om de toestroom van publiek te kunnen bolwerken.

Met deze wapenfeiten achter ons, gaan we met een nieuw plan de toekomst tegemoet. Ruim baan voor uitdagende en toegankelijke programma's!

Toegankelijkheid betekent voor ons niet inleveren op de inhoud of kwaliteit. Het gaat wél over de manier waarop we onze muziekprogramma's cureren, vormgeven en presenteren: door het wegnemen van barrières en het aanspreken van een zo breed mogelijk publiek.

De drang naar innovatie zit in ons dna, en krijgt dus ook de komende vier jaar de ruimte. Ook in de periode 2021-2024 gaat het DoelenEnsemble structureel op zoek

naar onderscheidende manieren om een zo breed mogelijk publiek te prikkelen met nieuwe muziek. We realiseren ons dat een groot deel van de bevolking niet vanzelf in aanraking komt met de stukken die we spelen: ze zijn niet te vinden in hitlijsten, en krijgen doorgaans weinig tot geen aandacht in het reguliere onderwijs en de media. Daarom weten we dat het weinig zin heeft om af te wachten tot een nieuw publiek ons vindt, maar duiken we zelf de stad in om kennis te maken met nieuwe doelgroepen en muziekszenes.

Kunst is onmisbaar; het maakt ons leven rijker. Een optreden dat ontroert, zal je nooit vergeten. Een uitvoering die je uitdaagt, levert nieuwe inzichten op. Een compositie waarin je je herkent, voelt als thuiskomen. Al deze ervaringen komen voort uit verbeelding, die ontstaat op een podium. Dat podium kan bestaan zijn, maar we zijn ook altijd nieuwsgierig naar plekken die we kunnen omtoveren tot een nieuw podium.

Er is nog zoveel muziek te maken. Vanuit die gedachte zetten we komende periode extra in op bijzondere samenwerkingen. De komende vier jaar zien we een voortrekkersrol voor het DoelenEnsemble weggelegd in het vormgeven en verstevigen van een bruisende muzieksceen waarin experimentele en verrassende nieuwe muziek de kern vormt. Met gezelschappen vanuit verschillende scenes en muziektradities slaan we de handen ineen om iets heel nieuws te creëren. Dit is volgens ons een essentiële aanvulling op het muzieklandschap in Rotterdam, een stad die immers bekend staat als de proeftuin van Nederland.



De PR foto van de periode 2017-2020 "DoelenEnsemble THUIS IN ROTTERDAM."

1.3 Strategie

Voortzetting intensieve partnerschap met de Doelen

Het DoelenEnsemble en de Doelen hebben al dertig jaar een hechte relatie, die ook in de komende Cultuurplanperiode voortgezet zal worden. Het DoelenEnsemble blijft een essentiële bijdrage leveren aan de doorlopende Red Sofa-concertreeks, maar zal ook in andere programmaliijnen van de Doelen een belangrijke partner blijven. Zo zal de Doelen meerdere keren per jaar minifestivals onder de naam ROAM organiseren, gericht op vernieuwende formats van de klassieke muziek en crossovers naar andere disciplines. Gezien ons streven naar innovatie binnen de nieuwe muziek, maken wij een logisch onderdeel uit van deze programmering.

Met de komst van de nieuwe directie en programmeurs van de Doelen heeft het concertgebouw haar deuren steeds meer geopend voor de stad. Inclusiviteit en vernieuwing zijn hierbij op de voorgrond komen te staan. Omdat dit uitstekend aansluit op de identiteit en visie van het DoelenEnsemble, voelen we ons meer dan ooit welkom in de Doelen.

De stad in: nieuwe verbindingen met Rotterdam, haar verhalen en haar bewoners

Het DoelenEnsemble speelde afgelopen jaren meer en meer buiten de deuren van de Doelen – zowel in Rotterdam als in de rest van het land. Dit zal komende periode niet anders zijn; spelen op een variëteit aan locaties helpt ons op verschillende manieren om onze visie te verwezenlijken.

In onze programmaliijnen leggen we zoveel mogelijk de verbinding met de stad en maken we ons publiek bewust van de rijke historie van Rotterdam. Het biedt ons de mogelijkheid om de composities die we spelen van een nieuwe context te voorzien. Anderzijds verlenen we op deze manier ook nieuwe betekenis aan de plekken waar we spelen, door onderbelichte of vergeten verhalen op te duikelen en in onze programma's te verweven. Een voorbeeld hiervan is onze concertreeks *Franz Liszt keert terug naar het Park!* in het Heerenhuys. Hiermee blikten we terug naar 1854, toen de Hongaarse componist Liszt als eregast een bezoek bracht aan Rotterdam.



Nieuw logo voor concerten in het groen zoals in het Heerenhuys.

De komende periode zien we ons ensemble op locaties als boekhandel Donner, Boijmans Van Beuningen en het bijbehorende Depot, het Heerenhuys, SS Rotterdam, de Kunsthal, het Belasting & Douane Museum, de bioscoopzaal op de bovenste verdieping van het Groothandelsgebouw (Kriterion), en de oude vergaderzaal in het WTC (Postillion Convention Center).

Nieuwe makers

Het aangaan van nieuwe verbindingen met Rotterdam en haar inwoners vereist een actieve, daadkrachtige houding. Het aangaan van nieuwe samenwerkingen – met zowel culturele instellingen als grassroots makers en organisaties – maakt hier een belangrijk onderdeel van uit.

Een van de manieren om dit te realiseren is het aanstellen van een nieuwe programmeur die ons netwerk binnen de stad kan verrijken. Onlangs hebben we Nicole Jordan bereid gevonden om deze functie te vervullen. Jordan is een klassiek geschoolde zangeres met een uitgebreid netwerk binnen de popwereld en de Caribische muziekgemeenschappen die Rotterdam rijk is. Ze is het gewend om genre-overstijgend te werken: met haar band Dr. Jordan Institute slaat ze een brug tussen Caribische ritmes, opera, elektronica, pop en klassieke muziek.

Vanaf seizoen 2020/2021 werken Jordan en artistiek leider Maarten van Veen samen toe naar een aantal projecten waarin crossover en experiment meer dan ooit de ruimte krijgen. Door uitbreiding van onze netwerken en partnerschappen, komen er bovendien op organische wijze ook nieuwe speelplekken in ons vizier, waar we gebruik van zullen maken.

Tot slot koesteren we onze relatie met jonge cultuurliefhebbers. We vinden het essentieel dat een nieuwe generatie Rotterdammers in aanraking komt met nieuwe muziek. Daarom initieerden we in 2018 in samenwerking met Albeda en verschillende Rotterdamse kunstinstellingen de eerste editie van de Piano Slam, een concept dat speciaal is ontwikkeld voor mbo-jongeren, op basis van een succesformule uit de Verenigde Staten. Vanaf 2020 wordt dit traject jaarlijks voortgezet onder de naam Music Slam (meer hierover in paragraaf 2.4).

Verhuizing naar HBS-gebouw: meer ruimte voor experiment en crossover

Nieuwe muziek is op haar spannendst wanneer zij aansluiting vindt bij andere genres en disciplines. Daarom is het DoelenEnsemble altijd op zoek naar crossovers en verrassende samenwerkingen. Rotterdam heeft een rijke voedingsbodem aan jonge makers. Een eclectisch veld van eigenzinnige eenlingen en collectieven dat

zich weinig aantrekt van traditionele grenzen. Het is een jonge stad met ruimte voor het experiment en meer oog voor het nu dan voor het verleden. Rotterdam biedt makers de ideale ruimte om de canonieke cultuurtraditie uit te breiden met een nieuw geluid.



Foto van de HBS uit 1906

In 2020 verhuist het DoelenEnsemble naar het HBS-gebouw aan de 's Gravendijkwal. In deze toekomstige creatieve hub komen musici en dansers uit onder andere de jazz, hiphop, soul, electro en avant-garde samen op 3000m² aan muziek- en dansstudio's, podia en kantoorruimtes voor ondersteunende organisaties. Het HBS-gebouw zal een mix van culturele instellingen, grassroots organisaties en zelfstandige makers huisvesten, waaronder Re:Freshed Orchestra, Hiphop Kingz, Music Matters, Dansateliers, Sabrina Starke, Winne, Grounds, Stanley Clementina en North Sea Round Town. De gemene deler: een open, onderzoekende houding.

