

---

SILBERSEE



BESTUURS  
VERSLAG  
2023

# INHOUD

---

BESTUURSVERSLAG SILBERSEE 2023

	<b>INLEIDING</b>	p. 3
<b>1.</b>	<b>DUURZAAMHEIDSAMBITIE</b>	p. 4
<b>2.</b>	<b>INNOVATIE INTERNATIONALISERING</b>	p. 10
<b>3.</b>	<b>(CO)PRODUCTIES</b>	p. 11
<b>4.</b>	<b>MARKETING &amp; COMMUNICATIE</b>	p. 16
<b>5.</b>	<b>DE DRIE CODES</b>	p. 18
<b>6.</b>	<b>PRESTATIES EN SPREIDING</b>	p. 20
<b>7.</b>	<b>EXPLOITATIE 2023</b>	p. 22
<b>8.</b>	<b>BALANS 2023</b>	p. 25
<b>9.</b>	<b>BEDRIJFSVOERING</b>	p. 27

---

# INLEIDING

---

In 2023 zijn we op vele manieren met het publiek in contact gekomen: van films en debatten, tot VR-opera's en locatievoorstellingen. Als rode draad door al onze activiteiten heen liep vanzelfsprekend ook het voorbije jaar onze ambitie om uiterlijk in 2027 een klimaatpositief productiehuis te zijn, dat alle negatieve effecten op milieu en grondstoffen weert en dat duurzaam opereert in de brede zin van het woord. In 2023 zijn zowel vóór als achter de schermen belangrijke stappen gezet op weg naar dat doel.

De aanscherping van onze duurzaamheidskoers heeft ook tot veranderingen in de organisatiestructuur geleid. Eind april namen we, na 14 jaar, afscheid van zakelijk leider Katrien Sitters, die een nieuw hoofdstuk begon bij Via Berlin. Op 1 september stapte Silbersee over op een tweehoofdige directie. Romain Bischoff blijft als artistiek directeur verantwoordelijk voor de volledige artistieke output. Naast hem is Harm-Jan Keizer als zakelijk directeur eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering.

De veranderingen hadden een grote impact en vroegen veel aandacht van de organisatie. Daardoor konden, met betrekking tot de artistieke output, niet alle beoogde resultaten behaald worden. Het bestuur is er evenwel van overtuigd met deze aanpassing in het management zowel de artistieke missie als de beoogde verduurzaming een stevig fundament gegeven te hebben. De reorganisatie werd begeleid door extern adviseur Jola Klarenbeek, voormalig zakelijk directeur van Frascati.

2023 was ook het jaar waarin we onze plannen voor de nieuwe subsidieronde opschreven. Daarin scherpen we onze artistieke koers aan langs drie programmatische lijnen: *Totentanz* (over ouder worden en het omarmen van sterfelijkheid), *Post Human* (over de invloed van technologie en AI) en *Broze aarde* (over onze relatie met de planeet).

Alle drie gaan over het spanningsveld waarin we als mensen handelen, tussen de maakbaarheid van het leven enerzijds en onze machteloosheid tegenover de dingen die we niet kunnen beheersen anderzijds.

Het spreekt voor zich dat onze duurzaamheidsambities daarin een belangrijke rol spelen. Het Manifest dat wij in 2022 presenteerden en waarin onze ambities in acht grondbeginselen worden geformuleerd, bleek een zeer bruikbare richtlijn, maar vooral ook een krachtige inspirator bij het smeden van de plannen met de brede en veelkleurige groep van makers waarmee we de komende periode aan de slag gaan.

---

# 1. DUURZAAMHEID

---

## 1.1 ALGEMEEN

In 2021 namen we ons voor om vanaf 2027 volledig klimaatpositief te handelen. Die concrete doelstelling gaf een heldere richting aan onze inspanningen in een wereld waarin de zekerheden steeds schaarser lijken te worden. Op één zekerheid na: dat het roer om moet. Het was het begin van een spannend en leerrijk traject, een traject van omdenken, waarin we veel nieuwe mensen en perspectieven leerden kennen, maar vooral ook dichter bij onze eigen kern kwamen. We ontdekten dat duurzaamheid niet alleen over CO2, stikstof en circulariteit gaat. Een duurzame wereld zal ook divers, inclusief en fair moeten zijn. We formuleerden deze visie in een Manifest, dat de basis werd voor alle nieuwe producties. Ons werk gaat nog steeds over de mens, maar niet meer in de humanistische traditie die de mens als de maat van alle dingen neemt. Wij zijn niet de bezitters of exploitanten van deze planeet. We zijn onderdeel van een uiterst complex en wonderbaarlijk ecosysteem dat onder grote druk staat en waarin we als homo ‘sapiens’ een bijzondere rol te vervullen hebben.

100% uitstootvrij produceren is onmogelijk, ondanks de vele stappen die we zetten om negatieve impact op milieu en grondstoffen te weren. De onvermijdelijke uitstoot, bijvoorbeeld door transport van spullen van en naar repetitie- en concertlocaties, compenseren we door een bijdrage te leveren aan natuurherstel van een veengebied in eigendom van Staatsbosbeheer. In 2023 kocht Silbersee weer CO2-certificaten voor de aankomende vier jaar bij PlatformCO2neutraal; het betreft hetzelfde project als in het voorafgaande jaar: Valuta voor Veen Westzijderveld.

### **BIJDRAGE AAN EEN DUURZAME SECTOR**

De manager duurzaamheid begeleidt en monitort het verduurzamingstraject. Zij vervult ook een belangrijke rol in de communicatie met overheden, collega-instellingen en het brede culturele veld.

Silbersee werkte mee aan het rapport Cultuur Natuurlijk en fungeerde als gesprekspartner voor de Raad Voor Cultuur. Tevens is de aanpak van Silbersee als good practice opgenomen in het rapport Cultuur Natuurlijk.

Op uitnodiging van het team duurzaamheid van Ministerie OCW neemt onze manager duurzaamheid deel aan een gespreksgroep die onderzoekt hoe monitoring in de sector er in de toekomst uit zou kunnen zien. Deze groep bestaat uit afgevaardigden van het Ministerie van OCW, de NAPK, de Boekmanstichting, Eurosonic Noorderslag, het Rijksmuseum en Silbersee. Het onderzoek is opgezet om in beeld te brengen welke monitoringsinstrumenten reeds gebruikt worden, wat die monitoringsinstrumenten precies meten, hoe gebruiksvriendelijk ze zijn, en hoe de data verzameld kunnen worden om in de toekomst tot een benchmark of een sectorbrede voetafdruk te kunnen komen.

Op 6 november gaf Silbersee aan de leden van de NAPK een webinar ‘Klimaatpositief produceren’. Daarbij kwamen onderwerpen aan bod als de verduurzaming van onze praktijk en de visie op de grotere stappen voor de toekomst. Behalve informeren had het webinar ook tot doel om andere organisaties te inspireren vanuit onze ervaringen.

Onze manager duurzaamheid neemt verder ook deel aan de werkgroep Theatre Green Book georganiseerd door de brancheverenigingen NAPK, VSCD en VPT. Doel hiervan is

de publicatie van een Nederlandse versie van het Theatre Green Book, een naslagwerk dat in steeds meer landen binnen Europa gebruikt wordt om structureel vorm te geven aan het bereiken van de duurzaamheidsdoelstellingen.

Op verzoek van Assitej Netherlands, de Nederlandse afdeling van een internationaal netwerk van organisaties en individuen die podiumkunst maken voor jongeren, werd Silbersee uitgenodigd naar de ledenbijeenkomst die als thema 'duurzaam internationaal werken' had. Silbersee ging met de leden in gesprek over de ambitie om een klimaatpositief gezelschap te worden. Onze bijdrage werd gebruikt als aanleiding om concrete ideeën uit te wisselen over hoe je internationale ambities kunt verzoenen met een duurzame praktijk.

## **1.2. WATERWENDE**

In 2023 zagen we de eerste resultaten van ons nieuwe Waterwende-atelier. In de zomer van 2022 waren drie makers en één makerscollectief geselecteerd door het Groene Parlement, een gremium van representanten uit de brede samenleving. In de herfst van 2022 begonnen de makers met de uitvoering van hun plannen, waarmee ze de beginselen van het Manifest omzetten in concrete producties. Waterwende is onze unieke combinatie van R&D en talentontwikkeling. We werken voortdurend aan de ontwikkeling van zowel onze eigen praktijk als die van het genre. Daarnaast begeleiden we jonge makers bij het ontwikkelen van hun signatuur, op weg naar een zelfstandige praktijk met een klimaatpositieve inslag.

