

PROJECTPLAN



de kracht van autonoom theater
als uitgangspunt voor
cultureel ondernemerschap

's-Hertogenbosch, 12 april 2019

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	1
1. Onze landelijk onderscheidende ambitie t.a.v. cultureel ondernemerschap	2
2. Resultaten pilotfase 2018	3
3. Doelstellingen en resultaten	4
4. Ontwikkel- en onderzoeksvragen	5
5. Activiteitenplanning	6
6. Het betrokken team	8
7. Beschrijving van mogelijke risico's	8
8. Vervolg en groeipotentie project	9

1. Onze landelijk onderscheidende ambitie t.a.v. cultureel ondernemerschap

MATZER Theaterproducties ontwikkelt en speelt artistieke voorstellingen vanuit een grote maatschappelijke betrokkenheid. We werken op het snijvlak van gesubsidieerd theater en de vrije sector. Onze basis is een kleine en stabiele organisatie (3 fte) met als standplaats 's-Hertogenbosch, onder leiding van Madeleine Matzer. We zijn kerngezelschap van de Verkadefabriek waar we repeteren, kantoor houden en in première gaan. Jaarlijks bespelen we vele tientallen schouwburgen en theaterzalen en zijn we een van de weinige Fonds gesubsidieerde gezelschappen die in de piste van Koninklijk Theater Carre speelden. In de 13 jaar van ons bestaan zijn we uitgegroeid tot het grootste niet BIS-gezelschap onder de grote rivieren, in aantallen bezoekers en producties. We bereiken een groot publiek met gemiddeld 125 voorstellingen per jaar (periode 2010 t/m 2018) in 's-Hertogenbosch, Brabant en de rest van het land, waarmee we van lokale, regionale en landelijke betekenis zijn.

Binnen de culturele sector werd MATZER lang gezien als landelijk koploper op het gebied van ondernemerschap. Het Fonds Podiumkunsten beoordeelde het ondernemerschap eerder als 'zeer goed' en roemde de 'goede neus' van Madeleine: 'zij weet wat het publiek wil en bouwt daar een heel oeuvre omheen'. Na een aantal jaren waarin er door diverse omstandigheden niet geïnvesteerd kon worden in ondernemerschap, wil MATZER komende jaren terug naar haar richtinggevende en voorbeeld-stellende positie binnen de sector op dit gebied. Niet alleen omdat ondernemerschap past bij het DNA van ons gezelschap, maar vooral ook omdat uit het recente verleden is gebleken dat een te grote financiële afhankelijkheid van het Rijk ons als gezelschap te kwetsbaar maakt¹. Deze periode van onzekerheid deed ons besluiten om onze bedrijfsvoering onder de loop te nemen en van strategie te veranderen. We besloten om opnieuw vol in te gaan zetten op ondernemerschap en onze financieringsmix de komende jaren te verstevigen door een nieuw verdienmodel te onderzoeken. Daarmee verkleinen we onze subsidieafhankelijkheid, in het bijzonder die van het Rijk, en vergroten we de kans op een duurzaam voortbestaan. Voor onszelf, de stad, de provincie en het land.

Om die reden trokken we begin 2018 een ervaren externe projectleider aan die startte met een onderzoek naar de haalbaarheid van het opzetten van een nieuwe poot van onze organisatie, *MATZER in bedrijf*. Met als achterliggend idee om de kunstvorm theater in te zetten als middel om maatschappelijke thema's op de kaart te zetten en bespreekbaar te maken en daarmee als gezelschap een actieve en betrokken rol te spelen in relatie tot de actualiteit. Om zo organisaties uit andere sectoren verder te helpen, nieuwe afzetmarkten te creëren en een groter/breder publieksbereik te genereren. Het toeval wilde dat Marieke Simons, die we vroegen als projectleider, net daarvoor in opdracht van het Brabant C fonds haar visie en aanbevelingen had geformuleerd over ondernemerschap binnen de culturele sector. Zij kwam tot dezelfde conclusies als waar wij haar voor benaderden: om naast de artistiek en zakelijk leider iemand aan te trekken die zich volledig kan bezighouden met ondernemerschap en innovatie, hand in hand met de ideeën vanuit de organisatie (zie ook bijlage: Visie op cultureel ondernemerschap).