Het HBS-gebouw wordt geen gesloten locatie waar stil wordt 'gebroed', maar een open gebouw waar de stadswind nonstop door de gangen waait, waar nieuwe makers zich melden en waar publiek kennis maakt met de makers van nu. Inclusief en divers programmeren is een voorwaarde. Elke huurder neemt een eigen identiteit, repertoire en musici mee, maar voelt ook de artistieke urgentie om nieuwe partnerschappen aan te gaan en gezamenlijk het experiment op te zoeken.

De initiatiefnemers en huurders van het HBS-gebouw zullen structureel en regelmatig momenten inplannen waarin ruimte komt voor experiment en nieuwe ontmoetingen (zie paragraaf 3.1). Het is noodzakelijk om hier voldoende tijd en middelen in te investeren; het DoelenEnsemble wijst hier daarom budget voor aan.

Blijven inzetten op talentontwikkeling

Het DoelenEnsemble investeert in talentontwikkeling om een nieuwe generatie musici een podium te bieden en doorgroei van deze talenten te verzekeren. Dat gebeurt onder meer binnen het Young DoelenEnsemble, een opleidingstraject voor klassiek geschoolde musici die zich willen ontwikkelen in de nieuwe muziek (zie ook paragraaf 4.2). Omdat we nauwe banden hebben met Codarts en het Koninklijk Conservatorium Den Haag, is het mogelijk om elk jaar een nieuwe groep talenten te scouten. Tussen de organisaties is een hechte band gegroeid die zich uit in onder andere: het houden van open repetities; het betrekken van studenten bij het instuderen, zoals directie-studenten; het verlenen van compositieopdrachten en de mogelijkheid studenten hun onderzoek binnen het Artistic Research-traject te laten presenteren. Elk seizoen wordt de Rotterdamse Compositieprijs uitgereikt aan een getalenteerde student van Codarts. De student mag een werk schrijven voor DE dat wij in de Red Sofa serie dan uitvoeren.

Binnen het Young DoelenEnsemble krijgen studenten in twee jaar tijd de kans om mee te werken aan twee à drie projecten van het DoelenEnsemble, en zo beroepservaring op te doen. Dat heeft effect: elk jaar stroomt een aantal Young DoelenEnsemble-musici door naar het DoelenEnsemble.



Young DoelenEnsemble, DoelenEnsemble en Steve Coleman in Gent op tournee

2. Inclusiviteit

Nieuwe muziek kan gerust een niche genoemd worden: zoals eerder gezegd zijn er slechts enkele actieve hedendaagse muziekensembles in Nederland, waarvan het DoelenEnsemble het enige in Rotterdam is. Dat ontheft ons niet van de verantwoordelijkheid en mogelijkheid om te streven naar een zo breed en toegankelijk mogelijk publieksbereik. Door hierin te investeren, dragen we de komende Cultuurplanperiode in toenemende mate bij aan een cultuursector die een weerspiegeling is van de superdiverse stad en haar bevolking, en zoveel mogelijk Rotterdammers bereikt.

2.1 Mosaic-onderzoek: bereik en prognose

	Bereik 2018 Rotterdam	Bereik 2018 Nederland	Prognose 2024 Rotterdam	Prognose 2024 Nederland
Stadse Alleseters	32%	21%	30%	30%
Eliteire Kunstminnaars	23%	27,5%	20%	30%
Klassieke Kunstliefhebbers	13%	18%	10%	15%
Actieve Families	3%	5%	2%	2%
Randstedelijke Gemakzoekers	4%	6%	3%	3%
Digitale Kijkers	4%	4%	7%	5%
Stedelijke Toekomstbouwers	9%	5%	15%	5%
Wijkgerichte Vrijtijdsgenieters	12%	12,5%	10%	10%
Overige	-	1%	3%	-
	Bereik 2018 (in aantallen)	Prognose 2024 (in aantallen)		
TOTAAL bezoekers	13.000	17.000		

Het bereik van het DoelenEnsemble in 2018, zoals weergegeven in de bovenstaande tabel, heeft alleen betrekking op de uitvoeringen in de Doelen. Voor al onze activiteiten hadden we in 2018 een bereik van 13.000 bezoekers, waarvan 5600 in de Doelen. Voor onze overige activiteiten waren er in dat jaar onvoldoende data om in het Mosaic-onderzoek op te nemen, bijvoorbeeld omdat het overgrote deel van de locaties waar we speelden geen gegevens over het publiek beschikbaar had. De resultaten van het Mosaic-advies zijn dus beperkt, maar geven wel inzicht in een segment van onze prestaties. Kijken we naar ons bereik in Rotterdam, dan zien we een sterke oververtegenwoordiging van de drie doelgroepen voor wie cultuur vanzelfsprekend is: de Stadse Alleseters, Elitaire Kunstminnaars en Klassieke Kunstliefhebbers. Onze doelgroep is echter breder dan een gespecialiseerd muziekpubliek. Uit de Mosaic-gegevens blijkt dat deze groep goed weet dat het DoelenEnsemble er is. Het feit dat we een groot deel van onze bezoekers niet via het reguliere zaalcircuit bereiken, geeft aanleiding voor de veronderstelling dat we een grotere andere groep bereiken. Dat ondersteunt onze claim dat we een nieuwe groep aanspreken die avontuur zoekt.

Het Mosaic-onderzoek noemt ook een aantal kansrijke gebieden waar we extra publiek kunnen binnenhalen. Zo wonen in Noord de meeste Stadse Alleseters, en zijn ze in dit deel van de stad ook het meest actief. Daarnaast bieden onze toekomstige samenwerkingen in het HBS-gebouw kansen om publieksgroepen te trekken die we nu nog niet veel bereiken, waaronder de Stedelijke Toekomstbouwers. Meer hierover in paragraaf 3.1 en hoofdstuk 5.

Van Rotterdam Festivals kregen we het advies om bij activiteiten buiten de Doelen meer adressen van bezoekers te verzamelen. Zo kunnen we komende jaren een vollediger beeld krijgen van ons publieksbereik. We nemen dit advies serieus: voor 2019 hebben we al een completer plaatje van de publieksgroepen die we op verschillende locaties in de stad bereiken. Er zal vanuit het DE meer overleg moeten worden gevoerd met zalen en er moet een grotere inspanning worden geleverd waarvoor budget is toegewezen binnen productie.

In onze prognose voor 2024 zien we een toename van Rotterdamse Stedelijke Toekomstbouwers (35 procent van het totale Rotterdamse publiek). Dit verwachten we waar te maken dankzij onze verhuizing naar het HBS-gebouw, de nieuwe partnerschappen die we daar zullen aangaan (zie paragraaf 3.1 en hoofdstuk 5) en het aanstellen van een programmeur die binding heeft met verschillende (grassroots) muzikscenes in Rotterdam (zie paragraaf 1.3).

De overige publieksgroepen zien we in de prognose percentueel min of meer gelijk blijven, wat dankzij een toename in activiteiten wel een toename van bezoekersaantallen per publieksgroep betekent.

Vanaf 2020 gaat de Doelen onze concerten livestreamen (zie paragraaf 2.3). Daarmee worden onze programma's toegankelijker. Mogelijk kunnen we op deze wijze nieuwe publieksgroepen bereiken en interesseren, waaronder de Digitale Kijkers.

In de Doelen plannen we acht concerten per jaar, waarvan er twee in de kleinere Doelen Studio zullen plaatsvinden. Deze heeft een maximale capaciteit van honderd bezoekers. Daardoor verwachten we een kleine afname van het totaal aantal bezoekers in de Doelen.

2.2 Toewerken naar een inclusieve cultuursector

In het stimuleren van inclusiviteit binnen onze organisatie en de Rotterdamse cultuursector als geheel heeft het DoelenEnsemble geen eindstreep in gedachten. Integendeel: inclusiviteit is een doel waar continu en op verschillende vlakken aan gewerkt moet worden. De samenleving verandert constant, en daarmee ook de behoefte van cultuurliefhebbers. Het is belangrijk om daar voortdurend oog voor te blijven hebben.

