

Inhoud Bestuursverslag Silbersee 2021

0. Inleiding
1. Duurzaamheidsambitie 2027
2. Platform *It All Starts With Your Voice*
3. Innovatie Internationalisering
4. Silbersee (co)producties 'live'
5. Silbersee Cinema
6. Silbersee Nieuwe Makers
7. Silbersee componisten & schrijvers
8. Marketing & Communicatie
9. Code Diversiteit & Inclusie
10. Governance Code Cultuur
11. Code Fair Practice
12. Meerjarenbegrotingen 21-24 AFK en FPK
13. Realisatie versus Bestuursbegroting 2021
14. Realisatie versus FPK-Meerjarenbegroting 21-24
15. Besteding € 194.600 COVID-19-gelden
16. Eigen Vermogen
17. Prestaties en spreiding
18. Bedrijfsvoering

0. Inleiding

Wie terugblijkt op 2021 kan moeilijk om COVID-19 heen. Dat het virus niet zomaar zou verdwijnen wisten we. Maar met de uitgebreide vaccinatiecampagne, een betere infrastructuur wat het monitoren van het virus betreft en, voor ons het belangrijkste, een protocol waardoor podiumkunstenaars op gecontroleerde wijze hun werk konden doen, leek het ergste achter de rug te zijn. Groot was eind 2020 dan ook de ontgoocheling toen een nieuwe golf toch weer tot een lockdown leidde, waarbij vooral de horeca, de sport en de cultuur de kinderen van de rekening werden.

Waar we bij de eerste lockdown nog konden denken ‘we zetten de schouders eronder en maken er het beste van’, zonk bij menigeen in de sector bij de tweede lockdown de moed in de schoenen. Elk gevoel van zekerheid was weg. Zelfs met alle zorgvuldige maatregelen en protocollen moesten de zalen weer op slot. Het leidde tot grote frustratie, ook bij ons. *Hans en Griet*, een belangrijke coproductie met De Toneelmakerij, waarbij duizenden kinderen kennis zouden maken met hedendaagse opera, moest midden in de voorstellingsreeks worden stopgezet. Ook onze productie *Stille Nacht am Silbersee*, doorgeschoven van vorig jaar, kon weer niet worden uitgespeeld.

Bij alle onzekerheid over de korte termijn, hebben we ons vooral ook op de middellange termijn gericht. Niet door eindeloos te filosoferen, maar met zeer concrete stappen in de richting van ons nieuwe, aangescherpte profiel als duurzaam productiehuis. In die zin was 2021 ook een brugjaar tussen het oude en het nieuwe Silbersee. Onze ambities met betrekking tot duurzaamheid zijn n.a.v. de pandemie in een stroomversnelling geraakt. Enerzijds was er meer ruimte voor reflectie, anderzijds maakte de pandemie het nog meer mogelijk om alle vastgeroeste gewoontes en denkpatronen los te laten – we moesten wel – en serieus werk te maken van een vernieuwde werkpraktijk. Die zal in 2022 zijn beslag krijgen met de eerste editie van *Waterwende*, ons R&D-atelier voor klimaatpositieve podiumkunst.

Bij bestuur en directie van Silbersee wordt in toenemende mate van uit een ESG-benadering naar de organisatie gekeken. We houden onze activiteiten tegen het licht van deze drie criteria: Milieu (Environmental), Maatschappij (Social) en Bestuur (Governance). Het betekent een verschuiving in het denken over de output en de impact van een kunsteninstelling.

Het bestuur ondersteunt de directie en het team dan ook ten volle in het streven om niet alleen impact te creëren met betrekking tot maatschappelijke issues maar ook met betrekking tot het milieu.

Positief is ook dat de crisisjaren de saamhorigheid in het team versterkt hebben. We blijven op koers en niemand is afgehaakt. De focus op de duurzaamheidsdoelstellingen die we ons hebben gesteld, speelt hierbij een cruciale rol.

We hebben er alle vertrouwen in dat we klaar zijn om een nieuw en zeer spannend hoofdstuk van Silbersee te beginnen.

1. Duurzaamheidsambitie 2027

In 2021 werden belangrijke stappen gezet met betrekking tot de duurzaamheidsambities die we in 2019 in ons beleidsplan 21-24 formuleerden. Uiterlijk in 2027 willen wij een klimaatpositief productiehuis zijn dat negatieve effecten op milieu en grondstoffenvoorraden weert. Ook inclusie, diversiteit en circulariteit vallen onder onze duurzaamheidsambitie en implementeren we in onze bedrijfsvoering. De benoeming van Sophie Pfaff als Kwartiermaker Circulariteit & Inclusie was een eerste belangrijke concrete stap.

Omdencrew

De lockdown bood veel ruimte voor reflectie. In 2021 werd het ‘omdenkproject’ afgerond. Dit was een project waarin de zogenaamde ‘omdenkcrew’, een groep van zes jonge professionals, de opdracht had gekregen om na te denken over de podiumkunst van de toekomst. Hun bevindingen namen we mee in de volgende fase die zal uitmonden in het research & development-project *Waterwende* (in 2022).

Experiment

Een belangrijk punt op de agenda van Silbersee was de bewustwording in het eigen team en bij samenwerkingspartners. Waar staat ieder teamlid als individu op dit gebied? Daarnaast hebben we, trouw aan ons artistieke DNA, ook geëxperimenteerd. Bij *Stille Nacht* in 2020 hadden we besloten om een decor te laten ontwerpen dat in een koffer paste en met de trein vervoerd kon worden. Het werden opblaasbare, lichtgevende ballonnen, die veel indruk maakten op het podium. Bij de doorgeschoven uitvoeringen van deze productie in 2021 werden de ballonnen geperfectioneerd. Bij onze grootste productie van 2021, *Hans en Griet*, was de opdracht aan de ontwerpers om decors en kostuums zo circulair mogelijk te produceren. Dat is grotendeels gelukt.

Nulmeting

Met het oog op het ontwikkelen van concrete tools voor de toekomst, maakten we samen met Bureau 8080, een advies- en projectmanagementbureau op het gebied van duurzaamheid, een nulmeting. We namen de voorstelling *Hans en Griet* als uitgangspunt en scenden die op alle onderdelen, van productie en repetitie tot tournee en educatie. Er waren telkens twee vragen: wat is de milieu-impact van deze activiteit op het gebied van CO₂-uitstoot en grondstoffen? En hoeveel invloed hebben wij op de verduurzaming ervan?

Op de basis van de voorlopige resultaten van deze meting hadden we een reeks inspirerende gesprekken en werksessies met het team, waarbij ook het bestuur betrokken is geweest. Een belangrijk resultaat daarvan was de scherpere formulering van onze ambities:

“Uiterlijk in 2027 willen wij een klimaatpositief productiehuis zijn dat negatieve effecten op milieu en grondstoffen weert. Inclusie, diversiteit en circulariteit vallen onder onze duurzaamheidsambitie en implementeren we in onze bedrijfsvoering. Hiermee zijn we een instelling die niet alleen een positieve impact ambieert op de samenleving maar óók op het milieu.”

Het eindrapport werd in december opgeleverd en vormt de gereedschapskist waarmee in 2022 een duurzaamheidsprogramma ontwikkeld zal worden.

Manifest

De ultieme uitwerking van onze duurzaamheidsambities zal natuurlijk in ons artistieke werk te zien zijn. Een belangrijke stap was het opstellen van een Manifest, een kernachtige samenvatting van de criteria die de komende jaren steeds meer aan de basis zullen liggen van al het werk dat we maken. Het Manifest zal in 2022 aan de sector en het publiek bekendgemaakt worden.

Waterwende

Na een fase van reflectie, het vergaren van informatie en het maken van een nulmeting, is de tijd gekomen om de theorie in de praktijk om te zetten. De verbeelding is nu aan zet. Omdat we zelf niet alle antwoorden hebben, zetten we de komende jaren 'Waterwende' op, een R&D-atelier waarin jonge (en ook minder jonge) makers samen met ons de ingeslagen weg verder kunnen exploreren en met het Manifest als grondslag nieuw werk kunnen maken.

NTR

Communicatie is een belangrijk onderdeel van dit traject. Om echt impact te maken zullen we de hele productieketen moeten betrekken: overheden, fondsen, festivals, zalen, makers, publiek etc. We moeten samenwerken en kennis delen. We zijn in vergevorderde gesprekken met de NTR over een begeleidende podcast, mogelijk een tv-documentaire, die de makers in hun zoektocht zal volgen en die op deze manier het onderwerp onder de aandacht van zowel de bredere sector als van het publiek zal brengen.

Manager Duurzaamheid

Eind 2021 namen we afscheid van onze kwartiermaker op dit gebied, waarna deze (begin 2022) werd opgevolgd door een Manager Duurzaamheid. Deze manager zal onze transitie naar een klimaatpositief productiehuis begeleiden.

Samen met het team zal zij in 2022 de duurzaamheidsambities nog steviger formuleren en een duurzaamheidsplan ontwikkelen met het oog op toekomstige (co)producties. In het plan wordt per thema een ambitie geformuleerd met daaraan gekoppeld een doelstelling, activiteiten en een concreet tijdspad. Voorbeelden van thema's zijn locaties, inkoop, mobiliteit, diversiteit en inclusie etc. Dit houdt in dat er keuzes gemaakt zullen worden o.a. op basis van voorlopige resultaten van de eerdere nulmeting van Bureau 8080. Naast impact en mate van invloed wordt ook gekeken of zaken makkelijk of moeilijker te realiseren zijn om zo te prioriteren in de korte- en langetermijnplanning.

De ambitie is om in 2027 naar nul te gaan. Concreet betekent dit o.a. vermijden, reduceren en compenseren van CO₂-uitstoot. Dit jaar willen we een start maken om de onvermijdelijke uitstoot van de projectactiviteiten te compenseren door bv. het planten van bomen of natuurherstel.

Samenwerking

We streven naar een ketengerichte, organisatie-overstijgende aanpak. We willen alle partijen die een rol spelen bij het ontstaan van onze producties ook betrekken bij de verduurzaming ervan. We bevinden ons daarbij in een leerproces en werken vanuit een open en transparante houding. We blijven met alle partners in gesprek over wat haalbaar is en niet.