De resultaten van het onderzoek in 2018 en de eerste pilots waren dermate positief (resultaten worden later in dit plan nader toegelicht), dat we *MATZER in bedrijf* in 2019 en 2020 verder willen gaan uitbouwen en implementeren in ons gezelschap. Daarmee creëren we op de langere termijn een unieke en onderscheidende positie in het culturele landschap: we zijn op dit moment het enige gezelschap in Nederland dat autonoom theater inzet om ondernemerschap op deze manier vorm te geven en daarmee een geheel nieuw publiek weet te bereiken. Ook onze samenwerkingsverbanden met grote landelijke spelers uit andere sectoren (zoals bijvoorbeeld De Baak, Heijmans N.V. en HIVE) zijn bijzonder te noemen binnen onze sector. Door het implementeren van een geheel nieuwe organisatiestructuur en het ontwikkelen van nieuwe, kansrijke projecten, zetten we onszelf en daarmee de provincie stevig op de kaart als 'landelijk onderscheidende speler t.a.v. cultureel ondernemerschap'.

Om deze stap naar buiten daadwerkelijk te kunnen zetten en ons gezelschap, en daarmee onze provincie, te profileren als landelijk onderscheidend, is echter eerst een voorinvestering nodig. Het onderzoek in 2018 hebben we zelf kunnen en willen financieren. We hebben ons daarbij vooral gericht op een onderzoek naar of er markt en potentie was. Tijdens dit proces hebben we ontdekt dat dit traject tijdrovend is. Een goed contact met een grote organisatie, zoals bijvoorbeeld de Nederlandse Spoorwegen, leidt mogelijk pas over 1-2 jaar tot resultaat. Het vergt dus zowel in tijd als in geld een investering tot deze manier van

¹ In augustus 2016 belandde MATZER op de zgn. B-lijst van het Fonds Podiumkunsten waardoor we vanaf 2017 onze structurele landelijke subsidie zouden verliezen. Onze kwaliteit werd positief beoordeeld, maar er werd geen geld toegekend t.g.v. een tekort aan middelen bij het Fonds. In december 2016 werd de subsidie alsnog toegekend, maar alleen voor het jaar 2017. Pas eind 2017 kregen we zekerheid over toekenning voor de jaren 2018 t/m 2020.

bedrijfsvoeren die hand in hand gaat met een artistiek nieuwe aanpak, om daadwerkelijk te kunnen gaan renderen.

Om nu de stap te kunnen zetten die nodig is om *MATZER in bedrijf* verder uit te bouwen, onze doelstellingen te realiseren en succesvol te blijven, is ondersteuning nodig van andere partners. Dit omdat deze nieuwe ontwikkeling buiten ons reguliere beleid voor de periode 2017-2020 valt en de huidige subsidiegelden hiervoor niet toereikend zijn. Tegelijkertijd is de extra investering juist op dit moment van cruciaal belang, zodat we onze bevindingen en resultaten mee kunnen nemen in ons beleid voor de periode 2021-2024. Voor de toekomst streven we naar een situatie waarbij de afhankelijkheid van het Rijk, en daarmee de kwetsbaarheid voor gemeente en provincie, afneemt. We zetten daarbij in op een eigen inkomsten percentage dat ons, in combinatie met de structurele subsidie van het Rijk en de Provincie Noord-Brabant en een bijdrage van de Gemeente 's-Hertogenbosch voor de periode 2021-2024, in staat stelt om ons bestaan duurzaam te kunnen waarborgen.

Via deze subsidieaanvraag vragen we het Brabant C Fonds om een bijdrage van € 62.500,-, zodat wij *MATZER in bedrijf* in 2019 en 2020 verder kunnen uitbouwen en implementeren. Op basis van ons omvangrijke landelijke netwerk en onze ervaring als nationale speler, kunnen we dan vanaf najaar 2020 gaan 'oogsten' en het merk Brabant én ons gezelschap daadwerkelijk versterken door het innemen van een unieke, innovatieve en voorbeeld stellende positie in het culturele veld. Het verheugt ons hierbij te kunnen vermelden dat de subsidie die we hebben aangevraagd bij gemeente 's-Hertogenbosch inmiddels is toegekend en dat de gemeente erg positief is over *MATZER in bedrijf*.