Dit waren de vier projecten van de eerste lichting, waarvan de resultaten in 2023 gepresenteerd werden:

### **ANNE MIEFFERT: DE THUISTOURNEE**

Anne is theater- en filmmaker en vindt dat duurzaam theater moet beginnen bij de mensen thuis. Ze ontwikkelde een theatrale expeditie die mensen hun eigen omgeving op een compleet nieuwe manier laat beleven. Zij ging van deur tot deur in de Indische Buurt en vroeg de bewoners of ze hen in hun eigen huis mocht rondleiden. Mensen voor wie kunst een ver-van-mijn-bed-show was, hoefden op die manier hun huis niet te verlaten. Tijdens de voorstelling werden ze op poëtische wijze en met veel ruimte voor verbeelding rondgeleid in de verschillende vertrekken van hun woning. Het was letterlijk een eyeopener: zo leerden ze opnieuw kijken naar hun vertrouwde omgeving, en met name ook naar alle spullen die ze daar in de loop van de tijd verzameld hadden. In de voorstelling zat ook een reflectie over het universum, en onze nietige positie daarin, verrat. Anne heeft het concept ondertussen gedeeld met andere acteurs en de voorstelling loopt nog steeds  
<https://vimeo.com/819881206>

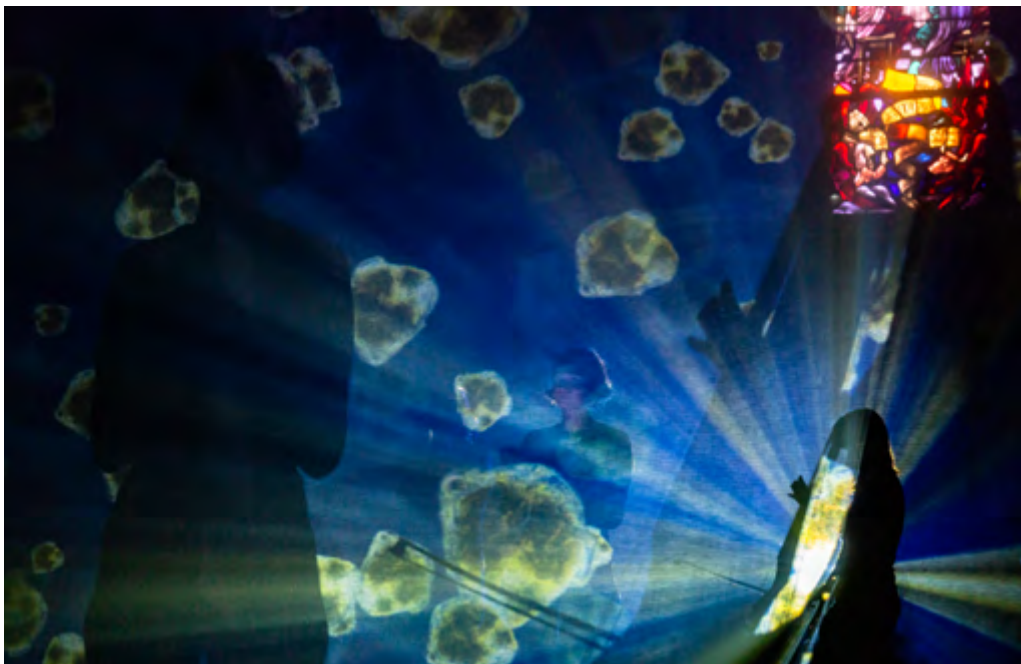


*De thuiستournee / foto Anne van Zantwijk*

## **DANÉ VONK: PROJECT WEEERWOORD**

Dané is ruimtelijk ontwerper, beeldmaker en verbinder. Met haar Project Weerwoord onderzocht ze hoe de bewoners van het Amsterdamse stadsdeel Slotervaart, waar haar atelier zich bevindt, omgaan met de door klimaatverandering veroorzaakte veranderde weersomstandigheden. Met tijdelijke interventies en installaties van ruimtelijk werk en soundscapes, bracht ze spelenderwijs de kleine veranderingen in beeld. Ze maakte haar werk voor en mét de buurt, waardoor het ook een gesprekstarter werd die sociale cohesie stimuleerde. Het project was naar de seizoenen opgedeeld in vier fasen, die telkens in een andere wijk in Slotervaart plaatsvonden: Warmteblijvers (winter), Zonnebloei (lente), Koelzoekers (zomer) en Stormdancers (herfst).

<https://vimeo.com/819861349>



*Dead zones / foto Shinji Otani*

## **SUZETTE BOUSEMA, RAFAELE ANDRADE EN CORALINE GROEN: DEAD ZONES**

Suzette is multimedia artist, Rafaele is componist en musicus, en Coraline is violist. Samen werkten ze aan een live performance waarin ze theater, beeldende kunst, wetenschap, muziek en film samenvoegden. In het project werden de alarmerende gevolgen gepresenteerd van de enorme algenbloei in veel kustgebieden, een effect van de watervervuiling door in de landbouw gebruikte meststoffen. Deze ecosystemen zijn zuurstofarm en daarom is er nauwelijks leven mogelijk; het zijn zogenaamde 'dode zones'. Suzette en Rafaele deden een audio-onderzoek door samen duikend geluid op te nemen in het Grevelingenmeer, waar een van de Nederlandse 'dode zones' ligt. In de voorstelling, die op 6 juli in première ging in het groene kunstenaarsdorp Ruigoord, namen ze het publiek mee op zo een duiktocht in het Veerse meer. Terwijl Suzette het verhaal vertelde, ondersteund door beeld en livemuziek gespeeld door Rafaele en Coraline, ontdekten de mensen zelf wat er aan de hand is. Dit project wordt de komende jaren verder uitgewerkt in een tweede luik.

<https://vimeo.com/819878047>

## **THOM BINDELS: BAGGERTHEATER**

Thom is een onderzoekend ontwerper. Zijn project was een voortzetting van een oriënterend onderzoek dat hij eerder deed rondom het thema 'maakbaarheid'. Hierin werkte hij met slootslib, riet en water als plaatsgebonden bouwmaterialen. Hij wilde tijdens dit onderzoek daadwerkelijk in het landschap een groot object bouwen dat verschillende ecologische functies zou vervullen, mensen verwonderde en een begin kon zijn van een nieuwe houding ten opzichte van onze rol in het ecosysteem. Dit object moest bij voorkeur een publieke functie vervullen. Concreet begon hij in het kader van Waterwende met de bouw van een amfitheater op een terp in ondiepe plas die in een laaggelegen polder in Noord-Holland ligt. Gedurende het seizoen 2022-23 werden in samenwerking met Boerderij de Meent en Stichting Grondverbond verschillende publiek toegankelijke Bagger-Bootcamps georganiseerd, waarbij vrijwilligers samen met Thom de handen uit de mouwen konden steken of gewoon als publiek aanwezig konden zijn tijdens een wandelroute rondom het werk. De muzikale bijdrage kwam van Dirge Seçil Kuran. De dag werd afgesloten met een gezamenlijk diner georganiseerd door boerderij de Meent. De baggeraars bouwen met gespecialiseerde instrumenten, ritmisch en gecoördineerd aan de terp terwijl de uitgenodigden langzaam in het ritme van het werk komen en zo onderdeel werden van de performance. Bij de slotfase van de bouw in de zomer van 2025 zal een heuse 'baggeropera' uitgevoerd worden, gecomponeerd door Kuran.

<https://vimeo.com/819858532>



*Baggertheater / foto Shinji Otani*

## **DE NIEUWE LICHTING**

In 2023 werden ook de nieuwe Waterwende-makers geselecteerd. Het programma is op basis van de ervaringen van de eerste ronde enigszins aangepast. We hebben de looptijd verdubbeld, zodat het nu een tweejarig traject is. Die tijd is nodig om artistieke ideeën te laten groeien in verschillende fases, en op basis van tussentijdse evaluaties (c.q. presentaties) verbeteringen aan te brengen.