Om te snappen wat er speelt binnen verschillende bevolkingsgroepen in de stad, en daar binnen onze programmering op in te kunnen spelen, is het van belang dat het DoelenEnsemble intern ruimte biedt aan een meervoud aan perspectieven. Om dit structureel te kunnen doen, breiden we ons team uit met een programmeur die ervaring en een netwerk heeft in verschillende muziekscenes in de stad, en hier samen met onze artistiek leider bruggen tussen weet te bouwen (zie ook paragraaf 1.3). Hier wijzen we budget voor aan.

Het DoelenEnsemble bestaat uit een groep gespecialiseerde musici; de samenstelling wordt per project bepaald. Daarbij nodigen we wel zoveel mogelijk dezelfde musici uit. Zo kunnen we enerzijds een speelcultuur waarborgen, en zijn we anderzijds flexibel genoeg om ons musici-bestand regelmatig te verfrissen en ruimte te bieden aan nieuw talent.

De samenstelling van ons ensemble hangt echter niet alleen af van ons eigen diversiteits- en inclusiviteitsbeleid, maar ook van dat van muziekopleidingen, zowel in Rotterdam als elders in het land. Een klassieke scholing is namelijk noodzakelijk om tot het ensemble toe te treden, waardoor we voor de aanwas van nieuwe musici afhankelijk zijn van conservatoria. Dit kan een obstakel vormen voor het diversifiëren van ons musici-bestand. Momenteel verkennen we routes om in contact te komen met talent dat geen traditioneel opleidingstraject aan het conservatorium heeft

afgelegd. Het aanstellen van een programmeur die binding heeft met verschillende muziekscènes in de stad, zal dit proces stimuleren.

Ook binnen het bestuur van het DoelenEnsemble wordt inclusiviteit expliciet geagendeerd. We erkennen dat het bestuur een betere afspiegeling van Rotterdam moet worden. De komende periode zien we daar voldoende kans toe: we zijn al in gesprek met potentiële nieuwe leden die kunnen bijdragen aan de meerstemmigheid en de veelkleurigheid van het bestuur.

2.3 Toegankelijkheid en zichtbaarheid

PR en marketing

De podia waar het DoelenEnsemble optreedt, hebben doorgaans een eigen marketingafdeling en dragen effectief bij aan het bereik van onze programma's. Zo ligt de PR en marketing voor onze concerten in de Doelen voor een groot deel in handen van de concertzaal. We maken duidelijke afspraken met samenwerkende partners en zalen over de marketing, om zo een overdaad te voorkomen.

Onze marketingstrategie om het DoelenEnsemble in vier jaar zichtbaarder te maken in de stad heeft gewerkt. We hebben nu een zeer hoge bezettingsgraad en veel uitverkochte concerten. Om dit in stand te houden, blijven we nadenken over onze zichtbaarheid. Onze app, die we in 2017 gelanceerd hebben, heeft ons veel nieuwe inschrijvingen opgeleverd voor onze nieuwsbrief. Per concert komen er ongeveer vijftig mailadressen bij.

Onze (potentiële) bezoekers houden wij via verschillende wegen op de hoogte van onze programmering, projecten en samenwerkingen. De vriendengroep waar we vier jaar geleden over spraken, is er nu. Via deze weg hebben we een bestand van circa vijfduizend mailadressen van geïnteresseerde concertbezoekers verkregen, die we via een nieuwsbrief op de hoogte houden van onze agenda en projecten. We adverteren onze programma's via Centercom op een groot aantal borden in de stad. Tot slot zijn we ook actief op Facebook, Twitter en Instagram, waar we regelmatig gebruik maken van de mogelijkheid om *targeted* betaald te adverteren.

We hebben gesprekken gevoerd met marketingbureaus die gespecialiseerd zijn in het vormgeven van programma's. Zo kunnen we deze effectief aanbieden aan potentiële afnemers. Omdat we de komende periode ook veel op locaties zullen spelen waar geen marketingmedewerker voorhanden is, wijzen we budget aan voor een marketeer.

Publiek, musici, compositie, marketing en concertlocatie maken allemaal deel uit van de aantrekkelijkheid en de beleving van een optreden. Vanuit een helicopterview zien we marketing als een deel van het geheel, dat niet pas als laatste in de lijn moet worden ingezet. Door met maatwerk te kijken hoeveel aandacht we aan elk van deze onderdelen moeten besteden, ontstaat het beste resultaat.

Vanaf 2020 biedt de Doelen de mogelijkheid om alle DoelenEnsemble-concerten op te nemen en achteraf kosteloos op YouTube, Facebook en Instagram te plaatsen. Ook is er de optie om concerten deels of volledig te livestreamen via Facebook. Het DoelenEnsemble zal gebruik maken van beide mogelijkheden, omdat dit handige tools zijn om een breder publiek te bereiken. Denk bijvoorbeeld aan mensen met een kleine portemonnee of personen die fysiek niet in staat zijn om naar de concertzaal te komen. Ook voor muziekliefhebbers die nog niet bekend zijn met het DoelenEnsemble is dit een laagdrempelige manier om kennis te maken met onze programmering.

Fysieke toegankelijkheid

Alle concerten van het DoelenEnsemble die plaatsvinden in de Doelen, zijn toegankelijk voor rolstoel- en rollatorgebruikers. In iedere zaal zijn voldoende rolstoelplaatsen. Daarnaast biedt de Doelen bezoekers die slecht ter been zijn de mogelijkheid om een rolstoel te lenen.

Voor slechthorende bezoekers is in de Grote Zaal en de Jurriaanse Zaal ringleiding beschikbaar. Ook zijn officiële hulphonden zijn welkom in de Doelen.

Het DoelenEnsemble speelt naast de Doelen regelmatig op andere locaties in Rotterdam en daarbuiten. Over het algemeen geldt dat ook deze locaties goed toegankelijk zijn voor mensen met een beperking, al kunnen de beschikbare faciliteiten per podium verschillen. Om ons publiek hiervan op hoogte te houden, informeren we op onze website per concert over de fysieke toegankelijkheid van de verschillende locaties of verwijzen we naar de website van het betreffende podium.

Financiële toegankelijkheid

Niet iedereen heeft veel geld te besteden aan kunst en cultuur. We vinden het belangrijk dat onze programmering toegankelijk is voor Rotterdammers die het niet breed hebben. Daarom is een deel van ons aanbod gratis toegankelijk, bijvoorbeeld tijdens de Dag van de Romantische Muziek of onze concertreeks in boekhandel Donner.

In de samenwerkingen met onze partners hebben we niet altijd het laatste woord over de kaartverkoop, maar streven we er altijd naar om de toegangsprijzen zo laag mogelijk te houden. Onze programmering in het Heerenhuys kost bijvoorbeeld 7,50 euro per kaartje.

De losse kaartverkoop voor de terugkerende Red Sofa-reeks in de Doelen, waarin jaarlijks meerdere concerten van het DoelenEnsemble opgenomen zijn, kosten vanaf 10 euro per kaartje. Daarnaast biedt de Doelen elk jaar de Red Sofa Bankpas aan. Voor 99 euro geeft deze pas toegang tot alle Red Sofa-concerten (ca. twintig per seizoen). Voor pashouders komt dit neer op gemiddeld 5 euro per kaartje, per concert is dat minimaal 50 procent korting, bij een hogere kaartprijs zelfs meer.

2.4 Cultuureducatie: Music Slam

Kunst en cultuur helpen jongeren hun verbeeldingskracht en creatieve vaardigheden te ontwikkelen, met een andere blik naar de wereld te kijken, en zich bewuster te worden van hun identiteit en plek binnen de samenleving. Dat is dan ook het idee achter de Music Slam, een gedichtenwedstrijd voor het mbo dat het DoelenEnsemble in samenwerking met Albeda organiseert.



De Music Slam is gebaseerd op een succesformule uit Miami, die in twaalf jaar tijd 85.000 vo-studenten bereikte. Het DoelenEnsemble introduceerde de gedichtenwedstrijd in 2018 in Rotterdam, toen nog onder de naam Piano Slam. Met deze eerste Nederlandse editie bereikten we circa 1200 leerlingen. Iets meer dan duizend bezoekers waren aanwezig bij de eindpresentatie, die plaatsvond tijdens Festival PLAY in de Doelen.



Tijdens de Music Slam worden mbo-studenten – aan de hand van een lesprogramma en onder begeleiding van daartoe getrainde docenten – uitgedaagd om een gedicht over een (jaarlijks wisselend) thema te schrijven. Uit alle gedichten selecteert een professionele jury een aantal genomineerden. Deze selecte groep studenten wordt vervolgens voorbereid op de grote finale: een optreden tijdens een groot opgezet *event* in de Doelen.