2. Resultaten pilotfase 2018

Tijdens de pilotfase hebben we actief ingezet op het uitbreiden van ons netwerk, vooral binnen het bedrijfsleven en overheid, zowel op regionaal, provinciaal en landelijk niveau. Dit deden we o.a. door mensen persoonlijk te benaderen voor een kennismakingsgesprek en tegelijkertijd te zoeken naar ambassadeurs vanuit het bedrijfsleven met een groot netwerk, die via hun enthousiasme anderen ook konden interesseren. We organiseerden in juni 2018 en januari 2019 drie open voorstellingen van *Niemand wacht op je* in de Verkadefabriek, die we gebruikten als communicatiemiddel en waarmee we nieuwe relaties gericht konden uitnodigen voor een voorstelling, om ze vervolgens te informeren over de mogelijkheden van *MATZER in bedrijf*. Ook investeerden we tijd in het onder de aandacht brengen van *Niemand wacht op je* en de *MATZER over de vloer* voorstellingen, zowel aan overheden als aan bedrijven.

Ongeveer gelijktijdig met het opstarten van het traject rondom ondernemerschap (begin 2018), ging *Niemand wacht op je* in première in de Raadzaal van 's-Hertogenbosch. Bij *Niemand wacht op je* zetten we ons verlangen naar politieke betrokkenheid en vernieuwing om in een actuele voorstelling, die we van januari t/m maart 2018 31 keer speelden in Raadzalen door heel Nederland. Met de voorstelling willen we mensen inspireren om na te denken over hun rol in de samenleving en het gesprek op gang brengen tussen burgers en politici om elkaars behoeften, motivaties en mogelijkheden beter te leren kennen. De voorstelling en het gesprek na afloop werden zeer positief ontvangen door theatercritici, politici, burgers én bedrijven.

Naast de tournee van reeds geplande voorstellingen, ontvingen we nieuwe speelverzoeken: niet alleen van gemeenten, maar ook van bedrijven. De thema's die in de voorstelling worden aangesneden zoals: bij wie ligt de verantwoordelijkheid, kwetsbaarheid en het mogen maken van fouten, bleken universeel en aansprekend en vooral precies passend in deze tijd. De belangstellenden gaven aan dat deze voorstelling ook voor hun bedrijf interessant was om thema's als (persoonlijk) leiderschap, eigenaarschap en visieontwikkeling bespreekbaar te maken. Dat was een mooie samenloop van omstandigheden, die ons op het idee bracht om *Niemand wacht op je* een actief onderdeel te maken van het onderzoek naar ondernemerschap, omdat we de voorstelling direct konden meenemen in een aanbod richting bedrijven. *Niemand wacht op je* werd daarmee een concrete casus waar we ons onderzoek mee konden voeden.

Onze aanpak leverde een aantal zeer concrete resultaten op; mede op basis van deze uitkomsten hebben we onze ambities en doelstellingen bepaald voor komende periode:

- Bij de open voorstellingen *Niemand wacht op je* in juni 2018 en januari 2019 waren in totaal 141 gasten van zeer diverse organisaties uit allerlei sectoren aanwezig. Al deze gasten waren nieuw theaterpubliek dat zonder onze uitnodiging niet naar deze voorstelling was gaan kijken;

- Een groot aantal gesprekken gevoerd met provinciale als ook landelijke organisaties (zie overzicht aanvraagformulier punt 3B). Een aantal van deze gesprekken resulteerde in een samenwerking op korte termijn, anderen spraken de intentie uit voor een samenwerking op langere termijn, welke komend jaar geconcretiseerd dienen te worden;
- Een aantal contacten uit het bedrijfsleven verbond zich als ambassadeur aan *MATZER in bedrijf*: ze delen hun enthousiasme over MATZER binnen hun eigen netwerk en denken actief mee over de toekomst en verdere invulling van het ondernemerschap: Heleen Herbert – commercieel directeur Heijmans N.V. en Yvonne Beckers – directeur Puur.nu (zie ook intentieverklaringen);
- Door de tijdsinvestering op het gebied van verkoop en actieve acquisitie, verkochten we in totaal 24 extra voorstellingen *Niemand wacht op je* en 5 extra voorstellingen *MATZER over de vloer*, waardoor we ongeveer 1.500 extra bezoekers bereikten en € 48.500,- extra omzet genereerden. Van deze voorstellingen speelden we er 18 in 2018 (omzet € 26.500,-) en 11 in 2019 (omzet € 22.000,-). De uitvoeringskosten voor deze voorstellingen waren (vanwege de opstartfase) gelijk aan de extra omzet; de investering voor het opzetten van *MATZER in bedrijf* werd gedaan vanuit een eigen investering van MATZER;
- Groot en divers bereik via netwerkbijeenkomsten: in juni 2018 speelden we voor 55 partners van het HIVE netwerk (www.hive.nl), in november 2018 voor 50 vrouwelijk ondernemers van het Sonare netwerk in Eindhoven, in januari 2019 twee keer voor in totaal 120 medewerkers van Heijmans N.V. en in maart voor 60 ondernemers van het Hermes netwerk uit 's-Hertogenbosch;
- Een beoogde samenwerking met De Baak in Driebergen, waarbinnen we samen een nieuwe training ontwikkelen over persoonlijk leiderschap als aanvulling op de voorstelling *Niemand wacht op je* (zie ook projectplan 2019);
- Een training 'Storytelling' bij Enexis in oktober 2018 door regisseur/trainer Michiel de Regt;
- Een concert van muzikant Helge Slikker tijdens een nieuwjaarsbijeenkomst van Divers Welzijnsorganisatie in de Verkadefabriek voor 180 medewerkers;
- Door het spelen van bestaande theatervoorstellingen voor organisaties, ontdekten we dat er behoefte is aan verdieping via aanvullende randprogrammering en trainingen die aansluiten op de voorstellingen. Daar bouwen we in onze verdere plannen op voort.