De selectie gebeurt niet langer via een open call met de daaraan verbonden deadline en procedure. Dat was zeer arbeidsintensief en nam vanwege het ongewilde wedstrijdelement de aandacht weg van de uiteindelijke doelstelling. De selectie gebeurt nu op uitnodiging, en na een aantal diepgaande gesprekken waarbij het commitment aan het Manifest getoetst, en de wederzijdse dromen en verwachtingen op elkaar afgestemd worden.

Alle Waterwende-makers worden door het volledige Silbersee-team begeleid, op artistiek, zakelijk en productioneel gebied, alsook met betrekking tot marketing, duurzaamheid en impact. Daarnaast staan hen enkele door de wol geverfde mentoren ter zijde: Flora Verbrugge, Jan Van den Bossche, Jos Groenier en Henk Schut.

In het licht van duurzame ontwikkeling, krijgen enkele Waterwende-projecten van de voorbije jaren een vervolg in de komende periode. Het gaat om die met Dané Vonk, Thom Bindels (i.s.m. Sirge Siçil Kuran) en het duo Suzette Bousema/Rafaele Andrade. De nieuwe Waterwende-makers van de komende jaren zijn Sterre Konijn, Kaito Winse, Ika Schwander, Charles Pas, Jonathan Chaim Reus en Sissel Marie Tonn.

## **1.3 DEBATTEN**

In 2023 vonden 3 debatten plaats waarin we verschillende partijen betrekken uit de cultuursector om in dialoog te gaan met elkaar over welke rol zij kunnen spelen binnen de klimaattransitie. Elk debat wordt georganiseerd met een partner. Ons doel is om binnen de cultuursector een groter draagvlak te creëren om in de toekomst duurzamer (samen) te werken. Tijdens onze debatten nemen we het publiek mee in onze duurzaamheidsambities. Om niet uit het oog te verliezen waar het om gaat, namelijk de kunst, vond bij elk debat ook een artistiek intermezzo plaats.

### **KUNST VOOR KLIMAAT #2**

23 januari, Internationaal Theater Amsterdam (ITA)

Tijdens Kunst voor Klimaat #2 onderzochten we de mogelijkheden om in de toekomst groener te kunnen produceren en presenteren. Het gros van de instellingen in de sector heeft nog geen ambitieus klimaatbeleid. Toch zijn wel degelijk koplopers: podia, musea, producenten en festivals die hun nek uitsteken en al verschillende jaren grote stappen zetten om hun footprint te verkleinen.

Tafelgasten waren: Clayde Menso (directeur ITA), Sebas van Haperen (Manager Theatertechniek & Facilitair Theater Rotterdam), Jan Willem van Bokhorst (medeoprichter/directeur van Bureau 8080), Daan Stigter (duurzaamheidsmanager bij Into the Great Wide Open), Merel Zuiderduin (kwalitatief onderzoeker Motivaction) en Milka Yemane (directrice Stichting Lemat).

INTERMEZZO:

Een van onze klimaatpositieve makers, Rafaele Andrade, bespeelde haar Knurl, een cello gemaakt van gerecycled kunststof, 3D geprint. Ze werd vergezeld door Néstor Martínez Jara op serpent, een eeuwenoud blaasinstrument. Samen gaven ze een mooi voorbeeld van artistiek omdenken en hoe oud en nieuw met elkaar verenigd kunnen worden.

### **KUNST VOOR KLIMAAT #3**

16 en 17 juni, Oerol

Het debat op 16 juni werd gemodereerd door Teun van de Keuken, op 17 juni door Wilbert van de Kamp.

Bij het derde debat stond 'klimaatrechtvaardigheid' centraal. Het werd georganiseerd in coproductie met Oerol en vond plaats tijdens het festival op Terschelling. Voor dit debat maakten we een tweedeling: er was een deel voor professionals uit de sector (16 juni) onder leiding van Teun van de Keuken en een deel voor het publiek onder leiding van Wilbert van de Kamp (17 juni).



Tafelgasten waren: Anne van Dooren (hoofd productie/Oerol), Winne van Woerden (programlead Degrowth & Caring Economy Commons Network), Kris van der Veen (gemeenteraadslid GroenLinks Amsterdam en adviseur sociaal domein), Eran Ben-Michaël theatermaker (artistiek leider George & Eran Producties), Edwin Dertien (o.a. robotbouwer universitair docent Universiteit Twente Creatieve Technologie) en Chihiro Geuzebroek (activist-artiest singer-songwriter)

**INTERMEZZO:**

Spoken word artiest Guus van der Steen daagde het publiek uit met een tekst over persoonlijke verantwoordelijkheid wat klimaatverandering, verduurzaming en sociale rechtvaardigheid betreft. Zijn we bereid om kritisch naar ons eigen handelen te kijken en serieus iets te veranderen?



*Kunst voor klimaat #3 / foto Berbe Rinders*

**KUNST VOOR KLIMAAT #4**

6 december, Meervaart Amsterdam

Het vierde debat werd georganiseerd in samenwerking met Meervaart en vond plaats op 6 december 2023 in Amsterdam. Onderwerp was welke rol de sector moet pakken en wat we daarbij van de overheid kunnen verwachten.

Tafelgasten waren: Vera Carasso (Voorzitter Federatie Cultuur en directeur Museumvereniging), Willemijn Maas (Zakelijk directeur Nederlands Dans Theater), Raïssa Pater (Creatief producent & Duurzaamheidsmanager Collectief Walden) en een afsluitend gesprek met Christianne Mattijssen (Directeur Erfgoed en Kunsten Ministerie van OCW)

**INTERMEZZO:**

Waterwende-maker Kaito Winse zong in het Samo, zijn moedertaal uit Burkina Faso, en bespeelde de kalebas, een zeer grote halve pompoen, en dus een plantaardig instrument. Ecologischer kan haast niet. Het lied dat hij zong heette An-kôri wat 'is heerlijk' betekent. Het gaat over voorouderlijke kennis en intelligentie, die kostbaarder zijn dan al het voedsel dat op deze planeet groeit. Kaito ging met zijn stem en instrument een dialoog aan met instrumenten uit het hier en nu: live gemanipuleerde elektronica, bediend door Wouter Snoei.

## 2. INNOVATIE INTERNATIONALISERING

---

De afgelopen twee jaar werkte Silbersee samen met twee collega-instellingen, Ulrike Quade Company en Nicole Beutler Projects, aan het ontwikkelen van een nieuwe internationale werkpraktijk. We richtte ons daarbij vooral op de mogelijkheden tot verduurzaming van zowel de ecologische als maatschappelijke aspecten van ons werk. Voor dit traject werd Jimmy-Pierre de Graaf aangesteld als projectleider en researcher. Onder zijn leiding onderzochten we op diverse niveaus de ontwikkelingen en vraagstukken rondom internationalisering. Festivals werden bezocht, programmeurs geïnterviewd, de digitale mogelijkheden verkend, de inhoud van het werk onderzocht en de potentie en de noodzaak van internationale reisvoorstellingen werd opnieuw bevestigd. In 2023 kwam dit onderzoek tot een einde. Op 31 oktober organiseerde projectleider Jimmy-Pierre de Graaf een focusmiddag over internationalisering met het veld, in samenwerking met de NAPK en Dutch Culture. Hij presenteerde de resultaten van het tweejarige onderzoek en bood het veld acht 'rethinking'-vraagstukken aan. Deze omdenk-vraagstukken leidden tot concrete handvatten waarmee we onze internationale praktijk en ambities beter kunnen formuleren en implementeren. Naast dit alles heeft het onderzoek voor de drie deelnemende gezelschappen bijgedragen aan de internationale naamsbekendheid, zichtbaarheid en positionering bij diverse festivals en theaters.

---



*Eurydice / foto Bowie Verschuuren*

# 3. (CO)PRODUCTIES

---

## **MOTHER'S WHITE**

Coproductie met Danstheater AYA

Voorstellingen in heel Nederland en in België (Kortrijk en Menen)

Mother's White is een dans- en muziektheaterproductie voor kinderen (12+) en hun ouders/begeleiders. De voorstelling laat de relatie zien tussen een witte moeder en een zwart kind. De compositieopdracht verstrekten we aan componist/performer Akim Moiseenkov, die de kunst verstaat om met zelfgemaakte instrumenten en objets trouvés een wonderlijke klankwereld te creëren. Het libretto werd geschreven door Sjaan Flikweert, die als spoken word artiest veel ervaring heeft met het vertalen van persoonlijke verhalen in een poëtisch-muzikaal idioom. Zij schreef het libretto op basis van gesprekken met moeders en kinderen die deze situatie leven of geleefd hebben.