2. Platform *It All Starts With Your Voice*

Met steun van het AFK bouwden we samen met communicatieadviesbureau Toffey verder aan het project *It All Starts With Your Voice*, een online community platform waarop mensen die onze duurzaamheidsambities richting 2027 en het verlangen actief te investeren in een betere wereld, ondertekenen met hun stem. Het wordt een creatieve ‘vergaarbak’ aan klanken en stemmen, een *open call* waarop eenieder mag reageren die zich geroepen voelt. We zetten in op de functie van een social media platform waarop niet een tekst of foto leidend is, maar audio een profiel vult. Zo hopen we de community rondom Silbersee en onze groene ambities de komende jaren te laten groeien.

In november 2021 is er campagnemateriaal ontwikkeld in de vorm van een spoken-word-video met onze ‘*creed*’ en diverse foto’s die ingezet zullen worden om landelijk aandacht te trekken voor het platform. Daarnaast is het de bedoeling dat *It All Starts With Your Voice* de komende jaren met ons meegroeit. Door steeds meer features toe te voegen, wordt het een speelse tool waarmee Silbersee het publiek bedient. Bovendien ligt er de ambitie om de input te gebruiken in toekomstige producties. Het platform wordt volgens planning einde zomer 2022 gelanceerd worden.

3. Innovatie Internationalisering

In januari 2021 zijn we, opnieuw ondersteund door het AFK, van start gegaan met een innovatietraject rondom internationalisering. Dit innovatietraject is een samenwerking tussen Nicole Beutler Projects, Silbersee en Ulrike Quade Company. In dit tweejarige project (tot circa eind 2022) stellen we ons de vraag: hoe ziet een duurzame internationale werkpraktijk voor interdisciplinaire kunstvormen en kunstenaars er in de toekomst mogelijk uit?

Het traject staat onder leiding van de artistiek ontwikkelaar van Silbersee, die met verschillende externe partners uiteenlopende facetten van onze internationale werkpraktijk bevraagt. Daarin zoekt hij met name naar concrete kansen tot innovatie. Dit doet hij op het gebied van marketing, digitalisering, mobiliteit, communicatie en productie. Zo zijn we een samenwerking gestart met het bedrijf VR Owl voor een VR-Safari waarin we de laatste digitale trends onderzoeken, zoals Virtual Reality, Augmented Reality en meer. Mogelijk kunnen deze digitale tools een bijdrage leveren aan het internationaal presenteren en distribueren van het werk.

Daarnaast werkten we samen met de Universiteit van Utrecht in een vergelijkend onderzoek tussen de verschillen in impact en footprint van een drietal scenario’s; namelijk de gebruikelijke manier van internationaal toeren, internationaal presenteren via een livestream, of via een videoregistratie tonen in een buitenlands theater. Hierover is eind november een rapport geschreven dat de basis vormt voor de vervolgstappen.

Het hele jaar door werkten we intensief samen met de brancheorganisaties zoals Dutch Culture en de NAPK. Zo deelden we de tussentijdse bevindingen en resultaten met de sector en daarmee inspireerden we andere gezelschappen. Tevens is Jimmy-Pierre namens de drie gezelschappen lid van de focusgroep Internationalisering. Komend jaar vervolgen we de VR Safari, bekijken we opnieuw onze internationale branding, en gaan we met internationale programmeurs in gesprek. Ook staat een symposium over internationalisering in de planning, in samenwerking met Dutch Culture en NAPK.

4. Silbersee (co)producties ‘live’

Hans en Griet

Twee jaar na *De Toverfluit* sloegen De Toneelmakerij en Silbersee de handen weer ineen om het stof van een klassieker af te blazen en een zinderende familievoorstelling te maken. De keuze viel op *Hänsel und Gretel* van Engelbert Humperdinck, de enige klassieke opera die écht geschikt is voor jong en oud. De enigszins zoetsappige laatromantische sprookjesopera kreeg in het nieuwe libretto van Jibbe Willems een rauwer, stadser randje. De twee kinderen verdwaalden niet in een bos maar in de verlaten winkelstraten en de donkere steegjes van een stad. In een nieuw libretto van Jibbe Willems werden de stereotypische rollen van het origineel omgeschreven naar personages waarmee een jong publiek anno 2021 zich kon identificeren; de melodieën van Humperdinck trokken een ‘hedendaagse jas’ aan.

Hans en Griet speelde vanaf medio oktober 2021 en zou een veertigtal keer in theaters door het hele land staan, ondersteund door een stevig educatief programma. Helaas werd de tournee door de winterse lockdown voortijdig afgebroken. We vermoeden dat het coproduceren op deze schaal ook de komende jaren nog onder druk zal staan. Bijzonder aan deze productie was dat we er grotendeels in geslaagd zijn het decor uit gerecycled materiaal te maken. Een belangrijke stap in de richting van onze doelstellingen voor 2027.

De pers over *Hans en Griet*:

“Hans en Griet is een moderne en originele make-over van het klassieke sprookje”
- Volkskrant

“samenwerking [tussen De Toneelmakerij en Silbersee] blijkt opnieuw goed voor een spannende update van een operaklassieker” - Parool

“heldere, geestige tekst, afwisselende muziek en goede synergie tussen acteurs en zangers” - De Theaterkrant

‘Alle Kinderen Naar Theater’

Op het gebied van publiek is er actief ingezet op het bereiken van nieuwe doelgroepen. Om ook kinderen die normaliter niet zo makkelijk naar een voorstelling zouden kunnen komen, de kans te geven *Hans en Griet* te bekijken, zijn er diverse extra gelden vrij gemaakt. Onder de noemer ‘Alle Kinderen Naar Theater, een initiatief van de Toneelmakerij, hebben we voor ieder theater een grote groep nieuw publiek aan de voorstelling gebonden. In samenwerking met en met bijdragen van fondsen, maatschappelijke organisaties, bedrijven en particulieren verlaagden we belangrijke drempels (o.a. gebrek aan financiële middelen en vervoer) voor een bezoek aan een voorstelling. We begonnen in standplaats Amsterdam en hadden uiteindelijk het budget om in totaal 500 te financieren. Een aantal theaters ontving zo voor het eerst groepen bezoekers die samengesteld werden in samenspraak met Stichting de Vrolijkheid, lokale AZC’s, buurthuizen en voedselbanken.

Aslan Muziekcentrum

Het kinderkoor dat een aantal liederen binnen de voorstelling zong, is samengesteld in samenwerking met het Aslan Muziekcentrum uit Amsterdam Nieuw West. Zo'n 20 kinderen uit de talentgroep zongen live mee met de voorpremière en première en toerden daarna digitaal mee op de schermen die verwerkt waren in het decor.

Stille Nacht am Silbersee met Ariane Schluter

Deze productie was doorgeschoven uit 2020, toen de theaters daags na de première in lockdown gingen. Maar ook in 2021 kon de voorstelling slechts vier keer live gespeeld worden door een nieuwe lockdown. Als gevolg hiervan maakten we in het kader van onze Silbersee Cinema-lijn een filmische videoregistratie van deze *Stille Nacht am Silbersee* (zie verder bij 5. Silbersee Cinema.)

Dit was de eerste voorstelling waarin we onze klimaatdoelstellingen maximaal probeerden te realiseren. Het decor bestond uit speciaal voor ons gemaakte lichtballonnen en paste in twee koffers en kon met de trein getransporteerd worden.

'Het geheel is van een grote intimiteit en sfeer (...) op paradoxale wijze is de zeggingskracht van het halfduister waarin podium en zaal zijn gehuld groot en sprekend. Alsof de zee zich in de zaal uitstrekt.' – De Theaterkrant

Tijdens de onderbroken tournee werd bekend dat Martin Fondse, die als componist en als musicus was betrokken, was benoemd tot nieuwe Componist des Vaderlands.

Ophelia

Deze jongeren-opera, een coproductie met de Belgische partners LOD, Opera Ballet Vlaanderen en Het Paleis, moest vanwege COVID-19 uitgesteld worden en is uiteindelijk, via drie verschillende concepten die telkens sneuvelden door de pandemie, omgetoverd tot een prachtige 'levende' filminstallatie (zie ook onder Silbersee Cinema), waarbij de jonge meiden die in de film hun ziel blootleggen, aan het eind live meezingen met de compositie van Thomas Smetryns en Wouter Snoei.

'De filmbeelden van Koen Broos zijn soms raadselachtig, soms ontroerend mooi' – De Morgen

'Ophelia, een knappe voorstelling: euforisch, dan weer donker en poëtisch' – Klassiek Centraal

Stimmung

Het *KNAL! Planetarium Music Festival* speelde zich af op een unieke locatie in Leuven: een kosmische 'dome' met 360°-projectie en *surround* geluid. In deze bijzondere context voerde Silbersee in december *Stimmung* (1968) van Karlheinz Stockhausen uit, in combinatie met een nieuw videokunstwerk van Jaak De Digitale. De baanbrekende 20^{ste}-eeuwse klassieker is voor Silbersee ondertussen standaardrepertoire geworden. Het is de eerste westerse compositie die volledig is opgebouwd uit boventonen. Zes zangers, elk voorzien van een microfoon, produceren een nieuw klankspectrum op basis van een voor het publiek niet hoorbare grondtoon.

Doorgeschoven naar 2022: *Kaapdiegoeiekoop*

Dit derde deel van onze trilogie van ‘oeropera’s’, een coproductie met Gouden Haas en NKK NXT, was in 2020 gesneuveld. We zouden *Kaapdiegoeiekoop* in 2021 spelen op Karavaan en Oerol, maar door de aanhoudende onzekerheid rondom de covid-restricties besloten we in februari alsnog zelf te cancelen. Wel zijn de voorbereidingen doorgedaan en staat de productie nu gepland voor de zomer van 2022 (Karavaan en Oerol). Bij *Kaapdiegoeiekoop* 2022 zullen Consensus Vocalis en Slagwerk Den Haag als partner betrokken zijn, naast coproducent Gouden Haas.