3. Doelstellingen en resultaten

De doelstellingen binnen de periode september 2019 t/m juni 2020 zijn als volgt:

- a) Verder uitbouwen, verdiepen en implementeren van *MATZER in bedrijf*;
- b) Door het aangaan van cross-sectorale verbindingen met bedrijfsleven, overheden, gemeenten en zorginstellingen vergroten we ons draagvlak en bereiken we een geheel nieuw publiek. Voor de genoemde periode betekent dit concreet:
 - Voorbereiding, onderzoek en validatie van een nieuw te ontwikkelen voorstelling in nauwe samenwerking met een of meerdere partners. We ontwikkelen het inhoudelijke concept, maken afspraken met partners en creëren een (optionele) speellijst voor na de première najaar 2020. De voorstelling *Niemand wacht op je* gebruiken we daarbij als inspiratie;
 - Presentatiemomenten concept nieuwe voorstelling: 2 x eind maart (tekst) en 4 x eind juni 2020 (tekst en beeld);
 - Ontwikkelen randprogrammering bij de bestaande voorstellingen (zoals de *MATZER over de vloer* voorstellingen en *Niemand wacht op je*);
 - Spelen van 20-25 extra voorstellingen (waarvan 11 reeds verkocht zijn) – exclusief de 6 presentatiemomenten van de nieuw te ontwikkelen voorstelling;
 - Bereik van 1.500 – 1.750 bezoekers 'nieuw' publiek uit andere sectoren;
 - Uitvoeren van 3-5 trainingen als randprogrammering bij de bestaande voorstellingen;
 - Samenwerking met 3-5 partners uit andere sectoren, waarvan minimaal 1 uit Brabant.
- c) Versterken van de financieringsmix (vergroten van eigen inkomsten) om daarmee een grotere financiële onafhankelijkheid te creëren.
 - Doelstelling projectperiode: 30% extra eigen inkomsten genereren (€ 90.000,-) naast de huidige eigen inkomsten van € 300.000,-. Deze extra eigen inkomsten genereren we via inkomsten uit verkoop voorstellingen/trainingen en via sponsoring en ureninvestering van partners. De uitvoeringskosten zijn in dit stadium nog ongeveer even hoog als de extra inkomsten (vooralsnog geen directe 'winst'), de ontwikkelkosten voor het opzetten van *MATZER in bedrijf* komen binnen via subsidies, bijdragen van partners en een eigen bijdrage;

- Doelstelling vanaf 2021: *MATZER in bedrijf* speelt 'break even', d.w.z. dat zowel de uitvoeringskosten als ook de vaste kosten van *MATZER in bedrijf* kunnen worden gedekt door de extra eigen inkomsten die gegenereerd worden;
- In de periode 2021-2024 werken we toe naar een situatie waarin de eigen inkomsten elk jaar hoger uitvallen dan de totale kosten, zodat eind 2024 de nieuwe poot niet alleen zelfvoorzienend is, maar er ook een deel van de 'winst' terug kan vloeien de organisatie in;
- Vanaf eind 2024 streven we naar een eigen inkomstenpercentage van 60%, wat uniek genoemd mag worden in de culturele sector² (in de periode 2010 t/m 2018 was het eigen inkomstenpercentage bij MATZER gemiddeld 33%). Een behoorlijk ambitieuze stijging.