*Mother's white / foto Bowie Verschuuren*

De compositie van Moiseenkov onstond, volgens de Silbersee-methode, voor 50% tijdens het werkproces op de vloer. Die werkwijze, waarbij de componist onderdeel is van het maakproces en dus ook de andere makers en performers invloed hebben op de compositie, is de voorbije jaren ons handelsmerk geworden. Bijzonder was dat de hele klankwereld van de compositie voortkwam uit de stemmen van de performers. Er is alleen software gebruikt om het geluid dat op de vloer te horen was, aan te passen en te vervormen. Maar alle klanken, ook de beats, vonden hun oorsprong in de menselijke stem van Akim en van de overige performers. Daar is dus geen computer of synthesizer aan te pas gekomen. Met het oog op duurzaamheid werd er gewerkt met tweedehandsmicrofoons, die ook het decor vormden.

## **HARMONY OF THE SPHERES**

I.s.m. Lonelinoise, platform voor hedendaagse klassieke muziek  
Voorstelling in Amsterdam

Dit programma uit 2022 was een samenwerking met trombonist Sebastiaan Kemner, winnaar van de Nederlandse Muziekprijs 2021 en onvermoeibaar pleitbezorger voor nieuwe muziek. In Harmony of the Spheres werden muzikale parels van de Renaissance (muziek van onder anderen Josquin des Prez en Orlando di Lasso) gecombineerd met klanken van de moderne tijd in eerder en nieuw werk van Giuliano Bracci. Daarnaast vertaalde de Koreaanse componiste Seung-Won Oh haar visie op de harmonie der sferen in een gloednieuwe compositie, Music of Celestial Harmony, voor zangers en trombone. Elektronische-klankmagiër Wouter Snoei smeedde bruggen tussen alle werken, kleine juweeltjes die alle muzikale planeten met elkaar verbond.



*Harmony of the spheres / foto Anne van Zantwijk*

## **EURydICE – EEN AFDALING IN ONEINDIGHEID**

Voorstellingen in Amsterdam, Heerlen, Milaan, Utrecht

Dit was de eerste VR-opera van Celine Daemen in het kader van regeling Nieuwe Makers. In Eurydice wordt de toeschouwer ondergedompeld in een immersieve beleving. Het is een hypnotiserende en individuele reis, geïnspireerd op de aloude mythe van Orpheus en Eurydice. Een strijd tussen stof en eeuwigheid, waarin tijd vervaagt en de wetten van ruimte komen te vervallen. ‘Waar hoor jij thuis? Tussen dolende, lichaamloze zielen of toch met je voeten in de klei?’ Twee componisten werkten samen aan deze productie: Kate More en Wouter Snoei.

De productie was in 2022 in première gegaan in Venetië, gooide meteen hoge ogen en werd zowel in Nederland als internationaal goed opgepikt. In 2023 volgden talrijke speelbeurten in Nederland en in Italië.

## **UMVA!**

Coproductie met Concertgebouw Brugge, Hermes Ensemble, Het Laatste Bedrijf

Voorstellingen in Amsterdam, Utrecht, Den Haag, Den Bosch, Brugge (B) en Zürich (CH)

In deze intieme en performatieve installatie gaat componist en audiovisueel kunstenaar Aurélie Nyirabikali Lierman in gesprek met haar 113-jarige grootvader Kanyoni Ladislas. Tijdens zijn lange leven als traditionele dokter en jager zag hij Rwanda transformeren in tijden van kolonisatie, onafhankelijkheidsstrijd, genocides en naoorlogse conflicten tot het fragiele land dat het vandaag de dag is. UMVA! betekent: luister! Via een koptelefoon wordt de toeschouwer ondergedompeld in een hybride klankwereld. Vijf performers spelen Liermans muzikale, akoestische en choreografische partituren en dagen het publiek uit goed te luisteren. Alle muziek wordt via een binauraal audiosysteem – midden op podium staat een microfoon in de vorm van een hoofd – overgedragen naar het publiek, dat een veellagige compositie van binnenuit meemaakt. De bezoeker kan richting (links of rechts), diepte en nabijheid nauwkeurig waarnemen, alsof hij/zij tussen de performers op de Bühne zit.



*UMVA! / foto Anne van Zantwijk*

## **ATEM – EEN MUZIKALE MUZIKALE MINDFULNESS-ERVARING VOOR LICHAAM EN GEEST**

I.s.m. Staatsbosbeheer en Vereniging De Zaanse Molen  
Voorstellingen in de Zaanse Schans (Zaandam)

Het concept voor deze voorstelling is afkomstig van de Canadese sopraan Elisabeth Hetherington. Met prachtige meditatieve muziek brengt zij het publiek in een subtiel evenwicht tussen lichaam en geest. Door samen te ademen, te neuriën en te zingen en door zich mee te laten voeren door een twaalfstal scènes, bepaalt het publiek als participant mede het ritme en de kleur van de voorstelling. Componist en klankmagiër Wouter Snoei tovert de ruimte om in een serene kapel, en rijgt als een rozenkrans alle scènes aaneen tot één lange ademsymfonie. Hetherington zingt muziek van Hildegard von Bingen tot aan Morton Feldman.

Deze productie kwam tot stand in het kader van onze samenwerking met Staatsbosbeheer en zal in de toekomst op verschillende plekken in Nederland hernomen worden.

Jaarlijks zullen we een ode brengen aan de natuur, aan de voet van het Westzijderveld, waar de natuur langzamerhand herstelt, mede dank zij onze investering.

## **MI SA MEMRE YU – STILLE NACHT AM SILBERSEE MET BODIL DE LA PARRA**

Stille Nacht am Silbersee is onze serie waarin, in de aanloop naar de jaarwisseling, reflectie en bezinning centraal staan. Na eerdere edities met Arthur Japin (2017), Anna Enquist (2018), Glenn Helberg (2019) en Ariane Schluter (2021), nodigden we in 2022 actrice Bodil de la Parra uit. Zij las de brief voor die Emma Lesuis schreef aan haar opa om een zwijgen te doorbreken. Een zwijgen dat al het hele leven van haar moeder klinkt. Ons koloniale verleden liet zijn sporen na. Dit is slechts een fractie van dat spoor. In de brief gaat Emma op zoek naar haar opa. Wie was hij en wat maakte hem tot wie hij was?

Componist en performer David Dramm, die in internationale pers een ‘Amerikaanse iconoclast’ wordt genoemd, creëerde in samenwerking met twee andere musici, de compositie en schreef diverse liedteksten die de pijn, het verdriet, de heimwee en de onderdrukking die in vele families voorkomen, voelbaar maakten.

De productie werd, los van de eindejaarscontext herhaald in het kader van Keti Koti, in theater de Meervaart. Voorafgaand aan deze voorstelling konden de bezoekers ook documentair filmmateriaal van Emma Lesuis zien dat refereerde aan de Surinaamse tijd van haar opa. Eveneens in het kader van Keti Koti vonden voorstellingen plaats in het Bijlmerparktheater en in Frascati. Daarbij vond ook een voorgesprek plaats tussen Marian Duff en ons bestuurslid Marisa Monsanto, tevens voorzitter van Theater voor Keti Koti.

In deze voorstelling continueerden we onze experimenten met theater zonder materieel decor. Een bijzonder ontworpen lichtdesign dat refereerde aan een regenboog stond symbool voor de ‘wereld’. Onze wens zo weinig mogelijk kilowattage te gebruiken (200kW per avond) is gehaald; die beperking leverde bovendien artistieke winst op.

## **SONGS FOR A PASSERBY**

Coproductie met Studio Nergens, VIA ZUID en Muziekgebouw Productiehuis  
Voorstellingen in Amsterdam, Venetië en Rotterdam

Songs for a Passerby was de tweede VR-opera die Celine Daemen bij ons maakte in het kader van de regeling Nieuwe Makers. Ook in deze productie loop je, voorzien van een VR-bril, door een muzikaal droomlandschap, gecreëerd door componist Asa Horvitz. Je volgt daarbij je eigen 3D spiegelbeeld en passeert langs verschillende scènes: een stervend paard, een koor van prevelende mensen, twee spelende honden. Songs for a Passerby is een meditatieve queeste, waarbij je even uit de werkelijkheid treedt en naar jezelf kijkt. Als poppenspeler van je eigen lichaam begeef je je in een poëtische ruimte waarin de melancholische vraag opkomt: ga ik voorbij aan momenten, of gaan de momenten voorbij aan mij?