Doorgeschoven naar 2023: *Black Poodle Club*

In 2021 vonden de eerste proeven plaats van een ‘catwalk dance opera’, een coproductie met Sample Culture uit Eindhoven, met o.a. vogue-danseres Sarita Sarada en componist/performer Luke Deane. Deze catwalk opera zou hebben plaatsgevonden begin 2022 tijdens de Urban Dansdagen in Eindhoven, maar werd als gevolg van de lockdown doorgeschoven naar 2023.

5. Silbersee Cinema

Sinds de komst van COVID-19, en in het verlengde van onze voortdurende fascinatie voor het ongewisse, verkennen we door middel van de combinatie van poëzie, stem, beeld en muziek de mogelijkheden van een Silbersee-filmtaal. In 2021 kreeg dit op meerdere manieren zijn beslag. Enerzijds in hybride vorm door het gebruik van videografie in de voorstelling *Ophelia*, maar ook in *Hans en Griet* zijn eigengemaakte filmprojecties te zien, en tijdens de herneming van *Stimmung II* werd een filmisch planetarium ingezet. Anderzijds produceerde Silbersee dit jaar vier (korte) eigen films.

Stille nacht am Silbersee met Ariane Schluter

Toen bleek dat de theatertournee voortijdig moest worden stopgezet hebben we dit theatraal hoorspel op filmische wijze bij het publiek thuis weten te brengen, in samenwerking met filmproductiehuis Krevicy. Dankzij een samenwerking met het Muziekgebouw en het streamingsplatform Cultuurticket, was de film vanaf kerstavond t/m 8 januari *on demand* te zien. Kijkers droegen met de aankoop van hun ticket direct bij aan een humanere behandeling van bootvluchtelingen rondom de Egeïsche Zee, omdat de volledige opbrengst van de stream werd gedoneerd aan de Noorse NGO Aegean Boat Report. Gezien de thematiek van de voorstelling was het voor ons vanzelfsprekend de opbrengst niet zelf te innen maar te doneren.

Verhuisbericht

In 2021 ging *Verhuisbericht* in première. Deze film, die we samen met cinematograaf Bowie Verschuuren maakten, was geïnspireerd op nieuwsberichten over dieren die terugkeren naar de stad en er hun plek opnieuw veroveren. We vroegen ons af: *hoe zou de wereld eruitzien als de gehele natuur zijn plek in de stad opeist?* Voor de soundtrack kozen we *Non sta, si svolge e gira* (2012), een werk dat Giuliano Bracci schreef in opdracht van Silbersee, op teksten van de 16^e-eeuwse filosoof en dichter Giordano Bruno. Het centrale thema is de oneindigheid van het universum en het lot van de mens in een ruimte die geen vooraf bepaald centrum heeft. De

toenmalige Denker des Vaderlands Daan Roovers schreef in reactie daarop de tekst *Verhuisbericht*. De film is verspreid onder alle leden van We Are Public.

Broken Shells

Naar aanleiding van het winnen door Milieudefensie van de klimaatzaak tegen Shell op 26 mei, waarbij de rechter oordeelde dat het bedrijf zijn CO₂-uitstoot tegen 2030 teruggebracht moet hebben met 45%, maakten we als dankbetuiging de film *Broken Shells*. Spoken word artiest Guus van der Steen, met wie Silbersee geregeld samenwerkt, schreef een pakkende ode aan deze klimaathelden en droeg de tekst zelf voor in een film gemaakt door zijn broer Frank van der Steen, die ook voor de compositie tekende.

Morgenstilte

Een koortsdroom van drie individuen met het verlangen gehoord te worden en los te komen van de status quo. Opgesloten in hokjes, kamers en hun eigen verlangens kijken zij hoopvol uit naar de belofte van morgen. Gedragen door ambities en collectieve drang, proberen zij hun eigen ‘stem’ te hervinden. In deze nieuwe film (regie Evani Gilds, compositie Gunnar Gunnsteinsson) reflecteert Silbersee, samen met een groep diverse podium- en filmkunstenaars op de steeds meer polariserende maatschappij. Is er morgen wel hoop of *Morgenstilte*? Net als *Verhuisbericht* zal ook *Morgenstilte* in 2022 worden verspreid onder de leden van We Are Public.

6. Silbersee Nieuwe Makers

In 2021 wisten we drie opmerkelijke makers aan ons te binden.

Celine Damen: VR-opera

In het kader van de Nieuwe Makers Regeling van het Fonds Podiumkunsten zal de jonge regisseur Celine Daemen zich onder de hoede van Silbersee gedurende twee jaar verder ontwikkelen als maker van VR-opera. Haar geloof in de directe kracht van de muziek en haar wens om de muziek leidend te laten zijn in haar werk, maakt dat zij goed past in het Silbersee-ecosysteem. Zij kan daarbij veel opsteken bij ons, maar ook Silbersee kan nieuwe stappen zetten in het gebruik van nieuwe technologieën bij het vernieuwen van het opera-genre.

Celine wordt in het traject omringd door een aantal coaches uit het Silbersee-netwerk, maar ook van daarbuiten. Bij het creëren van haar eerste productie, *Eurydice – een afdaling in oneindigheid*, werkt zij samen met twee componisten uit de bredere Silbersee-familie: Kate Moore en Wouter Snoei.

Naast de begeleiding van Celine als kunstenaar wordt ze ook gecoacht op zakelijk gebied en met betrekking tot productie, fondsenwerving en communicatie.

Sebastian Kemner: Walls of the Universe

In 2021 begon ook onze samenwerking met trombonist Sebastian Kemner, die in datzelfde jaar ook de Nederlandse Muziekprijs kreeg. Voor de uitreiking daarvan, op 12 juni in De Doelen voerden we samen met Sebastian en het Residentie Orkest o.l.v. Ed Spanjaard een programma uit met muziek van Hildegard van Bingen en hedendaagse composities van Nicholas Moroz, Beat Furrer en Giacinto Scelsi. Kemner sloeg daarmee een brug tussen de oudste overgeleverde westerse muziek en de verse noten die nog niet eerder geklonken hadden.

De veelzijdige trombonist zal ook bij toekomstige Silbersee-producties betrokken zijn zoals in het *Waterwende*-atelier en een nieuwe productie genaamd *Harmony of the Spheres*.

Luke Deane

Luke was betrokken bij de ontwikkeling van *Club Faust*, deel 1 van de Faust-trilogie die sneuvelde vanwege COVID-19, maar desondanks blijft hij sterk betrokken bij Silbersee in andere producties. *Black Poodle Club* en *Waterwende*.

In 2021 begon hij als maker/componist/zanger gestart, samen met Sarita Sarida, te werken aan de catwalk opera 'Black poodle club' die uit zou komen tijdens de Urban Dansdagen 2022.

Deze is wederom verschoven naar 2023.

7. Silbersee componisten & schrijvers

Van oudsher staan hedendaagse componisten, met aan hun zijde de tekstschrijvers, centraal in alles wat Silbersee creëert. Dankzij de extra financiële ondersteuning van het FPK zagen talrijke mooie nieuwe composities het licht.

Hieronder noemen we hen, die in 2021 aan ons verbonden waren, in alfabetische volgorde op. Zowel diegenen die we betaalden uit reguliere subsidies alsook die ondersteund werden door extra FPK-geld voor compositie en libretto.

Giuliano Bracci, Luke Deane, Martin Fondse, Gunnar Gunnsteinsson, Kate Moore, Geneviève Murphy, Joachim Robbrecht, Daan Roovers, Wouter Snoei, Thomas Smetryns, Frank van der Steen, Frank Wienk en Jibbe Willems.

8. Marketing en communicatie

Ook in 2021 is er, vooral achter de schermen, verder gewerkt aan de branding en de marketing- en communicatiestrategie van Silbersee. In juni 2021 organiseerden we een tweedaagse heisessie met trainer Marieke Griffioen. Vanuit het 'Brand the Change' principe hebben we als team gekeken naar onze merkstrategie. In meerdere brainstormsessies en groeps gesprekken is er geprobeerd te komen tot een vernieuwde propositie die aansluit bij deze tijd, en die past bij onze ambities en verlangens. Gezamenlijk kwamen we tot de conclusie dat termen als 'geworteld in opera', 'in beweging', 'vernieuwing en experiment', 'interdisciplinair', 'de stem als artistiek uitgangspunt' en 'klimaatpositief' belangrijk zijn om in te zetten in de algehele communicatie. Na afloop lag er een nieuwe brandingstekst die de komende jaren met ons mee zal uitgroeien tot een duurzame overkoepelende communicatiestrategie.

Silbersee is een caleidoscopisch gezelschap. Een enigszins chaotische familie van zielsverwanten rond zanger en boerenzoon Romain Bischoff. We zijn geworteld in opera, maar zetten de ramen en deuren wijd open voor eigenzinnige talenten uit de meest uiteenlopende genres en disciplines. Met de stem als oer-instrument geven we klank aan dat wat gehoord moet worden. Dat wat er écht toe doet; thema's zoals inclusie, ecologie en artificiële intelligentie. We werken graag samen met anderen en maken voorstellingen over de wereld van nu en die van de toekomst. Op weg naar meer duurzaamheid.

We zijn nieuwsgierig, altijd zoekend en voortdurend in beweging. We houden van experiment en vieren elke mislukking. Onderweg krijgen we te maken met uitdagingen zoals vergrijzing,

racisme en verstedelijking. We voelen de urgentie om ons uit te spreken. Om te mengen, te brouwen en om te ploegen. En om altijd op zoek te gaan naar nieuwe kunstvormen, bijzondere kruisbestuivingen en onverwachte uitkomsten. Opera is voor iedereen. Echt. Of je nou boer, kapper of directeur bent. Silbersee is er voor mens, voor dier, voor aarde. Onze stemmen tellen, maar die van jou ook.