Samen met de gedichten en de muziek maken we een ‘Gesamtkunstwerk’ waarin alle ingrediënten – spoken word, pop, hiphop, klassieke en hedendaagse muziek, dans, licht en geluid – samenkomen. Een event waarbij de artistieke energie door iedereen gevoeld kan worden, en als een rode draad loopt door een avond waarop de stem en het gedachtegoed van de jongeren centraal staan.

Op de voorstellingsavond spelen we ook minimaal één hedendaagse of klassieke compositie die perfect op het thema van de Music Slam aansluit, en in de spanningsboog van de avond past. In de twaalf jaar dat de artistiek leider van het DoelenEnsemble dit proces heeft begeleid in Miami, en het eerste jaar in Rotterdam, is gebleken dat de studenten zich er elke keer over verbazen dat ze ‘die muziek’ nog niet eerder kenden, maar het altijd wel ‘te gek’ vinden.

Voorafgaand aan de finale van de Music Slam helpt een workshoptraject de genomineerden bij hun voordracht, (multidisciplinaire) podiumpresentatie en bewustzijn op het podium. In de week voorafgaand aan de grote finale helpen we de studenten bij het dramaturgisch in elkaar zetten van de voorstelling, onder begeleiding van een stagemanager en regisseur. De finalisten worden op het podium begeleid door het DoelenEnsemble en een dj van het HipHopHuis. Studenten kunnen volledig kosteloos deelnemen aan het volledige Music Slam-traject.

Om zoveel mogelijk mbo-studenten kennis te laten maken met de muziek die het DoelenEnsemble speelt, staan we gedurende het Music Slam-traject ook regelmatig op het podium in verschillende Albeda-vestigingen. Deze schoolconcerten plannen we op tactische momenten, bijvoorbeeld als de school zelf al een bijeenkomst of workshopdag heeft georganiseerd.

Vanaf 2020 vindt de Music Slam jaarlijks plaats, waarbij het DoelenEnsemble naast Albeda samenwerkt met Music Matters, de Doelen en het HipHopHuis en Poetry International.

3. Interconnectiviteit

Nieuwe muziek is een flexibel genre, dat niet aan tradities gebonden is en van oudsher al allerlei andere genres en disciplines aanraakt. Crossovers, mengvormen en experiment zijn vervlochten met de geschiedenis van nieuwe muziek. Het DoelenEnsemble ziet talloze mogelijkheden om hierop voort te borduren.

3.1 Interconnectiviteit binnen het culturele domein

Het aanstellen van een nieuwe programmeur heeft niet alleen een gunstig effect op de inclusiviteit van het DoelenEnsemble (zie paragraaf 2.2), maar helpt ons ook om flinke stappen te maken naar een van onze doelen van de komende periode: het aangaan van nieuwe, duurzame samenwerkingen met allerlei muziekgezelschappen en gemeenschappen die Rotterdam rijk is.

Deze partnerschappen leveren nieuwe muziek op. Een voorwaarde is dan ook dat ze verder gaan dan enkel een paar keer repeteren en samen op het podium staan – alle samenwerkingen moeten intensief en gelijkwaardig van aard zijn, en de betrokken partijen moeten gezamenlijke doelen nastreven. Dit kost tijd: er zijn geen draaiboeken of handleidingen voor. Daarom moeten we voldoende ruimte laten voor experiment. Zoals Claude Debussy het mooi omschreef: “(...) *the imaginary country, that's to say one that can't be found on the map.*”¹

Ook onze verhuizing naar het HBS-gebouw in het Oude Westen ondersteunt onze ambitie om duurzame samenwerkingen binnen het culturele veld aan te gaan. Het HBS-gebouw moet een bijzondere multidisciplinaire creatieve broedplaats worden, waarin een mix van gesubsidieerde instellingen en grassroots organisaties gehuisvest zal worden. In het pand wordt door de huurders geïnvesteerd in gezamenlijke projecten en programma's. Het moet vanzelfsprekend worden om

¹ Alex Ross (2008). *The Rest Is Noise: Listening to the Twentieth Century*, Harper Collins Publisher.

elkaar regelmatig te ontmoeten en samen doelen te formuleren. Voor crossovers, experimenten en interdisciplinaire partnerschappen wordt dan ook structureel tijd ingeruimd.

Je openstellen voor andere muziekstromingen, -tradities en -culturen betekent ook dat we gangbare ideeën over ‘de canon’ moeten herijken. Hoe zet je diverse muziekculturen bij elkaar om tot een gezamenlijke programmering te komen? Welke muziek past er wel bij, welke niet? En wie bepaalt dat? Zoals Marianna Ritchey in haar boek *Composing Capital* schrijft: “*For too long, it was argued, musical discourse has been controlled by a prevailing power structure that for centuries has instructed us to value composers and musics reflecting the orthodoxies of patriarchy and white supremacy while denigrating or ignoring others.*”²

Een nieuw geluid creëren gaat verder dan simpelweg verschillende partijen en genres bij elkaar gooien in één programma. Bij het selecteren en vermengen van verschillende muziekstijlen en disciplines is de rol van de programmeur – of curator, zoals het ook mag heten – onmisbaar. Om tot iets vernieuwends te komen, is het essentieel om *gezamenlijk* het muzikale spanningsveld op te zoeken tussen verschillende muziekstijlen en -tradities. Het is een zoektocht naar een gedeelde taal, waarin de meerwaarde in de onverwachte combinaties zit, maar de oorspronkelijke identiteit van de muziek blijft bestaan.

3.2 Interconnectiviteit buiten het culturele domein

In paragraaf 2.4 benadrukten we al het belang van cultuureducatie: kunst en cultuur maakt jongeren weerbaar en helpt ze om allerlei vaardigheden (verder) te ontwikkelen. Daarom achten wij het van groot belang om samenwerkingen aan te gaan binnen het onderwijs.

We zijn onderdeel van de jaarlijkse Kindermuziekweek, een landelijk samenwerkingsverband van verschillende basisscholen, muziekscholen en culturele instellingen. Tijdens deze week worden er tientallen concerten, workshops en voorstellingen gegeven op scholen en in theaters, voor kinderen van 6 tot 12 jaar. Het DoelenEnsemble geeft de workshop De Muziekfabriek, waarbij we kinderen op speelse wijze kennis laten maken met nieuwe muziek.

Voor de Music Slam, de crossover gedichtenwedstrijd die we in 2018 voor het eerst organiseerden, zijn we een duurzame partnerschap aangegaan met Albeda. Dit is een waardevolle partner, want Rotterdam staat bekend als een mbo-stad: meer dan een kwart van alle jongeren in de stad volgt een mbo-opleiding. Hoewel

² Marianna Ritchey (2019). *Composing Capital: Classical Music in the Neoliberal Era*. The University of Chicago Press.

cultuureducatie op het mbo de afgelopen jaren steeds meer op de agenda is komen te staan in Rotterdam, is er nog altijd grote behoefte aan trajecten waarin mbo-studenten op een toegankelijke manier kennis kunnen maken met een variëteit aan kunstdisciplines. De Music Slam voorziet in deze behoefte door de muziekgenres die zij leuk vinden en hedendaagse muziek te combineren met poëzie.



Musicslam equivalent in Miami over het thema Migratie 2017

4. Innovatie

4.1 Innovatieve werkwijzen en cultuuruitingen

Het ontwikkelen van programma's waarin crossovers centraal staan lijkt nu heel hip, maar de geschiedenis leert dat dit soort ideeën meer dan vijftig jaar geleden begonnen op te borrelen.

Neem The Beatles, die in maart 1966 Darmstadt bezochten, het centrum voor hedendaagse muzikale ontwikkeling. Paul McCartney hoorde er Stockhausens compositie *Kontakte* met zijn draaierige tape-looppatronen, en verzocht de geluidstechnici van de Abbey Road Studio's hetzelfde effect toe te passen in het

nummer *Tomorrow Never Knows*. Als bedankje plaatsten The Beatles Stockhausens portret op de hoes van Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band.