Songs for a Passerby ging in première in Venetië en won daar de Grand Prize van Venice Immersive 2023 van de Venetiaanse Biënnale. De Nederlandse première vond plaats in het Muziekgebouw aan het IJ.

## **LUNCH MUSIC**

Coproductie met HIIIT (voorheen Slagwerk Den Haag)  
Voorstelling in Groningen

In 2014 ontwikkelde Slagwerk Den Haag in samenwerking met Club Guy & Roni en Silbersee de op William Burroughs gelijknamige roman gebaseerde voorstelling Naked Lunch. Tijdens Lunch Music klonk de partituur die Yannis Kyriakides voor de voorstelling componeerde in een concertversie. In zijn compositie, voor drie zangers, drie percussionisten en video, gebruikt Kyriakides verschillende popsongs uit de jaren 50 en 60: Shakin’ All Over van Johnny Kidd en de Pirates, I’ve Had It van de Bell Notes en Greenfields van The Brothers Four.

## **SILBERSEE CINEIMA: MAD**

Vertoningen in Nederland, in de V.S. (Los Angeles) en online

In de filmlijn, die tijdens de pandemie was opgezet, creëerden we dit jaar de korte film MAD. MAD staat voor Mutually Assured Destruction. Bowie Verschuuren schreef het script en regisseerde. De tekst werd geschreven door voormalig Denker des Vaderlands Paul van Tongeren, en werd ingesproken door Akim Moiseenkov, die ook de muziek componeerde. De film kwam tot stand tijdens de eerste maanden van de oorlog in Oekraïne, als een reactie op de vernietigingsdrang die het doembeeld van een kernoorlog in Europa opnieuw heeft doen verschijnen. MAD werd geselecteerd voor Film Shortage en voor Shortcutz.



*MAD / foto Bowie Verschuuren*

## 4. MARKETING & COMMUNICATIE

---

Nadat er in 2022 grote stappen waren gezet op het gebied van marketing & communicatie, werden we in 2023 genoodzaakt ons te beperken tot het strikt noodzakelijke. Eind 2022 diende de medewerker marketing & communicatie haar ontslag in. Toen we in het eerste kwartaal van 2023 op zoek gingen naar een opvolger, ondervonden we de directe effecten van de krapte op de arbeidsmarkt en lukte het ons niet deze functie in te vullen. We besloten tijdelijk met een freelancer te werken, die de werkzaamheden zou waarnemen. Bij de tweede wervingsronde in het najaar hadden we meer succes, en sinds januari 2024 hebben we weer een medewerker marketing & communicatie in dienst.

### **MEDIA-AANDACHT**

Er was in 2023 veel media-aandacht voor de producties van Silbersee. Nadat de VR-opera *Songs for a Passerby* in première ging tijdens de Biënnale van Venetië en daar de Grand Prize won, verschenen er talrijke artikelen en recensies in dagbladen als de Volkskrant, Parool en NRC, en media als de Groene Amsterdammer en de Filmkrant. Verder verschenen er recensies voor *Mother's White* en *UMVA!*. Al deze aandacht heeft op positieve wijze bijgedragen aan de naamsbekendheid van de organisatie.



*Songs for a passerby / foto Bowie Verschuuren*

### **OP WEG NAAR KLIMAATPOSITIEF**

Ook op het gebied van marketing hebben we een verduurzamingsslag gemaakt. We gingen een samenwerking aan met een nieuwe drukker, die zich specialiseert in duurzaam drukwerk. We gebruiken minder inkt, volledig gerecycled papier en beperken het drukwerk tot het minimale. Daarnaast vragen we bezoekers om – op vrijwillige basis – programmaboekjes na afloop van de voorstelling in te leveren zodat deze hergebruikt kunnen worden. Onze website hebben we verder geoptimaliseerd zodat deze het minimale aan data en energie verbruikt.



## **DOELGROEPEN**

Door de verscheidenheid van producties is Silbersee in 2023 weer in staat gebleken een breed publiek te bereiken. Voor iedere productie wisten we een unieke publieksgroep te interesseren. Aspecten als locatie, vorm of thematiek zijn hierin bepalend. Met onze virtual-reality-producties Eurydice en Songs for a Passerby boeken we bijvoorbeeld succes bij een overwegend jong publiek met een sterke interesse in nieuwe vertelvormen, games en technologie. Bij UMVA! zagen wij een divers publiek met interesse in de Afrikaanse diaspora. De workshopserie Eeuwige Jeugd heeft bijgedragen aan het nog beter betrekken van senioren. Diverse ouderen (van 60 tot 92 jaar) hebben kennisgemaakt met de werkwijze van Silbersee en actief geparticipeerd in een maakproces. In 2024 krijgen zij ruimte in een nieuwe productie: Café de Verlossing.

Met onze klimaatdebatten Kunst voor Klimaat gericht op professionals wisten we een steeds bredere representatie van de sector te betrekken. De debatten worden bezocht door individuele makers, directeuren en medewerkers van kleine en grote instellingen, medewerkers van het Ministerie van OCW, de Raad van Cultuur, diverse cultuurfondsen en gemeenten.

## **TOEKOMST**

De afgelopen jaren waren we in grote mate afhankelijk van de zalen en festivals waar we speelden om publiek effectief te bereiken. In de toekomst willen we minder afhankelijk zijn van derden wanneer het gaat om publiekscommunicatie. Begin 2024 is een nieuwe marketeer begonnen en ook de nieuwe zakelijk directeur heeft ruime ervaring als hoofd marketing in de culturele sector. Met deze kennis en ervaring worden in 2024 nieuwe marketingplannen ontwikkeld om de bovengenoemde beperking het hoofd te bieden.



*Atem / foto Bowie Verschuuren*



# 5. DE DRIE CODES

---

## 5.1 CODE DIVERSITEIT & INCLUSIE

Diversiteit en inclusie maken deel uit van onze signatuur en zijn ook stevig verankerd in ons Manifest, waaraan alle medewerkers en bestuursleden zich gecommitteerd hebben.

Wij doen verslag van onze vorderingen op dit gebied op onze eigen, transparante manier, en hopen dat daaruit zowel ons commitment als de concrete acties en resultaten mogen blijken.

### PROGRAMMA EN PARTNERS

Dit commitment is in eerste instantie zichtbaar in de zeer diverse samenstelling van de pool van makers en performers waarmee wij werken. In onze voorstellingen van het voorbije jaar werden daardoor verhalen verteld uit Amsterdam-Oost en Nieuw-West, maar ook uit Suriname en Rwanda. Ons streven naar diversiteit wordt ook weerspiegeld in onze partners: van Danstheater AYA tot Staatsbosbeheer en Zorgboerderij de Meent.

### PUBLIEK

We zien de diversiteit van de verhalen die we vertellen in onze voorstellingen ook in toenemende mate terug in ons publiek. Daarbij brengen we specifieke voorstellingen bewust naar speelplekken waar het publiek komt dat zich in deze verhalen herkent, zoals bijvoorbeeld De Meervaart en Bijlmer Parktheater, waarmee wij duurzame relaties willen ontwikkelen.

### CASTING

Volgens ons Manifest werken we samen met ‘makers en performers van allerlei slag en leeftijden’. Van begin af aan waren in onze producties performers uit een brede waaier van disciplines te zien, van poppenspelers tot hiphopdansers. We verwelkomen ook autodidacten en performers die niet de traditionele opleidingsroutes hebben afgelegd.

Sinds enkele jaren gaan we nog een stapje verder. We werken onder de naam Eeuwige Jeugd School ondertussen al anderhalf jaar samen met een groep van twaalf senioren (van 66 tot 91 jaar), die wekelijks getraind worden in spel, zang en dans. In de komende seizoenen zullen zij samen met vijf professionals op de planken staan in de productie Café De Verlossing. Met hun eigen unieke persoonlijkheden en verhalen, hun kwetsbaarheid en imperfectie dragen ze bij aan de authenticiteit van de voorstelling.

### GROENE PARLEMENT

De vinger aan de pols van de maatschappij houden betekent ook dat je die maatschappij toelaat in je organisatie. We doen dat in de vorm van het Groene Parlement, een zeer divers samengestelde groep van een twintigtal mensen, van 18 tot 91 jaar, die wat verder verwijderd zijn van de artistieke sector en ons kunnen helpen om onze blik te verbreden.