*Onze ambities zijn groot. We willen in het veld de rol vervullen van voortrekker en vernieuwer. Niet alleen op artistiek, maar ook op maatschappelijk vlak. Onze doelstelling is dan ook om in **2027** een **klimatepositief** productiehuis te zijn en geen enkel negatief effect meer te hebben op milieu, op grondstoffenvoorraden en op de samenleving.*

Silbersee is te vinden op kleine en grote podia, festivals en op onverwachte binnen- en buitenlocaties en ontvangt structurele subsidie van het Fonds Podiumkunsten en het Amsterdams Fonds voor de Kunst.

De innovatiesubsidie van het AFK is grotendeels gebruikt voor het doorontwikkelen van het platform *It All Starts With Your Voice* en zal ook in 2022 worden ingezet voor het versterken en laden van het merk Silbersee (zie ook onder 2. *It all starts with your voice*). Met een overkoepelende activeringscampagne en diverse gerichte communicatiestrategieën rondom de producties zal de organisatie de komende jaren inzetten op een groter bereik en schuwt zij de onverwachte samenwerkingen met externe partijen niet. Met name het opbouwen van duurzame relaties staat hoog op de agenda. Richting 2027 zal ook duurzaamheid en CO₂ - impact een rol spelen in de mogelijkheden voor bijvoorbeeld het te ontwikkelen campagnemateriaal en in de keuze voor stakeholders in communicatie.

Op voorstellingsniveau is veelal gebruik gemaakt van free publicity. Diverse kranten en radiozenders besteedden aandacht aan de (co)producties van Silbersee. Zo was Romain Bisschoff in het kader van *Hans en Griet* twee uur lang te gast bij Radio 4 voor het programma *Een goedemorgen met*, verschenen interviews in *Parool* en *Trouw*. Ariane Schluter was n.a.v. *Stille Nacht* te horen in *Nooit Meer Slapen* en besteedden ook *Radio Opium* en *Volgspot* aandacht aan de producties. Daarnaast is er veelvuldig gebruik gemaakt van (gesponsorde) social media berichten, nieuwsbrieven, waren we zichtbaar in de stad met een abri ronde en in de theaters met flyers en digitale schermen. Dit alles heeft bijgedragen aan waardevolle content voor onze stakeholders.

Tot slot. Na zeven jaar is er behoefte aan een nieuwe huisstijl. Huisontwerper Lise Bruyneel is in 2021 gestart met het ontwikkelen van een nieuwe typografie en beeldtaal, en zet deze werkzaamheden in 2022 door. Waar nu vaak met fotomateriaal van derden is gewerkt, zullen we vanaf 2022 een vaste samenwerking opzoeken met fotograaf Bowie Verschuuren. Hij zal in opdracht alle beelden maken van Silbersee en is bovendien inzetbaar voor extra (video)content voor op de social-mediakanalen en website. Gezamenlijk werken we toe naar een verfrissende en herkenbare signatuur die ook een jongere doelgroep aan zal moeten spreken. Communicatiebureau Toffey blijft op de achtergrond betrokken bij deze ontwikkelingen.

9. Code Diversiteit & Inclusie

Al speelden we door COVID-19 in 2021 minder producties dan vooraf bedacht, toch zijn we blij met wat we op het gebied van inclusie en diversiteit, tot stand konden brengen. Hieronder noemen we enkele producties waarbij duidelijk wordt hoe we te werk gingen.

Net als bij *De Toverfluit* in 2019 werd ook bij *Hans en Griet* gekozen voor een zo divers mogelijke cast van acteurs, zangers, instrumentalisten, performers en dansers. Zo werd deze nieuwe familie-opera gecreëerd door een mimespeelster/percussioniste, een breakdancer/rapper, en operazangers, instrumentalisten en acteurs met zeer verschillende achtergronden. Deze keuze voor een diverse cast loopt al jaren als een rode draad door vrijwel al onze producties.

De samenwerking met Sample Culture, de catwalk opera *Black Poodle Club* – geeft ons de kans om steeds dichterbij de ‘urban’ wereld te geraken, iets dat we sinds 2008 (onze eerste samenwerking met ISH) jaar in jaar uit opzoeken. Het spreekt voor zich dat ook hierbij crew & cast zeer divers zijn. We zijn ons overigens bewust van de veranderende connotatie van het begrip ‘urban’, dat het risico in zich houdt een leeg paraplubegrip te worden. Sowieso zijn we met betrekking tot taal en communicatie in het algemeen aan de slag gegaan met de *Handreiking Waarden voor een nieuwe taal*.

In *Ophelia* schitterden meiden uit achterstandswijken; jonge Ophelias, veelal van niet westerse afkomst zongen de sterren van de hemel in werken van Wouter Snoei en Thomas Smetryns

In 2021 begonnen we met de voorbereidingen van *Eeuwige Jeugd*, een nieuw project waarbij onze bewegingscoach Juliette van Ingen en zangeres/arrangeur Fanny Alofs aan de slag gaan met een groep van twaalf tachtigplussers. Het accent hierbij ligt op elkaar ontmoeten en samen bewegen en zingen. Samen maken ze in tien wekelijkse sessies een aantal korte scènes gebaseerd op de eigen ervaringen. De eerste sessies vinden in februari 2022 plaats. Deze groep zal ook betrokken worden bij toekomstige producties.

10. Governance Code Cultuur

De bestuursleden van Silbersee werden ook in 2020 nog benoemd voor een periode van drie jaar (art. 4 lid 3 statuten) met een maximale zittingsduur van negen jaar. Voor de voorzitter gold een maximum van twaalf jaar, conform het in 2018 aangenomen bestuursreglement waarin in een langere termijn is voorzien in het geval van positiewisseling van gewoon lid naar voorzitter. Door het statutair vastgelegde benoemingssysteem, waarbij nieuwe bestuursleden in de termijn van hun voorganger traden, vonden de herbenoemingen voor het hele bestuur steeds op dezelfde datum plaats. Zo is op 27 september 2020 voor iedereen een nieuwe termijn ingegaan.

In 2021 is een statutenwijziging gerealiseerd waarbij conform de Governance Code Cultuur 2019 in een zittingsperiode van vier jaar is voorzien met een eenmalige verlenging. Daarbij geldt – zoals ook in de situatie van vóór 2021 - de mogelijkheid om een uit het bestuur benoemde voorzitter een extra termijn te geven, dit met het oog op het belang van de continuïteit. In het nieuwe systeem treden de bestuursleden niet meer op dezelfde datum af.

De termijnen lopen dan vanaf de datum van benoeming. Dit dient ook de continuïteit van het bestuur. Op basis van deze uitgangspunten is een nieuw rooster van aftreden gemaakt:

P. van Gennip voorzitter 1 mei 2021	toegetreten 1 april 2014	3 ^e termijn 27 sept 2020	4 ^e termijn 27 sept 2023	aftreden als vz 1 april 2026
B. Blankert secretaris	toegetreten 1 febr 2013	3 ^e termijn 27 sept 2020		aftreden 1 juni 2022
H. Tepper penningmr	toegetreten 1 jan 2015	3 ^e termijn 27 sept 2020	4 ^e termijn 27 sept 2023	aftreden 1 jan 2024
G. Vanblarcum lid	toegetreten 15 mrt 2017	3 ^e termijn 27 sept 2020	4 ^e termijn 27 sept 2023	aftreden 15 mrt 2025

In 2021 is de voorzitterszetel vacant geworden. Een kleine commissie van twee bestuursleden en de directeur is belast met het opstellen van profielen en het selecteren van kandidaten op basis van een vacature. Bestuurslid Piet van Gennip is aangewezen als voorzitter ad interim. In 2021 zijn bovendien twee nieuwe leden aangetrokken die in 2022 zullen toetreden tot het bestuur. Daarmee zijn de doelstellingen op het vlak van diversiteit in zowel leeftijd als culturele achtergrond gerealiseerd.

Het bestuur is onbezoldigd en zodanig samengesteld dat deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid gewaarborgd zijn. Het bestuur neemt de Governance Code Cultuur in acht. Jaarlijks wordt de governance geëvalueerd, dit keer was dat begin 2022. Er hebben zich net als in de voorgaande jaren op dat punt geen bijzonderheden voorgedaan. De evaluatie dient tevens om het functioneren van het bestuur te bespreken en waar gewenst aan te passen. Punt van zorg was ook in 2021 natuurlijk de COVID-19-crisis. Het bestuur vergadert gewoonlijk minimaal vier keer per jaar volgens een vast schema. Dat gebeurde in 2021 online. Daarnaast vond geregeld tussentijds overleg plaats. Er is geregeld gesproken over de financiële positie van de performers en andere medewerkers.

Een delegatie van het bestuur heeft jaarlijks een evaluatiegesprek met de algemeen directeur waarbij afspraken worden gemaakt voor de komende periode. Dit gesprek over het functioneren van de directeur in 2021 heeft net na de jaarovergang in 2022 plaatsgevonden. De bezoldiging van de directeur is conform de cao Theater en Dans en blijft ruim binnen de WNT-norm.

11. Code Fair Practice

De kernwaarden van deze code zijn: solidariteit, transparantie, duurzaamheid, diversiteit en vertrouwen. Silbersee draagt deze kernwaarden uit.

Het is onze wens in de toekomst een eigen cao voor onze sector opera/muziektheater te ontwikkelen, aangezien deze ontbreekt. Hierover heeft een gesprek met NAPK plaatsgevonden en willen wij graag in de toekomst een vervolg aan geven. Zo lang het nog niet zo ver is, volgen wij de cao Theater en Dans.

Net als in het voorgaande jaar heeft Silbersee de NAPK-richtlijnen met betrekking tot doorbetaling van de zzp'ers bij annulering door COVID-19, de *trickle down*, gevolgd. NAPK heeft deze regels najaar 2020 opgesteld in samenspraak met de Kunstenbond en Acteursbelangen. Aanvullend heeft NAPK namens de sector meegewerkt aan een serie

gesprekken onder leiding van Platform ACCT over hoe de noodsteun nog beter terecht zou kunnen komen bij zzp'ers. Het rapport dat hieruit is voortgekomen is breed gedeeld met de stakeholders. Tot slot heeft NAPK eind december op het Ministerie van OC&W gepleit voor volledige compensatie van zzp'ers voor het weggevallen opdrachten in de periode medio november 2021 tot en met begin maart 2022 (vijfde steunpakket). Een knelpunt voor de *trickle down* is dat de sector wederom veel langer dan verwacht op slot is geweest, waardoor veel projecten zelfs niet in voorbereiding zijn genomen. Dit heeft ertoe geleid dat er minder werk was dan in een normaal seizoen. Waar mogelijk hebben wij geprobeerd alternatieve opdrachten te creëren zoals (online) streaming en andere filmprojecten. Zie voor details de bijlage bij dit bestuursverslag.