Het jaar daarop gebruikten John Lennon en Yoko Ono een collagetechniek waarmee ze delen van de Zevende Symfonie van Sibelius op tape in hun muziek wisten in te lassen. Leden van The Grateful Dead en Jefferson Airplane woonden hoorcolleges van Stockhausen in Los Angeles bij. Frank Zappa sprak over zijn voorliefde voor Edgard Varèse, die hij spontaan opbelde nadat hij diens nummer had gevonden in het telefoonboek.

De scheidslijn tussen de klassieke muziek en andere genres is niet zo groot als je zou denken. Oprichters van het Rotterdams Philharmonisch Orkest vonden elkaar begin vorige eeuw in de – toen nog akoestische – lichte muziek. In New York kruisten componisten uit jazz en klassiek – zoals Aaron Copland, George Gerschwin en Duke Ellington – elkaar in Carnegie Hall. In de bebop van de jaren vijftig woekerde de experimenteerdrijf vrolijk voort. Ellington ontdekte de elektronische muziek en het synthetisch gegenereerd geluid. De muziekindustrie was en is een smeltkroes van stijlen, toen en nu.

De opkomst van de langspeelplaat gaf ineens de mogelijkheid langere composities te maken, meestal half uitgeschreven, half geïmproviseerd. Gedreven door droomachtige traagheid en harmonisch ritme was Miles Davis' studioalbum *Kind of Blue* uit 1959 een proto-minimalistische compositie. Zijn muzikale taal was toen even vooruitstrevend als de in dezelfde tijd geschreven *extended tonality* van Stravinsky en Olivier Messiaen.

Rockers als David Bowie en Brian Eno kwamen naar concerten van Steve Reich en Philip Glass. Nieuwe samenwerkingen vloeiden hieruit voort. In de zomer van 1970 bezocht Steve Reich Ghana, waar de drummer Gideon Alorwoyie hem Afrikaanse polyritmes leerde spelen. Bij terugkomst in New York schreef Reich *Drummings*, inmiddels een icoon binnen het slagwerkrepertoire. Julian Eastman, was een van de eerste minimalisten die elementen uit de popmuziek gebruikte, en als zanger met Pierre Boulez samen optrad.

De lijst van voorbeelden is eindeloos. Crossovers blijken enorm vruchtbaar, als je er maar in slaagt de verbinding te leggen met de originele bedoeling van de omhelsde stijl. Vele mengvormen zijn mogelijk. Je kan dat opzoeken vanuit contrast of juist vanuit een *common ground*.

Rotterdam biedt er alle aanleiding toe om crossovers op te zoeken. De door ons gedragen componisten mogen weliswaar niet altijd instant grote bijval krijgen, ze produceren vaak wel muziek die op hun tijd vooruit loopt en telkens weer weet te

verbazen. Dat is een spannend proces waarvan het DoelenEnsemble het publiek graag deelgenoot maakt.

De stappen die het DoelenEnsemble neemt op het gebied van inclusiviteit en interconnectiviteit leiden ook tot innovatie in de vorm van nieuwe werkwijzen of cultuuruitingen. De programmalijnen die innovatie met zich meebrengen, zijn dus al beschreven in de voorgaande twee hoofdstukken, maar sommen we hier nog eens kort op:

- Met het aanstellen van een **nieuwe programmeur** (zie paragraaf 1.3, 2.2 en 3.1) boort het DoelenEnsemble een nieuw netwerk aan binnen de vele (grassroots) muzikscenes die Rotterdam rijk is. In elke samenwerking die daaruit zal voortkomen, zullen we met onze partners werken aan gedeelde doelen, ruimte laten voor experiment en uiteindelijk gezamenlijk tot nieuwe werkwijzen, projecten of muziek komen.
- In onze verhuizing naar het **HBS-gebouw** (zie paragraaf 1.3 en 3.1) staat hetzelfde uitgangspunt centraal. Samen met alle organisaties en makers die intrek nemen in het pand investeren we in de totstandkoming van een creatieve hub aan de 's Gravendijkwal in het Oude Westen. Hier zullen duurzame partnerschappen vanzelfsprekend zijn, en tot genre- en discipline-overstijgende projecten leiden. Zoals eerder beschreven in paragraaf 3.1 zullen we hier structureel tijd voor inplannen en wijzen we er budget voor aan.
- De **Music Slam** (zie paragraaf 2.4) is een totaal nieuwe manier om poëzie, pop, hiphop, klassieke muziek en hedendaagse muziek te vermengen.

Naast de hierboven genoemde plannen werkt het DoelenEnsemble voortdurend aan vernieuwende presentatievormen en speellocaties om nieuwe muziek op een uitdagende manier aan het publiek te presenteren. Interactie en storytelling zijn hierin leidend. Zo laten we tijdens Jukebox het publiek bepalen wat er die avond gespeeld wordt. Een ander voorbeeld is onze aankomende samenwerking met het Belasting & Douane Museum. We ontdekten dat dit museum een collectie gemarkeerde bladmuziek in haar archief heeft. In een concertreeks in het café van het museum gaan we op zoek naar de verborgen verhalen achter deze bladmuziek.

4.2 Talentontwikkeling: Young DoelenEnsemble

Bij het DoelenEnsemble weten we hoe belangrijk het is voor conservatoriumstudenten om beroepservaring opdoen. In een professioneel ensemble leer je immers op een hele andere manier omgaan met tijdsdruk, collega's en de concertpraktijk. Daar zijn geen gidsen voor, dat moet je meemaken. Getalenteerde studenten die zich verder willen ontwikkelen op het gebied van

nieuwe muziek bieden we daarom de kans om onderdeel te worden van het talentontwikkelingstraject Young DoelenEnsemble.

De aanwas voor het Young DoelenEnsemble is afkomstig van de bachelor en master klassieke muziek van Codarts Rotterdam en het Koninklijk Conservatorium Den Haag. Binnen het ensemble spelen studenten samen met professionele musici van het DoelenEnsemble. Per jaar wordt binnen dit talentontwikkelingstraject gewerkt aan twee producties, onder begeleiding van onze vaste dirigenten en de hoofdvakdocent van de studenten.

Elk jaar stroomt een deel van het Young DoelenEnsemble door naar het reguliere DoelenEnsemble. Daarmee draagt het talentontwikkelingstraject enerzijds bij aan het beroepsperspectief van jonge musici, en is het DoelenEnsemble anderzijds verzekerd van een continue aanwas van nieuw talent.



DoelenEnsemble op tournee met Codarts en Liszt Academy in Boedapest 6 maart 2018

5. Code Diversiteit en Inclusie

5.1 Visie culturele diversiteit

Rotterdam is superdivers: in de stad leven meer dan 170 verschillende nationaliteiten samen, waarbinnen ook groeiende diversiteit is op het gebied van opleidingsniveau, arbeidspositie, levensstijl, religie en leeftijd. Een logisch gevolg daarvan is dat de manier waarop kunst en cultuur beleefd wordt ook sterk gediversifieerd is.

Een vitale culturele sector heeft oog voor superdiversiteit en speelt erop in. Niet alleen vanuit de overtuiging dat iedereen toegang zou moeten hebben tot kunst en cultuur, maar ook omdat diversiteit en inclusiviteit bijdraagt aan het bestaansrecht en de zakelijke en artistieke kwaliteit van de culturele sector.

Diversiteit en inclusiviteit zijn van groot belang binnen de missie van het DoelenEnsemble en komen rechtstreeks voort uit ons DNA. Als we vernieuwing, verrassing en verbinding binnen de hedendaagse muziek willen stimuleren en faciliteren, dan is het belangrijk dat we structureel ruimte maken voor meerstemmigheid. Een variëteit aan perspectieven en expertise binnen onze organisatie, bestuur, programmering en partnerschappen draagt bij aan een groter publieksbereik. Daarnaast vergroot het de urgentie, innovatie en impact van onze instelling, en nieuwe muziek als geheel.

Diversiteit en inclusiviteit hebben geen eindstation. De samenleving blijft immers constant in beweging, dus moeten we ons diversiteitsbeleid voortdurend agenderen, verder ontwikkelen en waar nodig aanpassen aan de behoeften van ons (potentiële) publiek.

5.2 Ambities

Het DoelenEnsemble investeert in diversiteit en inclusiviteit op het gebied van personeel, programmering, publiek en partners. Deze vier p's zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en versterken elkaar. Hieronder volgt een opsomming van onze ambities aan de hand van de vier p's.