Leden van het Parlement nemen zitting op vrijwillige basis en op persoonlijke titel.

De voorzitter van het Groene Parlement is boer Klaas Valkering uit Egmond aan den Hoef. Het Groene Parlement volgt Silbersee op de voet, bij repetities, uitvoeringen, debatten of in de wandelgangen. Zij zijn klankbord en toetssteen tegelijkertijd.

### PERSONEEL

Zowel het team (inclusief de vele freelancers waarmee we duurzaam samenwerken) als het bestuur is divers samengesteld. Bij elke vacature heeft dit onderwerp onze expliciete aandacht.

## **5.2 GOVERNANCE CODE CULTUUR BESTUUR EN BESTUURSSAMENSTELLING**

Silbersee hanteert het bestuur-directiemodel. Het bestuur is onbezoldigd en zodanig samengesteld dat deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid gewaarborgd zijn. Het bestuur neemt de Governance Code Cultuur in acht. Bestuursleden worden benoemd voor een zittingsperiode van vier jaar die eenmalig verlengd kan worden met nogmaals vier jaar. Met het oog op het belang van continuïteit bestaat de mogelijkheid om de voorzitter een extra termijn toe te kennen.

In 2022 werd de voorzittersfunctie ad interim ingevuld door Piet van Gennip, in 2023 werd hij als de vaste voorzitter benoemd. De vacature voor een bestuurslid met artistiek profiel is ingevuld. Per 1 januari 2024 is Celil Toksöz (artistiek leider Theater Rast) toegetreden tot het bestuur.

Het bestuur heeft in 2023 vier keer vergaderd en is daarnaast een keer bij elkaar gekomen voor een brainstorm over de periode 2025-2028. Belangrijke thema's op de agenda waren de financiën, de toekomst en de reorganisatie van Silbersee, het meerjarenplan 2025-2028 en de duurzaamheidsambities.

Het bestuur heeft zijn functioneren begin 2024 geëvalueerd onder begeleiding van een externe gesprekspartner. Een belangrijke conclusie daaruit was dat, gezien de ontwikkeling van de organisatie en de nieuwe directiestructuur, de tijd rijp is om over te stappen op het raad-van-toezichtmodel. In 2024 zullen de voorbereidingen op de transitie worden getroffen. De overgang zal plaatsvinden bij het begin van de nieuwe kunstenplanperiode (2025-2028). Daarnaast heeft de voorzitter gesprekken gevoerd met ieder van de bestuursleden over de doelen voor de organisatie, voor het bestuur en voor zichzelf persoonlijk als lid van het bestuur.

Een delegatie van het bestuur heeft evaluatiegesprekken gevoerd met de directie waarbij het functioneren van de directie werd besproken en afspraken werden gemaakt voor de komende periode. De bezoldiging van de directie is conform de Cao Theater en Dans en blijft ruim binnen de WNT-norm.

## **5.3 FAIR PRACTICE CODE**

Silbersee onderschrijft de kernwaardes van de code: solidariteit, transparantie, duurzaamheid, diversiteit en vertrouwen. Silbersee volgt de cao Theater en Dans en communiceert het beloningsbeleid op de website. Voor de honoraria van componisten en librettisten, volgen we de tabellen van het Fonds Podiumkunsten, de Nederlandse Associatie Podiumkunsten en de Vereniging voor Letterkundigen.

Silbersee is actief lid van de Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten (NAPK), van Kunsten '92 en van Amsterdamse Culturele Instellingen. Silbersee hanteert een protocol ongewenst gedrag en heeft een externe vertrouwenspersoon aangesteld. Vaste en freelance medewerkers en zzp'ers worden hierover actief geïnformeerd.

## 6. PRESTATIES & SPREIDING

---

Silbersee realiseerde 97 uitvoeringen in 13 verschillende (co)producties. Voor Amsterdam zijn de buurtgerichte activiteiten en talentontwikkeling ook van belang en tellen mee waardoor de aantallen iets afwijken van het FPK. In vergelijking met de begroting zijn dat 8 uitvoeringen en 4 producties minder.

Er vonden in 2023 twee reprises plaats; VR opera Eurydice en Mi sa memre yu. Er vond een productie plaats die vanwege COVID-19 was uitgesteld: UMVA!, en een waar ruimte kwam vanwege COVID-19: Mother's White. Voor de speellijst en een beschrijving van de activiteiten verwijzen wij naar de bijlage bij dit Bestuursverslag.

De regionale spreiding van de activiteiten laat een mooi resultaat zien, en is conform de begroting. Silbersee was 30 keer in het buitenland te zien. De VR-opera's Eurydice en Songs for a Passerby werd door vele internationale festivals uitgenodigd. Met 71 voorstellingen buiten Amsterdam kwamen we ruim boven het vereiste aantal van minimaal 56 (50% van totaal gerealiseerde activiteiten).

Er zijn tien 'Educatieve Activiteiten' opgenomen; dat waren tien schoolvoorstellingen van Mother's White. De twaalf activiteiten in de categorie 'Overig' waren de debatten Klimaat voor Kunst, Project Weerwoord en de Bagger Bootcamps beide onderdeel van Waterwende.

Silbersee bereikte 6.212 bezoekers, dit is lager dan begroot. Dit heeft mede te maken met het verplaatsen van twee grotere projecten naar 2025.



UMVA! / foto Anne van Zantwijk

FPK MODEL III : GEAGGREGEERD OVERZICHT PRESTATIEVERANTWOORDING 2022

	HUDIG BOEKJAAR 2023	BEGROTING	VORIG BOEKJAAR
<b>Producties</b>			
Nieuwe producties	8	8	5
Reprise producties	0	3	0
Nieuwe co-producties	5	6	8
Reprise Co-producties	0	0	0
<b>Totaal aantal producties</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>13</b>

	HUDIG BOEKJAAR 2023	BEGROTING	VORIG BOEKJAAR
<b>Bezoeken per categorie</b>			
Nieuwe producties	1336		1473
Reprise producties	0		0
Nieuwe co-producties	4876		29502
Reprise Co-producties	0		0
<b>Totaal aantal bezoeken</b>	<b>6212</b>	<b>30000</b>	<b>30975</b>

	HUDIG BOEKJAAR 2023	BEGROTING	VORIG BOEKJAAR
<b>Regionale spreiding van voorstellingen/concerten</b>			
Noord	65		17621
Oost	0		1212
Midden	65		102
West	902		6717
Zuid	177		798
Amsterdam	1752		2391
Rotterdam	512		188
Den Haag	505		793
Utrecht	385		413
Buitenland	1849	5280	740
Uitvoeringen alleen online			
<b>Totaal aantal bezoekers</b>	<b>6212</b>	<b>30000</b>	<b>30975</b>
Waarvan in standplaats	1752		2391
Waarvan schoolvoorstellingen	1557	5038	2170

	HUDIG BOEKJAAR 2023	BEGROTING	VORIG BOEKJAAR
<b>Aanvullende gegevens bezoekers</b>			
Reguliere voorstellingen	4655	24962	28805
Schoolvoorstellingen	1557	5038	2170
<b>Totaal</b>	<b>6212</b>	<b>30000</b>	<b>30975</b>
Waarvan betalend (regulier)	4529	24181	27022
Waarvan niet betalend (regulier)	126	781	1783

	HUDIG BOEKJAAR 2023	BEGROTING	VORIG BOEKJAAR
<b>Overige gegevens activiteiten</b>			
Educatieve activiteiten	0	58	6
Inleidingen	0	20	0
Anders/Overige	12	25	7
<b>Totaal</b>	<b>12</b>	<b>103</b>	<b>13</b>

# 7. EXPLOITATIE 2023

Zie voor een uitgebreide toelichting de jaarrekening.