Silbersee is actief lid van de Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten, van Kunsten '92 en van Amsterdamse Culturele Instellingen. Silbersee heeft binnen de eigen organisatie een vertrouwenspersoon aangesteld en informeert medewerkers actief over het bestaan van [mores.online](https://www.mores.online).

12. Meerjarenbegrotingen 21-24 AFK en FPK

Conform de Handboeken zijn in deze jaarrekening de Meerjarenbegrotingen 21-24 van FPK en AFK opgenomen. Deze verschillen op enkele onderdelen van elkaar omdat deze op een ander moment zijn ingediend. Het belangrijkste verschil tussen beiden is dat in de FPK-Meerjarenbegroting de coproducties zijn opgenomen, op dezelfde wijze als in de periode 2017-2020 (zie hieronder, paragraaf 3). Deze werkwijze is voorjaar 2021 uitgebreid met het FPK besproken en akkoord bevonden. Voorts verschillen de twee Meerjarenbegrotingen in mindere mate op posten uitkoop, indirecte opbrengsten en overige bijdragen uit publieke en private middelen.

In deze toelichting wordt eerst gereflecteerd op de realisatie ten opzichte van de eigen bestuursbegroting, en vervolgens ten opzichte van de FPK-Meerjarenbegroting 21-24, die werd goedgekeurd door ons belangrijkste subsidiënt, het Fonds Podiumkunsten.

13. Realisatie versus Bestuursbegroting 2021

De meerjarenbegrotingen omvatten gemiddelden over vier jaar en worden lang van tevoren opgesteld. Doordat omstandigheden wijzigen, raken deze meerjarenbegrotingen achterhaald door de realiteit. Het bestuur keurt daarom voorafgaand aan elk jaar de bestuursbegroting goed, die rekening houdt met eventueel gewijzigde omstandigheden. Uiteraard worden de jaarlijkse bestuursbegrotingen wel opgesteld in lijn met de totale begrotingen over de vierjaarsperioden.

De door het bestuur goedgekeurde bestuursbegroting 2021 (zie hieronder) eindigde met een negatief saldo van € 300.000, waarna € 300.000 aan de daarvoor eerder aangemerkte bestemmingsreserves onttrokken zou worden. Deze bestemmingsreserves waren eind 2020 aangelegd ten behoeve van voorstellingen die vanwege COVID-19 in 2020 niet plaats konden vinden en naar 2021 werden doorgeschoven.

Begroting 2021 dd december 2020					
BATEN			LASTEN		
1	Fonds Podiumkunsten (Algemeen)	€ 634.020 toegekend	Beheer Personeel	€ 79.000	
	Amsterdams Fonds voor de Kunst (ALG)	€ 155.000 toegekend	Beheer Materieel	€ 117.250	
		€ 789.020	Medewerkers Act	€ 264.785	€ 461.035
2	It all starts with a voice	€ 45.000 uitslag AFK komt in december	It all starts with a	€ 20.500	€ 20.500
		€ 45.000			
3	Stimmung (Moore) Publiek	€ 9.000	Stimmung (Moore)	€ 49.950	
	Stimmung (Moore) Fondsen	€ 15.000 FPK-bijdrage compositie is toegezegd	Stimmung (Moore)	€ 10.315	€ 60.265
		€ 24.000			
4	Stille Nacht Publiek	€ 8.000	Stille Nacht (Pers)	€ 35.000	
	Stille Nacht Fondsen	€ 13.000 € 13.000 FPK-bijdrage is toegezegd	Stille Nacht (Mat)	€ 10.000	€ 45.000
		€ 21.000			
5	Ophelia	€ 0	Ophelia (Personee)	€ 6.110 rij 736	
		€ 0	Ophelia (Materiee)	€ 3.275 rij 929	€ 9.385
6	Kaap 21 Oerol	€ 20.500	Kaap 21 Personee	€ 189.825	
	Kaap 21 Karavaan	€ 13.500	Kaap 21 Materiee	€ 170.000	€ 359.825
	Kaap 21 Fondsen	€ 25.000			
	<i>Indien Kaap niet doorgaat, wordt dit Kerststaloperette</i>	€ 59.000			
7	Omdenk/Blue Camp (ontwikkeling) Pul	€ 15.000	Blue Camp Perso	€ 104.000	
	Omdenk/Blue Camp (ontwikkeling) For	€ 50.000	Blue Camp Materi	€ 66.000	€ 170.000
	Omdenk (ontwikkeling) Fondsen	€ 50.000 Toegezegd door Stichting Doen			
	<i>Project vindt plaats in 2022, ontwikkeling in 2021</i>	€ 115.000			
8	Silbersee Cinema (Publiek)	€ 4.000	Silbersee Cinema	€ 45.000	
	Silbersee Cinema (Fondsen)	€ 25.000	Silbersee Cinema	€ 0	€ 45.000
		€ 29.000			
9	Conservatorium Den Haag	€ 0	Conservatorium P	€ 0	
		€ 0	Conservatorium N	€ 1.000	€ 1.000
10	Hans & Griet (Publiek)	€ 60.000	Hans & Griet (Per)	€ 179.000	
	Hans & Griet (Fondsen)	€ 65.250	Hans & Griet (Ma)	€ 121.000	€ 300.000
		€ 125.250			
11	Celine Daemen, fondsen	€ 40.000	Celine Daemen	€ 62.000	€ 62.000
		€ 40.000			
12	Urban Dance Opera Lab	€ 0	Urban Dance Ope	€ 15.000	€ 15.000
		€ 0			
13	CPL	pm	CPL	pm	
14	Presenteren is een Kunst	pm	Presenteren is een Kunst	pm	
15	Reprises	pm	Reprises	pm	
		€ 0			€ 0
	totaal baten	€ 1.247.270	totale lasten	€ 1.549.010	

Bestuursbegroting 2021	
PROJECTSALDI	
1 Algemeen	€ 327.985
2 It all starts with a voice	€ 24.500
3 Stimmung (Moore)	-€ 36.265
4 Stille Nacht	-€ 24.000
5 Ophelia	-€ 9.385
6 Kaap 21	-€ 300.825
7 Blue Camp	-€ 55.000
8 Silbersee Cinema	-€ 16.000
9 Conservatorium Den Haag	-€ 1.000
10 Hans & Griet	-€ 174.750
11 Celine Daemen	-€ 22.000
12 Urban Dance Opera Lab	-€ 15.000
13 CPL	€ 0
14 Presenteren is een Kunst	€ 0
15 Reprises	€ 0
EXPLOITATIESALDO 2021	-€ 301.740
Algemene reserves eind 2020:	€ 550.000 inclusief toekenning Gemeente Amsterdam
VOORSTEL AAN BESTUUR	
Onttrekking reserves	€ 300.000
	Nieuw exploitatiesaldo 2021: -€ 1.740

De gerealiseerde exploitatie 2021 eindigt met een positief resultaat van € 237.000. Het verschil van in totaal € 537.000 wordt verklaard door

(1) verschuivingen van twee grote projecten naar 2022 als gevolg van COVID-19, en
(2) door de ontvangst in maart en augustus 2021 van het tweede en vierde noodsteunpakket COVID-19 van de rijksoverheid, die in 2021 nog niet volledig konden worden besteed.

ad 1: Doorschuiven *Kaapdiegoeiekoop* naar 2022 => plus € 300.000

Doordat Gouden Haas eind 2020 als coproducent van *Kaapdiegoeiekoop* was weggefallen, moest Silbersee extra diep in de buidel tasten om dit omvangrijke locatieproject in 2021 alsnog van de grond te krijgen. In de door het bestuur goedgekeurde exploitatiebegroting was daartoe een eigen bijdrage ter hoogte van € 300.000 opgenomen.

Maar half december 2020 begon de tweede lockdown, en daarmee de sluiting van de theaters. Er werd druk gevaccineerd, maar het bleef lang onduidelijk wanneer de theaters weer open konden gaan. In het vroege voorjaar, nog voordat de cast en crew was vastgelegd, maakte Oerol de financiële garanties bekend op basis waarvan Silbersee de grootschalige locatievoorstelling zou kunnen komen spelen: een bezoekerscapaciteit van maximaal 80 bezoekers per voorstellingen (begroot: 500 bezoekers per voorstelling). Hiermee kwam de gehele financiering nog sterker onder druk te staan, en zou slechts een klein deel van het oorspronkelijke publieksbereik gerealiseerd kunnen worden. Vanuit het oogpunt van gezonde bedrijfsvoering besloten bestuur en directie dat het niet langer verantwoord was een dergelijk groot project in die omstandigheden door te laten gaan. Daarom besloot Silbersee met pijn in het hart om voor *Kaapdiegoeiekoop* geen opdrachtovereenkomsten aan te gaan en de gehele productie opnieuw een jaar door te schuiven, naar 2022.

Voor de begroting betekende dit dat het tekort werd ingelopen met € 300.000, en blijft gereserveerd voor *Kaapdiegoeiekoop* in 2022.

ad 1: Vervallen *Blue Camp* => plus € 55.000

In de bestuursbegroting 2021 was ook budget gereserveerd voor *Blue Camp*, een locatieproject voor de zomer van 2021, waarin duurzaamheid een grote rol zou gaan spelen. Ook hier stak COVID-19 een stokje voor, waardoor ook dit project in 2021 geen doorgang kon vinden. Dit leidde tot een stijging van het exploitatiesaldo met € 55.000.

ad 1: Positief saldo diverse projecten => plus € 15.000

Op de verschillende overige projecten ontstond per saldo een klein overschot van € 15.000 ten opzichte van de bestuursbegroting.

ad 2: Algemeen => plus € 167.000

In de loop van 2021 ontving Silbersee twee nieuwe steunpakketten vanuit de rijksoverheid; in totaal voor € 194.600. Hiervan werden o.a. de zpp'ers doorbetaald die van de voorstellingen die eind december 2021 door de nieuwe lockdown niet door konden gaan (zie verder onder Besteding COVID-19-gelden). Aangezien nog niet de gehele steunpakketten konden worden ingezet sloot de begrotingspost Algemeen € 167.000 positiever af dan begroot.