Personeel

Het DoelenEnsemble streeft naar een organisatie die een weerspiegeling vormt van de bevolkingssamenstelling van Rotterdam. Het DoelenEnsemble heeft geen personeel in loondienst: de artistiek leider en producent zijn als zzp'er onderdeel van de organisatie. Ter aanvulling van dit team stellen we een nieuwe programmeur aan, met een netwerk binnen muziekscenes en gemeenschappen in Rotterdam waar we nu nog weinig toegang tot hebben (zie ook paragraaf 1.3).

De aanwas van nieuwe musici binnen ons ensemble is nu vooral afkomstig uit onze samenwerking met Codarts en het Koninklijk Conservatorium Den Haag. We verkennen daarnaast ook nieuwe routes om talenten te scouten. Dit kan bijvoorbeeld via de nieuwe partners in het HBS-gebouw en het (grassroots) netwerk van de nieuwe programmeur. Veel talent dat in de stad aanwezig is, komt bijvoorbeeld via Music Matters boven water. Hoe groter ons netwerk binnen dit soort organisaties, hoe meer kans er is dat we nieuw talent kunnen ontdekken.

Een diverse organisatie en bestuur vragen om een inclusieve werkomgeving waarin iedereen zich veilig, gehoord en gewaardeerd voelt. Alleen zo kan meerstemmigheid effectief de ruimte krijgen en heeft diversiteit een toegevoegde waarde. *Implicit bias* en blinde vlekken binnen de organisatie kunnen inclusiviteit benadelen. Het DoelenEnsemble is hier alert op en verkent manieren om bewustzijn binnen de organisatie en het bestuur te creëren, bijvoorbeeld via trainingen.

Programma

De geschiedenis van nieuwe muziek laat zien dat er binnen het genre altijd een behoefte is geweest om de westerse canon te verrijken met allerlei andere muziektradities: van een Arabische toonladder tot de Balinese gamelan. De verbinding tussen oost en west is inherent in de muziek te vinden, waardoor het voor het DoelenEnsemble een vanzelfsprekendheid is om verbindingen aan te gaan met andere genres en tradities.

De vele culturen die Rotterdam rijk is, gaan gepaard met een veelvoud aan (veelal onderbelichte) muziektradities en -scenes. We streven ernaar om hier in te duiken en tot een nieuw geluid te komen: een weerspiegeling van het superdiverse Rotterdam, waarin haar bewoners zich kunnen herkennen.

Voor het ongetrainde oor zijn deze verbindingen misschien niet altijd helder. Daarom onderzoeken we continu nieuwe manieren om onze programmering toegankelijk te houden en de context erachter bloot te leggen. Dit biedt een divers publiek handvatten om onze concerten vanuit een spannend, nieuw perspectief te beleven.

Hoe gaan we te werk? Allereerst gaan we uit van het idee dat alle kunst een *vertaling* is van cultuur, emoties en verhalen. Zo komen veel verhalen en mythen die we in de westerse wereld kennen ook in niet-westerse culturen voor, zij het in andere vormen. Kunst die zich laat inspireren door deze verhalen, komt dan ook op diverse manieren tot uiting binnen verschillende culturen. Maar omdat de thema's, het moraal of de emoties achter de verhalen hetzelfde zijn, biedt dit concrete aanknopingspunten voor een programma, productie of voorstelling. Door aan de slag te gaan met verhalen die herkenbaar zijn voor diverse culturen, laten we zien dat verschillende bevolkingsgroepen in de stad meer met elkaar gemeen hebben dan sommigen zouden verwachten.

Zo zouden we een aantal componisten vanuit verschillende genres en muzikale tradities (klassiek, pop, hiphop, etc.) kunnen vragen aan de slag te gaan met één bestaande compositie. De resultaten bundelen we dan in één samenhangend programma, waarin ook verschillende disciplines aan bod zouden komen.

Bijvoorbeeld door het originele werk te laten zingen door een lokaal koor, samen te werken met dansers van Codarts, of een korte film of kunstinstallatie rondom de compositie te laten maken: allemaal vertalingen van dezelfde bron.

Belangrijk is dat niet alle disciplines per se hoeven samen te werken in één voorstelling. Ze mogen op zichzelf een vertaling zijn van de compositie. Zo behoud je de diversiteit en authenticiteit. Maar er *kan* een crossover plaatsvinden als daarvoor in het proces een artistieke urgentie is.

Partners

Het DoelenEnsemble ziet grote meerwaarde in het aangaan van partnerschappen met zowel gesubsidieerde instellingen als grassroots makers en organisaties. Elke samenwerking biedt ons namelijk de kans om een breder publiek te enthousiasmeren voor nieuwe muziek, verrassende crossovers te realiseren of een nieuw licht op de canon te laten schijnen. Meer hierover in paragraaf 1.3, 2.2 en 3.1.

We zijn ons bewust van de discussie die er speelt over ongelijkheid binnen partnerschappen tussen gesubsidieerde culturele instellingen en de grassroots. Verschillende grassroots makers en organisaties hebben afgelopen jaren aangekaart zich gebruikt te voelen in samenwerkingen met het gesubsidieerde deel van de sector, bijvoorbeeld om een jonger en diverser publiek aan te trekken. Zij roepen op tot gelijkwaardige partnerschappen, met meer vertrouwen en vrijheid.

Het DoelenEnsemble neemt deze oproep serieus. Binnen al onze partnerschappen, zij het met gesubsidieerde instellingen of grassroots organisaties, formuleren we gezamenlijke doelen en laten we ruimte voor elkaars wensen, perspectieven en expertise, en werken we zo samen aan nieuwe muziek.

Publiek

De mate waarin Rotterdammers in aanraking komen met kunst en cultuur is afhankelijk van allerlei factoren, waaronder sociaal-economische positie, onderwijs, toegang tot buitenschoolse activiteiten en de zichtbaarheid van het culturele aanbod. We verwachten natuurlijk niet dat elke publieksgroep zomaar de Doelen binnenloopt, en dat een nieuw publiek vanzelf in aanraking komt met onze activiteiten. Integendeel: we voelen een urgentie om zelf actief de stad in te trekken en op verschillende locaties kennis te maken met verschillende publieksgroepen. Het is onze ambitie om het bereik dat we nu hebben volgens het Mosaic-onderzoek te verbreden. In hoofdstuk 2 is meer te lezen over onze toegankelijkheid, zichtbaarheid, bereik en visie op publieksverbreding.

5.3 Concrete aanpak, acties en planning

De komende vier jaar ondernemen we de volgende stappen om de diversiteit en inclusiviteit binnen het DoelenEnsemble te vergroten. We kiezen daarbij voor een duurzame aanpak, waarin diversiteit en inclusiviteit blijvende agendapunten binnen onze organisatie en bestuur blijven.

Diversiteit en inclusiviteit bestuur

Inclusiviteit blijft een onderwerp van gesprek in bestuursvergaderingen. Doordat het DoelenEnsemble de komende vier jaar een veelvoud van diverse producties gaat maken, is het van belang dat ook het bestuur meegroeit, en leden werft die in onze nieuwe netwerken actief zijn. Bij het afvloeien van oud-leden zal hiervoor ruimte ontstaan.

Aanstellen nieuwe programmeur

We investeren in een nieuwe programmeur die niet alleen een achtergrond heeft binnen de hedendaagse muziek, maar ook een uitgebreid netwerk heeft in andere (muziek)gemeenschappen en scenes in de stad (zie paragraaf 1.3). In 2020 zetten we hierin de eerste stappen. In samenwerking met onze artistiek leider zal de nieuwe programmeur zes programma's per jaar realiseren. Deze zullen bijdragen aan een groter en diverser publieksbereik, en het DoelenEnsemble in contact brengen met nieuwe partners die ons perspectief verbreden.

Livestreamen

Vanaf 2020 zullen wij onze concerten in de Doelen livestreamen op Facebook. Dit biedt publiek dat niet bekend is met nieuwe muziek de mogelijkheid om op een laagdrempelige manier kennis te maken met onze programma's. Ook vergroot het de toegankelijkheid van onze concerten. Meer hierover in paragraaf 2.3.

Music Slam

Vanaf 2020 realiseren we jaarlijks het cultuureducatietraject Music Slam. Deze gedichtenwedstrijd laat Rotterdamse mbo-studenten op een laagdrempelige en speelse manier kennismaken met nieuwe muziek. Meer hierover in paragraaf 2.4.