EXPLOITATIEREKENING OVER 2023				
	2023	AFK begroting	FPK begroting	2022
<b>BATEN</b>				
<u>1a Publieksinkomsten binnenland</u>				
Recette	262			39 415
Uitkoop	79 450	95 900	144 500	114 963
Partage	3 082			4 650
<u>1b Publieksinkomsten buitenland</u>	15 627			7 500
<b>1 Publieksinkomsten Totaal</b>	<b>98 421</b>	<b>95 900</b>	<b>144 500</b>	<b>166 528</b>
3a Baten coproducties	162 085		248 500	187 884
3b Overige inkomsten	3 349			16 425
<b>3 Overige Directe Inkomsten</b>	<b>165 434</b>		<b>248 500</b>	<b>204 309</b>
<b>4 Totaal Directe Opbrengsten (som 1 t/m 3)</b>	<b>263 855</b>	<b>95 900</b>	<b>393 000</b>	<b>370 837</b>
5 Indirecte opbrengsten	9 229		4 000	9 646
6a Bijdragen particulieren incl. vrienden	825			1 355
6c Bijdragen van private fondsen	50 000	71 500	25 500	18 000
<b>6 Overige bijdragen uit private middelen</b>	<b>50 825</b>	<b>71 500</b>	<b>25 500</b>	<b>19 355</b>
<b>7 Totaal Eigen Inkomsten</b>	<b>323 909</b>	<b>167 400</b>	<b>422 500</b>	<b>399 838</b>
8 Meerjarige subsidie Fonds Podiumkunsten	727 054	600 000	600 000	759 008
10 Meerjarige subsidie gemeente	171 300	155 000	155 000	160 012
12 Overige bijdragen uit publieke middelen	142 689	114 500	63 000	119 327
<b>13 Totaal Publieke Subsidies en Bijdragen</b>	<b>1 041 043</b>	<b>869 500</b>	<b>818 000</b>	<b>1 038 347</b>
<b>14 TOTALE BATEN</b>	<b>1 364 952</b>	<b>1 036 900</b>	<b>1 240 500</b>	<b>1 438 185</b>

	2023	AFK begroting	FPK begroting	2022
<b>LASTEN</b>				
1 Beheerslasten personeel	182 064	141 000	173 085	151 994
2 Beheerslasten materieel	163 271	105 500	124 800	122 872
<b>3 Totale beheerslasten</b>	<b>345 335</b>	<b>246 500</b>	<b>297 885</b>	<b>274 866</b>
Activiteitenlasten personeel voorbereiding	558 646			613 664
Activiteitenlasten personeel uitvoering	145 343	589 643	700 739	276 073
<b>4 Activiteitenlasten personeel</b>	<b>703 989</b>	<b>589 643</b>	<b>700 739</b>	<b>889 737</b>
Activiteitenlasten materieel voorbereiding	61 545			72 150
Activiteitenlasten materieel uitvoering	277 371	200 757	241 876	236 394
Marketing	34 229			58 956
<b>5 Activiteitenlasten materieel</b>	<b>373 145</b>	<b>200 757</b>	<b>241 876</b>	<b>367 500</b>
6 Lasten Coproducties	11 887			150 504
<b>7 Totale activiteitenlasten</b>	<b>1 089 020</b>	<b>790 400</b>	<b>942 615</b>	<b>1 407 741</b>
<b>8 TOTALE LASTEN</b>	<b>1 434 355</b>	<b>1 036 900</b>	<b>1 240 500</b>	<b>1 682 607</b>
<b>9 Saldo uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-69 403</b>			<b>-244 422</b>
10 Saldo rentebaten/lasten	23			-4 601
<b>12 Exploitatieresultaat</b>	<b>-69 380</b>			<b>-249 023</b>

## RESULTAAT EN MATCHING

In boekjaar 2023 heeft Stichting Silbersee een negatief exploitatieresultaat behaald van € 69.380. Dit negatieve resultaat was deels gepland en wordt volledig onttrokken uit bestemmingsreserves die in voorafgaande jaren met positieve resultaten zijn opgebouwd. FPK stelt onder andere eisen aan de eigen inkomsten in relatie tot de totale baten ('matchingseis'). Aan de gestelde matchingseis werd in 2023 niet voldaan: de ontvangen meerjarige FPK-subsidie blijft met 53,3% boven de eis van max. 50% van de totale baten. In 2022 was dit 46,8% (excl. de ontvangen Covid-steun).

### REALISATIE 2023 TEN OPZICHTE VAN MEERJARENBEGROTING 2021-2024

Conform het Handboek zijn in de jaarrekening de Meerjarenbegrotingen 2021-2024 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. Deze werkwijze is in voorjaar 2021 met het FPK besproken en akkoord bevonden. Verder verschillen de twee Meerjarenbegrotingen in mindere mate op posten uitkoop, indirecte opbrengsten en overige bijdragen uit publieke en private middelen. We beperken de toelichting hieronder tot afwijkingen groter dan 10% ten opzichte van de FPK-meerjarenbegroting 2021-2024, die werd goedgekeurd door het Fonds Podiumkunsten en zoals weergegeven in de Jaarrekening 2023.

TOTALE BATEN (+ € 124.452)

Totaal positief verschil in baten ten opzichte van de begroting bedroeg €124.452, met als belangrijkste verschillen publieksinkomsten (-€46.079), baten coproducties (-€118.566), bijdrage uit private middelen (+ €60.825) en totale baten publieke subsidies en bijdragen (+€223.043).

De totale publieksinkomsten zijn € 46.079 lager dan begroot, vanwege de verplaatsing van twee grote producties naar 2025 (Requiem voor de Onwerkelijkheid en Deadly Poodles). 47 van de 135 gerealiseerde activiteiten hadden een zeer beperkt aantal bezoekers per speelbeurt vanwege beperkte capaciteit (De reprise van VR-opera Eurydice en de nieuwe VR productie Songs for a Passerby). Hier stonden lagere uitkoopsommen tegenover dan begroot. De coproductiebaten vallen lager uit, omdat een grotere coproductie, die gepland stond voor 2023 (Deadly Poodles) is verschoven naar 2025. De bijdrage uit private middelen is € 60.825 hoger dan begroot. Deze stijging is veroorzaakt door de kansen om extra private middelen te genereren voor de VR-opera Songs for a Passerby en voor Waterwende.

TOTALE LASTEN (+ € 193.855)

Totaal negatief verschil in lasten ten opzichte van de begroting bedroeg € 193.855, met als belangrijkste verschillen de totale beheerslasten en de activiteitenlasten materieel, respectievelijk € 56.792 en € 131.269 hoger dan begroot. Zoals in hoofdstuk 9 (Bedrijfsvoering, zie onder) wordt beschreven, zijn er in 2023 diverse organisatorische wisselingen geweest. De zakelijk leider en productie leider namen afscheid. Een nieuwe zakelijk directeur en een productie leider zijn gestart. Tussendoor heeft een interim zakelijk leider voor Silbersee gewerkt. Er zijn extra uitgaven geweest voor een afvloeiingsregeling en voor een interim zakelijk leider. In de activiteitenlasten personeel zijn er geen grote wijzigingen t.o.v. de begroting, ondanks dat Silbersee minder grootschalige producties heeft gerealiseerd. Dit is te verklaren door de aanzienlijke krapte op de arbeidsmarkt en de daarmee samenhangende gestegen honoraria van zzp'ers. De activiteitenlasten materieel zijn in 2023 hoger dan begroot, namelijk € 127.269. De materiele lasten waren onderhevig aan de sterke inflatie die 2023 kenmerkte.

### **REALISATIE 2023 TEN OPZICHTE VAN BEGROTING 2023**

De meerjarenbegrotingen, die gemiddelden over vier jaren omvatten en lang van tevoren worden opgesteld, worden doorgaans ingehaald door de realiteit. Het bestuur keurt daarom voorafgaand aan elk jaar een bestuursbegroting goed, die rekening houdt met eventueel gewijzigde omstandigheden. Uiteraard worden de jaarlijkse bestuursbegrotingen opgesteld in lijn met de begroting over de gehele vierjarige periode. De door het bestuur goedgekeurde Bestuursbegroting 2022 eindigde met een negatief saldo van € 82.857, dat middels onttrekking uit daarvoor aangelegde bestemmingsreserves werd gecompenseerd. De realisatie 2023 komt € 13.477 hoger uit. Verschil met gerealiseerd resultaat is met name het gevolg van meevallers die gerealiseerd zijn uit bijdragen van private fondsen.



# 8. BALANS 2023

Zie voor een uitgebreide toelichting de jaarrekening.