Samenvattend:

Kaapdiegoeiekoop naar 2022:	plus € 300.000
Blue Camp vervallen :	plus € 55.000
Overschot diverse projecten:	plus € 15.000
Algemeen inclusief COVID-19:	plus € 167.000
Totaal exploitatiesaldo:	plus € 537.000 t.o.v. <u>bestuursbegroting 2021</u>

14. Realisatie versus FPK-Meerjarenbegroting 21-24

We beperken ons hieronder tot een toelichting ten opzichte van de FPK- Meerjarenbegroting 21-24, die werd goedgekeurd door ons belangrijkste subsidiënt, het Fonds Podiumkunsten, en zoals weergegeven in de Jaarrekening.

baten

eigen inkomsten (1 t/m 3)

Vanwege COVID-19 werden aanzienlijk minder publieksbaten gerealiseerd, waardoor de Eigen Inkomsten € 120.000 lager zijn dan begroot.

publieke subsidies en bijdragen (7 t/m 9)

De publieke subsidies en bijdragen zijn bijna € 200.000 hoger dan begroot dankzij de € 194.600 aan ontvangen COVID-19-steun.

lasten

beheerslasten (1 t/m 2)

Beheerslasten personeel zijn bijna € 60.000 lager omdat COVID-19 ertoe heeft geleid dat niet alle kantoorfuncties (zowel nieuwe dienstverbanden als nieuwe opdrachtovereenkomsten) direct volledig werden ingevuld. De materiële beheerslasten zijn vrijwel conform begroting.

Activiteitenlasten (4 t/m 6)

De pandemie en de daaruit voortvloeiende lockdowns hadden logischerwijs de meeste effecten op de activiteitenlasten: zowel de personele als de materiële activiteitenlasten kwamen € 150.000 lager uit dan begroot.

coproducties

Na het succes van *De Toverfluit* werd in 2019 de volgende coproductie met de Toneelmakerij gepland voor 2021. *Hans en Griet* werd opnieuw een productie bedoeld voor de grote theaterzalen van Nederland. Het vergde moed om in het voorjaar van 2021, terwijl de theaters nog in lockdown waren, het besluit te nemen om de voorbereidingen daadwerkelijk van start te laten gaan. Wij namen daarmee een gecalculeerd financieel risico, waarbij vele scenario's werden doorgerekend en de financiële draagkracht van beide producenten onder de loep is genomen. De poging om de theaters die de voorstelling enthousiast in potlood hadden geboekt, deelgenoot te maken van dit risico, bleef beperkt tot woorden. Maar de gevoelde noodzaak om juist deze productie in deze bedrukte tijd voor het voetlicht te brengen, was groot. Silbersee en Toneelmakerij namen uiteindelijk gezamenlijk het volledige risico op zich. In deze artistiek en financieel gelijkwaardige coproductie was De Toneelmakerij penvoerder. In het kader van transparantie maken wij (net als in de vorige subsidieperiode en na akkoord van het FPK) de volledige baten en lasten van *Hans en Griet* middels de posten 'baten coproducties' en 'lasten coproducties' inzichtelijk.

matching

Silbersee heeft in 2021 € 1.318.000 aan totale baten gerealiseerd. Daarmee wordt voldaan aan de bepaling van het Fonds Podiumkunsten dat de toegezegde jaarlijkse subsidiebijdrage van € 600.000 door Silbersee moet worden gematcht met minimaal hetzelfde bedrag aan publieke en private middelen, en overige eigen inkomsten.

liquiditeit en solvabiliteit

De **current ratio** (kortlopende vorderingen + liquide middelen / kortlopende schulden) is ((€ 265.666 + € 1.080.851) / € 372.720 =) 3,61 in 2021 (4,75 in 2020).

De **solvabiliteit** (eigen vermogen / totaal activa) is in 2021 (€ 822.482 / € 1.353.702 =) 61% (79% in 2020).

15. Besteding € 194.600 COVID-19-gelden van 2021

Van *Hans & Griet*, de grote-zaalvoorstelling in coproductie met Toneelmakerij, werden negen voorstellingen gecancelld. Alle betrokken zzp'ers werden doorbetaald en hiervoor is € 32.000 uit het COVID-19-steunpakket ingezet. Bepaalde voorstellingskosten (zoals reis-, transport- en verblijfkosten) werden niet gemaakt; deze vielen *grosso modo* weg tegen de gedeerde inkomsten uit uitkoopsommen (die zeer laag zijn in het circuit van jeugdvoorstellingen).

Stille Nacht met Ariane Schluter moest na vier voorstellingen opnieuw worden stilgelegd. Deze eerste vier voorstellingen hebben we kunnen bekostigen uit de bestemmingsreserve die we in 2020 ervoor hadden opgebouwd in verband met toenmalig uitstel door COVID-19. De vijf laatste voorstellingen werden gecancelld. Voor het doorbetalen van de getroffen zzp'ers werd € 9.750 van de COVID-19-gelden ingezet, waardoor het oorspronkelijk begrote bedrag ten gunste van de exploitatie kwam. Vanwege COVID-19 werd besloten de filmmakers van Krevicy te vragen de voorstelling filmisch vast te leggen, om de voorstelling toch met een groter publiek te kunnen delen. Hiervoor werd € 12.400 ingezet uit de COVID-19-middelen.

In totaal kon € 54.150 van de COVID-19-middelen uit 2021 worden besteed in 2021. Het resterende bedrag € 140.450 is onderdeel van het exploitatieoverschot 2021 en wordt ondergebracht in het nieuwe verplichte Bestemmingsfonds COVID-19 en zal worden besteed aan activiteiten in 2022-2024.

16. Eigen Vermogen

Algemene Weerstandsvermogen

Gezien de risico's die momenteel actueel zijn (inflatie, mogelijke nieuwe lockdowns, personeelsgebrek en achterblijvende publiekscijfers) is het bestuur van mening dat het Algemene Weerstandsvermogen in omvang zou dienen toe te nemen. In de huidige omstandigheden van uitgestelde en gecancelde voorstellingen kiest het bestuur er echter voor het Algemene Weerstandsvermogen niet in omvang te laten toenemen, ten gunste van bestemmingsreserves voor voorgenomen projecten.

Bestemmingsfonds FPK 21-24

Het Fonds Podiumkunsten draagt (€ 647.314 / € 1.317.507 * 100% =) 49% bij aan de totale baten. Van het positieve exploitatiesaldo (€ 237.267) wordt 49% bestemd voor het (nieuwe en verplichte) Bestemmingsfonds FPK 21-24: € 116.573. Dit zal worden besteed aan voorgenomen activiteiten in de periode 22-24.

Bestemmingsreserves

- Het Fonds Podiumkunsten vraagt het in 2021 niet bestede deel aan extra subsidie COVID-19 onder te brengen in een Bestemmingsreserve COVID-19. Deze reserve bedraagt (€ 194.600 - € 54.150 =) € 140.450.

- Bestemmingsreserve FPK 17-20 wordt ingezet voor *Waterwende 2022-2027*.

- De Bestemmingsreserve *Kaapdiegoeiekoop* (€ 175.000) is gehandhaafd omdat deze productie naar 2022 is doorgeschoven.

- De Bestemmingsreserve *Club Faust (nwe vorm)* heet in zijn nieuwe vorm 'Waterwende 2022-2027'. Inhoudelijk is *Waterwende* een voorzetting van *Club Faust*; in beide projecten staan nieuwe makers centraal. *Waterwende* zal met ingang van 2022 jaarlijks terugkeren tot en met 2027. De bestemmingsreserve voor dit project wordt zo veel mogelijk verhoogd, maximaal tot de € 400.000 die in de oorspronkelijke begroting aan baten was voorzien, maar door COVID-19 wegviel.

17. Prestaties en spreiding (toelichting bij model III en IV)

MODEL III:

Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording

Silbersee	2021	FONDS PODIUM KUNSTEN PERFORMING ARTS FUND NL
-----------	------	---

	HUDIG BOEKJAAR 2021	BEGROTING	VORIG BOEKJAAR
Producties			
Nieuwe producties	5	8	6
Reprise producties	1	3	0
Nieuwe Co-producties	2	6	2
Reprise Co-producties	0		0
Totaal aantal producties	8	17	8

	HUDIG BOEKJAAR 2021	BEGROTING	VORIG BOEKJAAR
Bezoeken per categorie			
Nieuwe producties	382		2636
Reprise producties	117		0
Nieuwe Co-producties	8867		7016
Reprise Co-producties	0		0
Totaal aantal bezoeken	9366	30000	9652

	HUDIG BOEKJAAR 2021	BEGROTING	VORIG BOEKJAAR
Regionale spreiding van voorstellingen/concerten			
Noord		5	17
Oost	3	10	2
Midden	2	2	2
West	6	11	19
Zuid	8	10	
Amsterdam	12	33	19
Rotterdam	3	3	1
Den Haag	1	2	3
Utrecht	4	5	5
Buitenland	21	24	
Uitvoering alleen online			5
Totaal aantal uitvoeringen	60	105	73
Waarvan in standplaats	12	33	19
Waarvan schoolvoorstellingen	16	20	2

	HUDIG BOEKJAAR 2021	BEGROTING	VORIG BOEKJAAR
Regionale spreiding van bezoekers			
Noord			0
Oost	466		0
Midden	180		658
West	2167		612
Zuid	1643		
Amsterdam	1652		4827
Rotterdam	395		0
Den Haag	425		30
Utrecht	772		61
Buitenland	1666	5280	
Uitvoering alleen online			3464
Totaal aantal bezoekers	9366	30000	9652
Waarvan in standplaats	1652		4827
Waarvan schoolvoorstellingen	4375	5038	824