4. Ontwikkel- en onderzoeksvragen

Binnen het ontwikkeltraject in samenwerking met Brabant C staat het ontwikkelen van een nieuwe voorstelling centraal. Daarnaast focussen we op uitbreiding en implementatie van *MATZER in bedrijf*, zoals ook omschreven in de activiteitenplanning. Rondom de ontwikkeling van de nieuwe voorstelling stellen we onszelf ter validatie acht ontwikkel- en onderzoeksvragen, met daaraan gekoppeld een aantal concrete deliverables als resultaat. Aan het einde van de projectperiode vinden vier presentaties plaats van het concept van de nieuwe voorstelling (tekst en beeld) voor samenwerkingspartners (50 personen per keer). De input die we hiermee verwerven gebruiken we voor de doorontwikkeling van de uiteindelijke voorstelling, waarvan de première gepland is voor najaar 2020. Binnen de projectperiode werken we tevens aan een speellijst voor de nieuwe voorstelling, die in concept af is bij afronding van dit traject eind juni 2020.

De ontwikkel- en onderzoeksvragen zijn als volgt:

1. Welke partijen vanuit andere sectoren (bedrijfsleven, zorg, overheid of onderwijs) hebben interesse om theater als middel in te zetten om actuele onderwerpen bespreekbaar te maken binnen hun organisatie?
2. Welke onderwerpen zijn op dit moment actueel binnen deze organisaties? En welke van deze onderwerpen zijn geschikt als inspiratie voor een nieuwe theatervoorstelling?
3. Hoe kom je tot de definitieve keuze van een onderwerp en hoe kun je dit onderwerp vervolgens universeel maken zodat het voor meerdere partijen/afnemers interessant is? (vergroten afzetmarkt);
4. Welke stakeholders hebben interesse in een samenwerking en hoe zou deze eruit kunnen zien? Wordt het een co-creatie, nemen zij voorstellingen af etc;
5. Welke contractvorm past binnen de samenwerking en zijn partners uit andere sectoren bereid om af te sluiten? Welke tarieven en bedragen zijn partners bereid te betalen?
6. Hoe gaan het verdienmodel en de praktische uitvoerbaarheid eruit zien binnen de samenwerking?
7. Hoe kunnen wij als theatergezelschap onze artistieke kwaliteit en autonomie waarborgen binnen dit samenwerkingstraject?
8. Hoe kunnen we (in de toekomst) de impact meten om resultaten te borgen?

Deliverables:

1. Concept van een nieuwe voorstelling die ontwikkeld is in dialoog met een of meerdere partners;
2. Zes 'proeve' presentaties voor samenwerkingspartners – input wordt gebruikt voor uiteindelijke voorstelling – première najaar 2020;
3. Een blauwdruk van een vraaggericht samenwerkingsproces – hoe werk je (vooraf) intensief samen en kun je als theatergezelschap tegelijkertijd je artistieke autonomie behouden? Hoe ziet het verdienmodel eruit en welke afzetmarkt bedien je? Welke contractvorm past het beste en welke tarieven betalen de partners?;
4. Uitbreiding van het netwerk en concrete samenwerking met een aantal stakeholders;
5. We kennen de mogelijkheden om de impact te meten van datgene wat we doen en teweegbrengen binnen organisaties;
6. Een menukaart met het aanbod van *MATZER in bedrijf*, met naast de nieuwe voorstelling ook de reeds bestaande voorstellingen zoals *Niemand wacht op je* en de *MATZER over de vloer*

² De ondergrens wat betreft EIQ die door de subsidienten wordt gehanteerd is resp. 20% (Gemeente en Provincie) en 25% (FPK). Uit ervaring weten we dat dit voor veel instellingen een zeer ambitieus streven is, dat in de praktijk niet altijd haalbaar is.

voorstellingen, met bijbehorende verdiepende randprogramma's. Hiermee creëren we een verduurzaming van ons aanbod, door voorstellingen niet slechts 30 keer te spelen, maar deze jarenlang op 'het menu' te houden;

7. Een onderzoek naar de mogelijkheid tot maatwerk en andere korte vraaggerichte opdrachten;
8. Bereik van een geheel nieuw theaterpubliek.