<b>BALANS PER 31 DECEMBER 2023</b>			
<b>ACTIVA</b>			
<u>Vaste activa</u>			
1 Materiële vaste activa	9 247		9 288
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>9 247</b>		<b>9 288</b>
<u>Vlottende activa</u>			
2 Vorderingen	117 016		177 502
3 Liquide middelen	719 356		947 590
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>836 372</b>		<b>1125 092</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>845 619</b>		<b>1134 381</b>
<b>PASSIVA</b>			
4 Algemene reserve	311 130		250 000
5 Bestemmingsreserves	192 949		323 459
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>504 079</b>		<b>573 459</b>
6 Langlopende schulden			158 500
7 Kortlopende schulden	341 540		402 421
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>845 619</b>		<b>1134 381</b>

## OVERZICHT MUTATIE RESERVES

Voor de ontvangen Covid-19 steun (steunpakket FPK) in 2022 werd een aparte reserve opgenomen. In 2023 is deze ingezet ten behoeve de voorstellingen UMVA! en Mother's White, allebei producties waarin jonge makers en componisten centraal stonden. UMVA! kon niet eerder plaatsvinden vanwege de pandemie en Mother's White is extra ingelast en verving een andere productie die vanwege COVID-19 niet door kon gaan. De bestemmingsreserve van € 87.500 werd volledig onttrokken. Uit de bestemmingsreserve Waterwende 2022-2027, bestemd voor het research & development atelier van Stichting Silbersee, werd € 19.218 onttrokken voor activiteiten in 2023 t.b.v. de nieuwe makers. Uit de bestemmingsreserve strategische initiatieven 2023-2024, bestemd voor het uitvoeren van onder andere initiatieven in lijn met de duurzaamheidsambities werd € 23.792 onttrokken voor de organisatie van de Kunst voor Klimaat debatten.

Door de onttrekkingen ontstaat een overschot van € 230.000, waarvan € 142.500 door het bestuur is bestemd aan verhoging van de algemene reserve en een bestemmingsreserve voor strategische initiatieven in de periode 2023-2024 voor het uitvoeren van onder andere initiatieven in lijn met de duurzaamheidsambities en fondsenwerving. Voor de extra ontvangen COVID-19 steun (steunpakket FPK) in 2022 (€ 87.500) wordt een aparte reserve opgenomen, die in 2023 ingezet zal worden ten behoeve van activiteiten die vanwege COVID-19 eerder niet plaats konden vinden.

Bestemmingsreserve Waterwende	€19.218
Bestemmingsreserve Covid-19	€87.500
Bestemmingsreserve strategische initiatieven	€23.792

---

**Totale onttrekkingen 2023** €130.510

Door de onttrekkingen ontstaat een overschot van € 61.130, dat door het bestuur is toegevoegd aan de algemene reserve.

Toevoeging algemene reserve	€61.130
-----------------------------	---------

---

**Totale toevoegingen reserves 2023** €61.130

## SOLVABILITEIT EN LIQUIDITEIT

Solvabiliteit (hier berekend als eigen vermogen gedeeld door vreemd vermogen) bedroeg per 31 december 2023 6,07. Liquiditeit, gemeten aan de hand van kengetal 'current ratio', bedroeg 2.45. Beide kengetallen tonen dat Silbersee in goede financiële gezondheid verkeert en in staat is eventuele financiële tegenvallers op te vangen.

# 9. BEDRIJFSVOERING

---

2023 was het jaar waarin een reorganisatie moest plaatsvinden. In september 2022 besloot algemeen directeur Romain Bischoff dat, gezien Silbersees grote ambitie om uiterlijk in 2027 een klimaat positief producties huis te zijn, de organisatie een steviger, beter geëquipeerd, toekomstbestendiger fundament moest krijgen. Hijzelf gaf aan dat er een zakelijk directeur moest komen en dat hij zich de komende jaren, gezien die hoge ambitie alleen nog wilde gaan focussen op het artistieke vlak. Dit resulteerde, na goed doordachte gesprekken met het bestuur, uiteindelijk in een reorganisatie van de kernstaf. In 2023 namen we afscheid van de marketeer, de zakelijk leider en de hoofdproducent.

Jola Klarenbeek werd aan getrokken als interim zakelijk leider. Samen met Romain en het bestuur bereidde zij de komst van een zakelijk directeur voor. In de zomer van 2023 werd Harm-Jan Keizer aangesteld als nieuwe zakelijk directeur van Silbersee. Harm-Jan heeft een marketingachtergrond in de culturele sector. Voorheen werkte hij voor onder meer het Nederlands Philharmonisch Orkest en Nationale Opera & Ballet.

Na de komst van Harm-Jan werd er gezocht naar een nieuwe productie leider en marketeer. Zoals wij in het vorige bestuursverslag al signaleerden waren de personeelstekorten in deze sollicitatieprocedures goed te merken. In november 2023 startte een nieuwe productie leider, de nieuwe marketeer werd in diezelfde maand zijn contract en startte per 1 januari 2024.

Door deze organisatorische transitie waren we gedwongen voorgenomen producties te verplaatsen. Zowel Requiem voor de Onwerkelijkheid als Deadly Poodles werden verplaatst naar 2025. De culturele sector kampt met een gebrek aan personeel, ook voor Silbersee was dat in 2023 realiteit. Om de juiste artiesten, producenten en technici (ook in de toekomst) aan ons te kunnen verbinden, hebben wij dieper in de buidel moeten tasten. Daar kwamen door de inflatie prijsstijgingen van grondstoffen bovenop. Deze werkten tevens door in de budgettering van de materiele lasten van producties (bijvoorbeeld decor, transport).



*Stille Nacht am Silbersee / Mi Sa Memre Yu / foto Anne van Zantwijk*

## RISICOANALYSE

CATEGORIE	RISICO	BEHEERSMAATREGELEN	IMPACT	RISICO-BEREIDHEID	KANS
Artistiek & strategisch	Partners minder bereid tot samenwerking	Open gesprek, duidelijke afspraken maken en nakomen	●	Laag	Klein
Operationeel	Politieke omgeving: draagvlak voor kunst & cultuur daalt	Lobby richting politiek en ministerie, samen optrekken met partners	●	Medium	Medium
Operationeel	Bewaking van artistieke signatuur i.c.m. zeer diverse producties	Goede afspraken maken met coproducten	●	Laag	Medium
Operationeel	Verminderde artistieke kwaliteit wanneer gewerkt wordt met amateurs en autodidacten	Langere repetitieperiodes, amateurs laten samenwerken met professionals	●	Medium	Klein
Operationeel	Vermindering slagkracht van het vaste team, bij vertrek personeel	Aandacht voor welzijn personeel, open gesprekken over wensen en ambities, waar nodig team aanvullen met freelancers	●	Medium	Groot
Operationeel	Beschikbaarheid freelancers wegens krapte op de arbeidsmarkt	Vroegtijdig plannen, opdrachtovereenkomsten afsluiten	●	Medium	Groot
Operationeel	Bewaking ambitie op duurzaamheid	Vastgelegd in Manifest, vastgelegd in overeenkomsten met opdrachtnemers en coproducten	●	Laag	Medium
Operationeel	Onveilige bedrijfscultuur	Beschikbaarheid externe vertrouwenspersoon, open communicatie	●	Laag	Medium
Financieel	Afhankelijkheid van publieke subsidies	Goede relatie onderhouden met subsidiegever, actief op zoek naar derde geldstromen	●	Medium	Medium
Financieel	Hogere kosten vanwege ambities op duurzaamheid	Meerkosten begroten, extra financiering zoeken	●	Medium	Groot

## **PERSPECTIEF NA 2023**

Het was een turbulent jaar, niet alleen in onze organisatie maar ook in de wereld. Op dit moment is er een aantal mondiale ontwikkelingen gaande die een grote impact zullen hebben. Ons denken over een duurzame wereld en de mogelijke bijdrage van Silbersee als onderdeel van de culturele sector zijn verder verstevigd. 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 en momenteel worden alle medewerkers verantwoordelijk gehouden voor het maken van duurzame keuzes in hun werkgebied. Zoals eerder verwoord tijdens de monitorgesprekken, willen wij met onze financiers hierover verder 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 raakt ook steeds meer verweven met onze artistieke doelstellingen en dat zal ook financiële consequenties hebben, zowel qua kosten maar zeker ook qua baten. We doen hierbij wederom een oproep aan het FPK en het AFK om met ons mee te denken over ‘noodzakelijke’ structurele(re) veranderingen.

Amsterdam, april 2024



BESTUUR SILBERSEE,  
NAMENS DEZE PIET VAN GENNIP, VOORZITTER

**BIJLAGE: Activiteitenoverzicht**

**[WWW.SILBERSEE.COM](http://WWW.SILBERSEE.COM)**