Geaggregeerd overzicht prestatieverantwoording

Silbersee	2021	FONDS PODIUM KUNSTEN PERFORMING ARTS FUND NL
-----------	------	---

Aanvullende gegevens bezoekers	HUIDIG BOEKJAAR 2021	BEGROTING	VORIG BOEKJAAR
Reguliere voorstellingen	4991	24962	8828
Schoolvoorstellingen	4375	5038	824
Totaal	9366	30000	9652
Waarvan betalend (regulier)	4249	24181	5264
Waarvan niet betalend (regulier)	742	781	3564

Overige gegevens activiteiten	HUIDIG BOEKJAAR 2021	BEGROTING	VORIG BOEKJAAR
Educatieve activiteiten	7	58	10
Inleidingen	0	20	0
Anders/Overige (toe te lichten in verslag)	4	25	9
Totaal	11	103	19

Dit jaar is nog niet afgesloten

Akkoord accountant

Datum	
Plaats	
Naam	
Handtekening	

Silbersee realiseerde in 2021 60 voorstellingen, dat is inclusief de 10 voorstellingen die vanwege de sluiting van de theaters niet konden doorgaan. We waren aanwezig in alle regio's van het land, met uitzondering van de regio Noord. Met 48 voorstellingen buiten Amsterdam kwamen we ruim boven het vereiste aantal van minimaal 30 (50% van totaal).

De hierboven in Model III genoemde Educatieve Activiteiten waren zeven workshops die door een aantal castleden van *Hans & Griet* werden gegeven op basisscholen. Daarnaast zijn er 5.671 lespakketten verstuurd naar een twintigtal basisscholen in het hele land, en 2.500 survivalspeurtochten voor kinderen, die zij bij de theaters konden ophalen. De samenwerking met de Aslan Kinderkoor staat beschreven in hoofdstuk 4.

We bereikten bijna 9.500 live bezoekers en 3.702 via de digitale weg. Deze laatste groep bereikten wij met Silbersee Cinema; de vier activiteiten in de categorie Overig:

Views per kanaal Silbersee Cinema

Titel	WeArePublic	Vimeo/YouTube	Facebook	Instagram	Nieuwsbrief	TOTAAL
Verhuisbericht	207	165	153	223	115	863
House of Spritzl	223	756	213	286	77	1555
Broken Shells Stille Nacht am Silbersee	nvt	167	798	224	nvt	1189
	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	95

SILBERSEE

Model IV, de speellijst:

Productie	Datum uitvoering	#bezoeken	Soort activiteit	Landelijke Plaats	Podium	Zaal	Capaciteit
Nederlandse Muziekprijs	12 jun-21	86	36 reguliere uitvoering	Nederland Rotterdam (ZH)	Concert- en congresgebouw De Doelen	Grote Zaal	2201
Silbersee Cinema - Broken Shells	01-jul-21		overig	Digitaal			
Silbersee Cinema - Verhuisbericht	07-jul-21		overig	Digitaal			
Ophelia (H)	29-sep-21	94	5 reguliere uitvoering	België	hetpaleis, Antwerpen		100
Ophelia (H)	30-sep-21	83	78 schoolvoorstelling/c	België	hetpaleis, Antwerpen		100
Ophelia (H)	30-sep-21	82	79 schoolvoorstelling/c	België	hetpaleis, Antwerpen		100
Ophelia (H)	01-okt-21	89	69 reguliere uitvoering	België	hetpaleis, Antwerpen		100
Ophelia (H)	01-okt-21	100	89 schoolvoorstelling/c	België	hetpaleis, Antwerpen		100
Ophelia (H)	02-okt-21	96	78 reguliere uitvoering	België	hetpaleis, Antwerpen		100
Ophelia (H)	02-okt-21	47	40 schoolvoorstelling/c	België	hetpaleis, Antwerpen		100
Ophelia (H)	02-okt-21	83	75 schoolvoorstelling/c	België	hetpaleis, Antwerpen		100
Ophelia (H)	02-okt-21	96	71 reguliere uitvoering	België	hetpaleis, Antwerpen		100
Silbersee Cinema - House of 5 pritzel	02-okt-21		overig	Digitaal			
Hans en Griet	16-okt-21	441	417 reguliere uitvoering	Nederland Amsterdam (NH)	Stadschouwburg Amsterdam	Grote Zaal	757
Hans en Griet	17-okt-21	708	404 reguliere uitvoering	Nederland Amsterdam (NH)	Stadschouwburg Amsterdam	Grote Zaal	757
Hans en Griet	21-okt-21	180	174 reguliere uitvoering	Nederland Amersfoort (UT)	De Flint	Raibank Theaterzaal	804
Hans en Griet	22-okt-21	425	402 reguliere uitvoering	Nederland 's-Gravenhage (ZH)	Koninklijke Schouwburg (De Betovering)	Grote Zaal	682
Hans en Griet	25-okt-21	170	154 reguliere uitvoering	Nederland Arnhem (GLD)	Musis Sacrum / Schouwburg Arnhem	Grote zaal	738
Hans en Griet	28-okt-21	311	311 reguliere uitvoering	Nederland Utrecht (UT)	Stadschouwburg Utrecht	Doouwe Egbertzaal	847
Hans en Griet	28-okt-21	298	299 schoolvoorstelling/c	Nederland Utrecht (UT)	Stadschouwburg Utrecht	Doouwe Egbertzaal	847
Hans en Griet	28-okt-21	109	109 schoolvoorstelling/c	Nederland Utrecht (UT)	Stadschouwburg Utrecht	Doouwe Egbertzaal	847
Ophelia (H)	28-okt-21	43	43 reguliere uitvoering	België	Opera Ballet Vlaanderen, Gent		300
Hans en Griet	28-okt-21	29	29 schoolvoorstelling/c	Nederland Allmar (NH)	Theater de West	Grote zaal	629
Ophelia (H)	28-okt-21	117	117 reguliere uitvoering	België	Opera Ballet Vlaanderen, Gent		300
Ophelia (H)	28-okt-21	82	82 reguliere uitvoering	België	Opera Ballet Vlaanderen, Gent		300
Ophelia (H)	30-okt-21	71	71 reguliere uitvoering	België	Opera Ballet Vlaanderen, Gent		300
Hans en Griet	31-okt-21	155	149 reguliere uitvoering	Nederland Breda (NB)	Chassé Theater	Kon. drukkerij Em. de J	665
Ophelia (H)	31-okt-21	72	72 reguliere uitvoering	België	Opera Ballet Vlaanderen, Gent		300
Ophelia (H)	03-nov-21	67	67 reguliere uitvoering	België	Opera Ballet Vlaanderen, Gent		300
Ophelia (H)	03-nov-21	61	61 reguliere uitvoering	België	Opera Ballet Vlaanderen, Gent		300
Hans en Griet	03-nov-21	296	272 schoolvoorstelling/c	Nederland Wageningen (GLD)	Theater Lunshoff	Grote zaal	697
Hans en Griet	07-nov-21	244	141 reguliere uitvoering	Nederland Zaanstad (NH)	Zaanhoeve	Albert Heijzeaal	853
Stille Nacht met Ariane Schluter	07-nov-21	110	110 reguliere uitvoering	Nederland 's-Hertogenbosch (M)	November Music	Grote Kerk	150
Hans en Griet	08-nov-21	853	853 schoolvoorstelling/c	Nederland Zaanstad (NH)	Zaanhoeve	Albert Heijzeaal	853
Hans en Griet	09-nov-21	487	451 schoolvoorstelling/c	Nederland Zaanstad (NH)	Zaanhoeve	Albert Heijzeaal	853
Hans en Griet	09-nov-21	466	432 schoolvoorstelling/c	Nederland Zaanstad (NH)	Zaanhoeve	Albert Heijzeaal	853
Hans en Griet	14-nov-21	227	216 reguliere uitvoering	Nederland Rotterdam (ZH)	Rotterdamse Schouwburg	Grote Zaal	879
Hans en Griet	16-nov-21	247	247 schoolvoorstelling/c	Nederland Amsterdam (NH)	Stadschouwburg Amsterdam	Grote Zaal	757
Hans en Griet	16-nov-21	211	211 schoolvoorstelling/c	Nederland Amsterdam (NH)	Stadschouwburg Amsterdam	Grote Zaal	757
Hans en Griet	21-nov-21	151	128 reguliere uitvoering	Nederland Eindhoven (NB)	Raithoeve Eindhoven	Endim-zaal	660
Hans en Griet	26-nov-21	140	134 reguliere uitvoering	Nederland Venlo (LI)	Theater de Maaspoort	Raibank Venlozaal	780
Stille Nacht met Ariane Schluter	27-nov-21	0	0 reguliere uitvoering	Nederland Enschede (OV)	Wilhelmtheater / Muziekcentrum	De Kleine Willem	300
Hans en Griet	30-nov-21	633	600 schoolvoorstelling/c	Nederland Kerkrade (LI)	Raithoeve Limburg Theaters, Theater Kerkrade	Kezaal 1	633
Stimmung - StocKhausen	02-dec-21	117	117 reguliere uitvoering	België	De Dome, Leuven		117
Stille Nacht met Ariane Schluter	11-dec-21	82	65 reguliere uitvoering	Nederland Rotterdam (ZH)	LantarenVenster	Grote zaal	300
Ophelia (H)	11-dec-21	34	34 reguliere uitvoering	België	CC Westrand, Dilbeek		100
Hans en Griet	12-dec-21	74	74 reguliere uitvoering	Nederland Tilburg (NB)	Theater Tilburg	Schouwburgzaal	900
Stille Nacht met Ariane Schluter	12-dec-21	50	44 reguliere uitvoering	Nederland Amsterdam (NH)	Meenart	rode zaal	200
Ophelia (H)	12-dec-21	110	110 reguliere uitvoering	België	CC Westrand, Dilbeek		110
Ophelia (H)	12-dec-21	100	100 reguliere uitvoering	België	CC Westrand, Dilbeek		100
Ophelia (H)	12-dec-21	110	110 reguliere uitvoering	België	CC Westrand, Dilbeek		110
Hans en Griet	13-dec-21	133	121 schoolvoorstelling/c	Nederland Tilburg (NB)	Theater Tilburg	Schouwburgzaal	900
Hans en Griet	13-dec-21	247	223 schoolvoorstelling/c	Nederland Tilburg (NB)	Theater Tilburg	Schouwburgzaal	900
Stille Nacht met Ariane Schluter	18-dec-21	54	54 reguliere uitvoering	Nederland Utrecht (UT)	Stadschouwburg Utrecht	Blauwe Zaal	54
Stille Nacht met Ariane Schluter	19-dec-21	0	0 reguliere uitvoering	Nederland Amstelveen (NH)	Schouwburg Amstelveen	Kleine zaal	90
Stille Nacht met Ariane Schluter	20-dec-21	0	0 reguliere uitvoering	Nederland Amsterdam (NH)	Muziekgebouw aan 't IJ	Grote zaal	200
SBS Cinema - Stille Nacht met A. Schluter	21-dec-21	0	0 reguliere uitvoering	Nederland Amersfoort (UT)	Theater De Lieve Vrouw	Theaterzaal	60
Hans en Griet	25-dec-21	0	overig	Digitaal			
Hans en Griet	26-dec-21	0	0 reguliere uitvoering	Nederland Amsterdam (NH)	Stadschouwburg Amsterdam	Grote Zaal	757
Hans en Griet	26-dec-21	0	0 reguliere uitvoering	Nederland Amsterdam (NH)	Stadschouwburg Amsterdam	Grote Zaal	757
Hans en Griet	27-dec-21	0	0 reguliere uitvoering	Nederland Amsterdam (NH)	Stadschouwburg Amsterdam	Grote Zaal	757
Hans en Griet	28-dec-21	0	0 reguliere uitvoering	Nederland Amsterdam (NH)	Stadschouwburg Amsterdam	Grote Zaal	757
Hans en Griet	29-dec-21	0	0 reguliere uitvoering	Nederland Amsterdam (NH)	Stadschouwburg Amsterdam	Grote Zaal	757
Hans en Griet	30-dec-21	0	0 reguliere uitvoering	Nederland Amsterdam (NH)	Stadschouwburg Amsterdam	Grote Zaal	757