Partnerschappen HBS-gebouw

Na onze verhuizing naar de 's Gravendijkwal zullen we zes programma's per jaar realiseren in samenwerking met de andere huurders in het HBS-gebouw. Een positief gevolg van de partnerschappen die hierbij gevormd worden, is dat elke partner een eigen publiek met zich meebrengt tijdens de gezamenlijke concerten. De optelsom van alle e-mailbestanden van de samenwerkende partijen is immers vele malen diverser dan alleen ons eigen bestand. Elk gezamenlijk project leidt dus naar verwachting tot een groter en breder publiek, voor elk van de betrokken partners. Meer over onze plannen in het HBS-gebouw in paragraaf 3.1.

6. Financiën

6.1 Fair Practice Code en fair pay

Het DoelenEnsemble is aangesloten bij de Nederlandse Associatie voor PodiumKunsten (NAPK), die onlangs een collectieve arbeidsovereenkomst (cao) voor muzikensembles heeft opgesteld. Deze cao is tot stand gekomen in samenwerking met de directies van de aangesloten muzikensembles en is bedoeld als basis voor de meerjarenbegrotingen van de ensembles vanaf 1 januari 2021. Het DoelenEnsemble is van plan om de cao op te volgen in de periode 2021-2024. Hiermee wordt een belangrijke stap gezet richting de normen van de Fair Practice Code en fair pay.

In de cao worden onder meer richtbedragen (minima) genoemd voor verschillende functies, waaronder voor musici, artistiek leider, zakelijk leider en productiemedewerker. Daarbij is rekening gehouden met de flexibiliteit die binnen de sector gangbaar is. Zo zijn bijna alle musici in Nederland zzp'ers die doorgaans voor verschillende opdrachtgevers werken en vaak kortlopende, tijdelijke werkzaamheden uitvoeren.

Op het moment van schrijven wordt er door de NAPK en de Kunstenbond nog onderhandeld over de cao voor muzikensembles³. Daardoor is het momenteel niet mogelijk om de inhoud ervan in detail te behandelen. Als de cao doorgang vindt, zijn de ensembles die bij de NAPK aangesloten verplicht om zich eraan te houden. Daarom ijkten wij onze begroting in dit meerjarenplan alvast op basis van de bedragen die in de cao genoemd worden.

De richtbedragen die in de cao genoemd worden voor musici, liggen niet ver af van de bedragen die het DoelenEnsemble de afgelopen jaren hanteerde. De genoemde minimumvergoedingen voor leidinggevende functies liggen in de cao echter hoger

³ Dit traject is eerder al doorlopen met de CAO Toneel en Dans, waarover in 2019 een principeakkoord bereikt werd tussen de NAPK en de Kunstenbond.

dan momenteel het geval is bij het DoelenEnsemble. Om deze reden valt de kostenpost personeelskosten vanaf 2021 een stuk hoger uit dan in de voorgaande Cultuurplanperiode.

Indien er geen sprake is van extra financiële dekking om de cao voor muziekensembles op te volgen, zal dit een afname van onze activiteiten betekenen. Dit is onwenselijk, niet alleen omdat de zichtbaarheid van het DoelenEnsemble daarmee zal afnemen, maar ook omdat het lastig wordt om de speelcultuur binnen ons ensemble te waarborgen.



6.2 Bedrijfsvoering en toelichting begroting

Het DoelenEnsemble werkte met te weinig subsidie voor de prestaties die het leveren kan. Door de vele extra activiteiten die nodig zijn voor de organisatie van concerten, is een te grote druk ontstaan op het team. Voor een goede bedrijfsvoering is een uitbreiding met 0,5 fte nodig.

Voorheen werden voor losse projecten subsidies apart van elkaar aangevraagd. Het advies van de RRKC uit het monitorverslag van 2019 is dan ook om al deze activiteiten te bundelen, zodat de organisatie minder kwetsbaar is door de relatieve vergroting van fte's. Voor de artistieke leiding en directie samen is 0,5 fte ingeschat, voor de nieuwe programmeur 0,2 fte en voor de productie 0,4 fte. De

personeelskosten voor deze 1,1 fte zijn voor de komende vier jaren berekend volgens de nieuwe cao voor muzikensembles.

Voor de vergelijkbaarheid is 2018 een bijzonder jaar, omdat in dat jaar door een incidenteel grote serie uitvoeringen in het hele land de uitkoopsommen en de personele lasten beide circa 50.000 euro hoger waren dan gebruikelijk, wat een beetje een vertekend beeld geeft ten opzichte van andere jaren.

Omdat de bedrijfsstructuur overzichtelijk is, volgen hier de belangrijkste verschillen in de begroting ten opzichte van het vorige meerjarenplan (x1000 euro)

- Door een stijging van het aantal producties lopen uitkoopsommen op van 81 naar 112.
- De gemeentesubsidie stijgt van 79 naar 150, waardoor de inkomsten in totaal van 227 naar 262 stijgen.
- De artistiek leider/algemeen directeur, nieuwe programmeur, productie en marketing stijgen samen van 30 naar 53.
- De uitvoeringskosten (reiskosten, techniek, buma en muziekrechten, huur en personeelskosten) stijgen door de toename (van 17 naar 24) van producties en honoraria, en door het reserveren van budget voor het HBS-project (volgens de nieuwe cao voor muzikensembles) van 130 naar 209.
- De totale uitgaven stijgen daarmee van 160 naar 262 per jaar.

Door onze zelfstandigheid kan het DoelenEnsemble verdere ondersteuning krijgen van fondsen en particuliere giften. Zonder die onafhankelijkheid zouden we een belangrijk deel van subsidiemogelijkheden missen. Het DoelenEnsemble heeft de ANBI-status en heeft inmiddels een aantal donateurs. Hoewel de groep klein blijft, is er nu wel de mogelijkheid om te doneren. Via marketing willen we de groep donateurs in de komende vier jaar uitbreiden.



7. Toelichting op prestaties en kengetallen vanaf 2017 tot nu en vooruitblik 2021-2024

In de onderstaande tabel zijn onze prestaties vanaf 2017 te zien, evenals een prognose voor de periode 2021-2024. De groei is duidelijk zichtbaar: niet alleen in de totalen, maar ook de prestaties en publieksbelangstelling in Rotterdam zijn de afgelopen jaren toegenomen, met de kanttekening dat de Scapinotour in 2020 het beeld daar enigszins vertekent. Los van die tour, zien we door de investering in het HBS-plan en andere activiteiten buiten de Doelen een groei bij een deel van het publiek, waar volgens ons Mosaic-onderzoek de rek zit. In de rest van dit hoofdstuk schetsen we per gepland programma-onderdeel een vooruitblik op de komende vier jaar.

Afrekenbare prestaties DoelenEnsemble	per jaar			schatting***	prognose
	2017	2018	2019	2020	2021-2024
aantal producties	29	24	19	29	24
aantal presentaties	33	45	24	52**	30
waarvan in Rotterdam	15	21	17*	26	25
totaal aantal bezoeken	12923	12910	12160	19500	17000
waarvan in Rotterdam	8146	10176	10960	13404	15000
* 2 voorstellingen zijn verplaatst binnen het seizoen naar 2020					
** inclusief de Scapino voorstellingen					
*** bij het schrijven van het plan zijn de jaarcijfers nog niet volledig bekend					

Red Sofa

In de Doelen spelen we vier Red Sofa's per jaar. Deze serie laat zien waar het bruist en gist binnen de nieuwe muziek. Nu en dan kunnen we wat twintigste-eeuws werk spelen, maar we belichten in de programma's vooral spraakmakende muziek van nu – of liever nog: van morgen.

ROAM (Rotterdam Art Music Festival)

Binnen de ROAM-programmering van de Doelen gaan we twee producties per jaar maken. Dit worden festivalavonden met een langere en uitgebreidere line-up, waarin we ons richten op vernieuwende formats van de klassieke muziek van alle tijden, met crossovers naar andere disciplines.

De Doelen Studio

In de Doelen Studio worden twee programma's per jaar door het DoelenEnsemble ingevuld, in overleg met Mieke van der Linden (creative producer van de Doelen). We denken aan producties in samenwerking met Radio 4 of NTR-programma's die een grote sociale impact hebben. Zo maken we tijdens de Hart en Ziel Week van Radio 4 een programma waarbij het publiek een belangrijke rol heeft in de samenstelling ervan.