totaal 9366

18. Bedrijfsvoering

organisatie

Met ingang van 2021 werken wij aan een steviger en duurzame organisatie. Dat betekent in de praktijk dat we een aantal functies (gaan) invullen met (tijdelijke) dienstverbanden in plaats van zzp'ers. Zeker ook van groot belang gezien onze duurzaamheidsambities (zie ook hoofdstuk 2) en de Fair Practice Code (zie ook hoofdstuk 11). Ook de signalen die wij hierover meermaals vanuit FPK ontvingen ('is de organisatie wel toegerust op de enorme hoeveelheid activiteiten?'), hebben ons gesterkt in dit besluit.

sterktes/kansen & bedreigingen/risico's

Hieronder brengen wij de sterktes/kansen en bedreigingen/risico's waar Silbersee in- en extern mee geconfronteerd wordt op artistiek, sociaal-maatschappelijk en financieel-economisch in kaart.

Artistiek

sterktes en kansen

Silbersee staat voor avontuurlijk, disruptief muziektheater en opera, en is te zien in allerlei circuits: festivals, kerken, concertzalen, danspodia en theaterzalen. Als gevolg van onze caleidoscopische aard en de diverse co-creatiepartners spelen wij voor steeds weer verschillende publieksgroepen. We kunnen daardoor ook een steeds diverser en inclusiever publiek bereiken.

Het team van Silbersee is verstevigd; de expertise is verbreed, de senioriteit is toegenomen en een aantal opdracht-overeenkomsten is omgezet in duurzame arbeidsovereenkomsten, waarmee de continuïteit beter gewaarborgd kan worden.

bedreigingen en risico's

De realisatie van onze artistieke ambities wordt mogelijk bedreigd doordat het Silbersee-team nog altijd relatief klein is in verhouding tot de ambities. Ook blijft het bewaken van de artistieke signatuur naar buiten toe een punt van aandacht, gezien het zeer diverse karakter van de Silbersee-producties. Het steeds weer aangaan van nieuwe (artistieke) relaties kan tevens op gespannen voet komen te staan met de eigen duurzaamheidsambities.

Sociaal-maatschappelijk

sterktes en kansen

Silbersee is in de culturele sector een voorloper op het gebied van duurzaamheid. De intrinsieke motivatie van het Silbersee-team voor dit onderwerp is groot. Het draagvlak dat daardoor ontstaat, draagt bij aan de slagingskans van onze duurzaamheidsambities.

Wij willen een impact maken op het gehele culturele veld. Met de diverse projecten spreken we een dwarsdoorsnede van de maatschappij aan.

bedreigingen en risico's

De expertise om een inhoudelijke relatie aan te gaan met alle bevolkingsgroepen die wij bereiken met onze voorstellingen, is niet altijd toereikend.

Voor het realiseren van onze duurzaamheidsambities is externe financiering een voorwaarde *sine qua non*. De verplichtingen op het gebied van spreiding die de FPK-subsidie met zich meebrengt, staat daarmee op gespannen voet.

Financieel-economisch

sterktes en kansen

Wij zien grote kansen om nieuw fondsen en donateurs te werven voor onze duurzaamheidsambities. Ook zien wij mogelijkheden om duurzame relaties met hen op te bouwen.

bedreigingen en risico's

De huidige financieringscyclus van vier jaar vormt een risico voor de continuïteit van Silbersee. De aanlooptijd van producties is vaak wel twee jaar, dus als organisatie lopen wij regelmatig tegen deze grens in de tijd aan. Duurzaam opgebouwde kennis en relaties kunnen daardoor niet optimaal worden ingezet.

Als gevolg van de actuele wereldproblematiek (oorlog in Oekraïne, inflatie en koopkrachtverlies, de na-ijleffecten COVID-19 die leiden tot aarzelende kaartverkoop) heeft het thema duurzaamheid in de maatschappij aan prioriteit moeten inboeten, waardoor de kansen op het aangaan van duurzame relaties met nieuwe financiers verkleind kunnen worden.

perspectief na 2021

Op het moment van schrijven lijkt de pandemie voorlopig achter ons te liggen en pakken wij allemaal de draad weer op. Maar de wereld is veranderd, niet alleen door de pandemie. Op dit moment is er een aantal mondiale ontwikkelingen gaande die een grote impact zullen gaan hebben. Wij schetsen ze hieronder kort, zonder de antwoorden te hebben.

COVID-19

We zijn uit de crisisstand maar duidelijk is dat het publiek zijn weg naar de theaters nog niet volledig heeft teruggevonden. Dat heeft tot gevolg dat de theaters voorzichtiger zullen worden wat betreft het boeken van voorstellingen. De angst dat ons komende winter opnieuw lockdowns te wachten staan, speelt daarin ook een rol.

We moeten op zoek naar lange-termijnoplossingen. Dat vraagt om voorspelbaarheid en visie vanuit de overheden ten aanzien van het COVID-19-beleid. De verwachting is dat pas aan het einde van de lopende Kunstenplanperiode de eindbalans opgemaakt kan worden. Daarom pleit Silbersee samen met NAPK namens de hele sector voor

- 1 - voortzetting van de door het FPK uitgesproken coulance gedurende de gehele cultuurnotaperiode, zowel t.a.v. de prestatieafspraken als de matchingseis.
- 2 – verlenging van de huidige Kunstenplanperiode met twee of vier jaar.

Oorlogssituatie in Europa

De weerzinwekkende Russische inval in Oekraïne eind februari leidde tot een stroom vluchtelingen uit de belegerde Oekraïense gebieden, en tot grote onzekerheden en angst in heel Europa. Dat bracht extreme prijsstijgingen van grondstoffen met zich mee, die doorwerken in de budgettering van zowel producties (bijvoorbeeld decor, transport) als vaste lasten (energierkening).

Personeelstekorten

De onzekerheden die kleven aan de subsidiesystematiek binnen de culturele sector zijn de afgelopen twee jaar door de COVID-19-crisis onverholen aan het licht gekomen en heeft velen doen besluiten een ander carrièrepad te kiezen. De culturele sector kampt daardoor met een gebrek aan personeel, ook voor Silbersee is dit in de loop van 2022 al realiteit geworden.

Om de juiste mensen ook in de toekomst aan ons te kunnen verbinden, zal naar verwachting blijvend dieper in de buidel getast moeten worden.

duurzaamheid

Sinds de pandemie heeft ons denken over een duurzame wereld en de mogelijke bijdrage van Silbersee als onderdeel van de culturele sector een vlucht genomen. Voor de uiteenzetting van onze visie hierop verwijzen wij naar hoofdstuk 1. In 2021 hield een medewerker zich als kwartiermaker bezig met de thematiek; sinds begin 2022 is er een gespecialiseerde Manager duurzaamheid in vaste dienst voor deze nieuwe functie binnen Silbersee. Zoals eerder verwoord tijdens het laatste monitorgesprek in november 2021, willen wij graag met het FPK en onze andere financiers hierover in gesprek, om gezamenlijk na te denken over hoe duurzamer, inclusiever en circulair te werken in de gehele culturele sector. Binnen de NAPK hebben wij het onderwerp hoog op de agenda geplaatst en nemen wij de voortrekkersrol op ons. Het thema zal in al onze uitingen tot uitdrukking komen, en raakt daardoor verweven met de artistieke doelstellingen. Hieruit zullen financiële consequenties volgen, zowel in kosten maar zeker ook in baten. We hopen hierover in gesprek te komen met zowel FPK als AFK om met ons mee te denken over ‘noodzakelijke’ structurele(re) veranderingen.

Amsterdam, april 2022

Piet van Gennip, voorzitter ad interim

BIJLAGE: Activiteitenoverzicht