We houden rekening met het streven van de Doelen om concerten in de Studio laagdrempelig te houden voor een breed publiek. De ruimte heeft een maximale capaciteit van 100 bezoekers, waardoor er ruimte is om een intieme sfeer te creëren. Dit biedt mogelijkheden voor interactie met het publiek.

Programma's op bijzondere plekken in Rotterdam

Per jaar maken we zes programma's op speciale locaties in de stad. Voorwaarde is dat de locaties een verhaal hebben, die door onze muziek nog meer betekenis krijgt. Voorbeelden zijn het Heerenhuys in Het Park, SS Rotterdam, Kunsthal, Boijmans Van Beuningen (inclusief het nieuwe Depot), Kriterion (Groothandelsgebouw), het Postillion Convention Centre (WTC Rotterdam), diverse tuinen, boekhandel Donner, het Belasting en Douane Museum en natuurlijk de Dag van Romantische Muziek.

Gedeeltelijk nemen we de concerten van het voormalige Hortus Festival over, die we sinds 2019 de Hortusconcerten noemen. Het gaat dan specifiek om concerten die in of vlakbij de natuur plaatsvinden. Het repertoire dat we spelen reikt van Bach tot pas uitgebrachte hedendaagse muziek.

Samenwerking met dansproducties

Na succesvolle samenwerkingen met het Internationaal Danstheater, de dansopleiding van Codarts en het Scapino Ballet gaat het DoelenEnsemble door met dansproducties. Na meer dan honderd voorstellingen hebben we een expertise in huis.

Afgelopen vier jaar maakten we onder meer de voorstellingen *Silent Songs*, *Hopper*, *Songs of the Universe*, *Human Figures* en een nieuwe voorstelling met Scapino in seizoen 2020-2021 (52 voorstellingen, te beginnen in Rotterdam en daarna de rest van Nederland). Samenwerkingen met bovengenoemde partijen en Neel Verdoorn behoren tot de mogelijkheden. We begroten één productie per jaar.

Workshops tijdens de Kindermuziekweek

De Nederlandse muzieksector heeft in 2019 haar krachten gebundeld om een gezamenlijke droom te realiseren: een landelijke, jaarlijks terugkerende Kindermuziekweek. Gedurende de week organiseert het DoelenEnsemble muziekworkshops in Rotterdam voor kinderen tussen de 6 en 12 jaar. De workshop 'De Muziekfabriek' behelst één productie per jaar, met meerdere uitvoeringen in de Doelen of in de scholen.

De Kindermuziekweek is een initiatief van: de Doelen, het DoelenEnsemble, Rotterdams Philharmonisch Orkest, het Concertgebouw, Prinses Christina Concours, TivoliVredenburg, Meer Muziek in de Klas, Nationale Opera & Ballet, Orkest van het Oosten en philharmonie zuidnederland.

Music Slam

In samenwerking met Albeda realiseren we één Music Slam per jaar. Tijdens het traject speelt het DE drie schoolconcerten op verschillende Albeda-locaties. We bereikten in 2018 1200 studenten die in de optelling van de cijfers zijn opgenomen. Meer over dit traject in paragraaf 2.4.

Momenteel wordt voor de eindproductie gezocht naar een tweede locatie naast de Doelen, om meer studenten te bereiken.

HBS gebouw

In het HBS-gebouw gaan we zes producties per jaar maken, in samenwerking met een variëteit aan Rotterdamse partners uit de grassroots muzikscene, en andere huurders in het gebouw. Meer over onze plannen in het HBS-gebouw in paragraaf 3.1.

Nieuwe programma's met partners

We leggen contact met groepen zoals Dr Jordan Institute, Magda Mendes, Lingua Franca, Jörg Brinkmann en Nordians, en realiseren samen zes producties per jaar. Het doel is om totaal nieuwe muziek te maken, geïnspireerd op een urgent thema, tekst, lied of toneelstuk. Het repertoire is nieuw, experimenteel en bereikt zoveel mogelijk diverse publieksgroepen.

Ad Visser (ja, de oud-Toppop-presentator!) wil graag een serie programma's met het DoelenEnsemble maken gebaseerd op het muziekproject *Sobrietas*, een

theatersolo genaamd *The Bowie Talk*, gebaseerd op Vissers jarenlange contact met David Bowie; en één project genaamd *De Parade Van De Hemelse Tragedie* genaamd naar zijn gelijknamige verzen.

Buitenland

Ook in internationaal verband timmert het DoelenEnsemble aan de weg. Eerder legden we contacten met orkesten in Duitsland en Frankrijk. Dat leverde artistiek een belangrijke meerwaarde op voor beide partners. De jaarlijks terugkerende internationale Classical:NEXT conferentie in de Doelen levert ook nieuwe contacten en mogelijkheden op. Het DoelenEnsemble wil onderzoeken of er mogelijkheden liggen voor samenwerking in de Rotterdamse haven, waar veel buitenlandse bedrijven zijn gevestigd. Voor 2021 zijn er contacten met diverse zalen in de Verenigde Staten, Canada, Frankrijk en Duitsland voor doorverkoop van programma's.

Afsluitend

Een compleet nieuw geluid ontstaat door gezamenlijk het spanningsveld op te zoeken tussen verschillende muziekstijlen en -tradities. De periode 2021-2024 wordt een weerspiegeling van het superdiverse, vooruitstrevende Rotterdam, dat haar bewoners verrast en verwondert, en tegelijkertijd representeert. *Ongehoord mooi!*

Maarten van Veen,

artistiek leider en algemeen directeur DoelenEnsemble.

JESUS' BLOOD

DOELEN-ENSEMBLE SPEELT

GAVIN BRYARS
Jesus Blood Never Failed Me Yet

4 april 20:15 Bergsingelkerk
Bergsingel 150 Rotterdam



WWW.DOELEN ENSEMBLE.NL

Toegang is vrij/vrije gift na afloop

Arvo Pärt, *Miserère*
Lets Radiokoor &
DoelenEnsemble
maandag 12 januari, 20:30
Laurenskerk

THUIS IN
ROTTERDAM



WWW.DOELEN ENSEMBLE.NL

DoelenEnsemble
DAVID LANG

DEATH SPEAKS
vrijdag 29 april 22:00
zaterdag 30 april 20:00 en 22:00

THUIS IN
ROTTERDAM



WWW.DOELEN ENSEMBLE.NL

DoelenEnsemble
10 oktober om 13:15

LIVE in de KUNSTHAL
tijdens de tentoonstelling van

KEITH HARING



WWW.DOELENENSEMBLE.NL

Tonny Eyk - Ketting - Pijper
DoelenEnsemble - Fancy Fiddlers

24 maart 2018

14:30 Jurriaanse Zaal - De Doelen

Thuis in Rotterdam



www.DoelenEnsemble.nl



WWW.DOELEN ENSEMBLE.NL

RED SOFA CITY

zondag 18 oktober 20:15
Jurriaanse zaal, de Doelen

THUIS IN
ROTTERDAM



Het volk en de wilden!
donderdag 11 februari 20:15
Jurriaanse zaal, de Doelen

THUIS IN
ROTTERDAM



Messiaen Leo Smit
Quatuor pour Pianowerk
la fin du temps Trio

13 MEI 15:00 in Pro Rege

DoelenEnsemble speelt
herdenkingsconcert



www.doelenEnsemble.nl

CABARET!

van de Futuristen
21 MEI 14:00 in

Boijmans van Beuningen

DoelenEnsemble speelt
waanzinnige muziek!



www.doelenEnsemble.nl

HENZE, REQUIEM

2 oktober 20:15 @de Doelen

DoelenEnsemble &
Notabu Ensemble

THUIS
IN ROTTERDAM



WWW.DOELENENSEMBLE.NL

Amerikaanse
Maakbaarheid

21 december 2017

20:15 Jurriaanse Zaal - De Doelen

Nicole Jordan

sopraan

Maarten van Veen

piano

*een liedrecital met
een verhaal!*

www.DoelenEnsemble.nl

WAITING

16 december 20:00 en 22:00
@de Doelen

ERWIN OLAF, installatie
MAARTEN VAN VEEN, piano



www.doelenEnsemble.nl