5. Activiteitenplanning

Binnen een gezamenlijk traject met het Brabant C Fonds en gemeente 's-Hertogenbosch, willen we tot 2024 lijnen gaan uitzetten naar een grotere onafhankelijkheid en een onontkoombaarheid als ondernemend artistiek maatschappelijk gezelschap. Voor de periode augustus 2019 t/m juni 2020 hebben we de volgende pijlers en activiteiten geformuleerd:

a. **Vorbereiding op, onderzoek naar en validatie van een nieuwe theatervoorstelling voor het bedrijfsleven of de zorgsector, in nauwe samenwerking met 1 of meerdere partners**

Vanuit het succes van de voorstelling *Niemand wacht op je* (zowel inhoudelijk als qua nieuw publiek en samenwerkingspartners), ontwikkelen we een concept voor een nieuwe theatervoorstelling met een afzetmarkt (in eerste instantie) buiten het reguliere theatercircuit.

Tijdens de voorbereidingsfase (september t/m oktober) plannen we gesprekken en brainstormsessies met mogelijke samenwerkingspartners om samen met hen te onderzoeken wat het meest relevante, dwingende en kansrijke onderwerp is om via theater bespreekbaar te maken: waar hebben zij behoefte aan binnen hun organisatie? Waar lopen ze tegenaan en waar ligt de gemeenschappelijke deler waar wij als MATZER een theatervoorstelling over kunnen maken? In de gesprekken die we afgelopen jaar voerden, bleek er vraag te zijn naar voorstellingen op maat, gebaseerd op een specifiek thema, waarmee organisaties presentaties of ontwikkeltrajecten kunnen versterken en innoveren. Zo spraken we bijvoorbeeld met HIVE Nederland en Enexis over een voorstelling over transitie/verandering voor hun medewerkers en met Bureau ZET uit Tilburg over het onderwerp dementie voor mantelzorgers. Onder andere de volgende partijen hebben aangegeven hierover verder te willen praten: De Nederlandse Spoorwegen, Heijmans N.V., De Baak Opleidingen, van Campen Consulting, HIVE Nederland, Operatie Frisse Peper, Enexis, Essent en Sandler.

Op basis van deze gesprekken kiezen we 1 of meerdere samenwerkingspartners die we vanaf november betrekken bij de inhoudelijke uitwerking van de voorstelling, bijvoorbeeld door het houden van diepte-interviews met directie, management en medewerkers. Ook creëren we in nauw overleg met hen een speellijst – en daarmee een gegarandeerde afzetmarkt - voor de periode najaar 2020 en verder, in een voor ons nieuwe sector.

Na het onderzoek en verdere research, starten we in Q1 2020 met het schrijven van de tekst en het ontwikkelen van het concept voor de voorstelling. We sluiten dit kwartaal af (eind maart) met 2 presentaties (voor +/- 25 mensen per sessie) waarin we proeven van de tekst toetsen bij de doelgroep/partners om zo steeds de aansluiting te blijven toetsen en validatie te genereren.

Op basis van de bevindingen tijdens deze proeven gaan we in april, mei en juni 2020 door met het ontwikkelen van de voorstelling, waarbij we eind juni 2020 vier conceptpresentaties geven voor steeds ongeveer 50 personen, waarin we een tekstlezing en verkenning van het concept van de voorstelling doen en hierover in gesprek gaan met de aanwezigen. Alle input die we daarmee verwerven gebruiken we voor verdere doorontwikkeling van de uiteindelijke voorstelling, waarvan de première gepland is voor najaar 2020.

b. **Het verder uitbreiden van het netwerk door actieve benadering en acquisitie**

We willen ons netwerk op twee manieren verder uitbreiden: via het netwerk dat we inmiddels hebben opgebouwd (o.a. de ambassadeurs) en door het zoeken naar nieuwe partners. Dat laatste doen we door een lijst samen te stellen van potentiële leads binnen bedrijfsleven, overheden en zorg en deze actief te benaderen. Daarnaast vragen we ons bestaande netwerk of zij ons willen helpen met het uitbreiden van ons netwerk, bijvoorbeeld door uitnodigingen met een aanbeveling te delen of door ze te vragen naar namen van mensen die mogelijk ook interesse zouden kunnen hebben in *MATZER in bedrijf*. Op die manier willen we komende periode minimaal 25 nieuwe organisaties benaderen, waarvan ongeveer de helft uit Brabant.

c. **Ontwikkelen nieuwe producten: verdiepende randprogramma's**

Op basis van de voorstellingen die we speelden voor het bedrijfsleven en met name de resultaten van de nagesprekken, voelden we dat er vanuit organisaties een grote behoefte is aan verdiepende trainingen en nagesprekken bij onze voorstellingen om verder door te kunnen pakken op de aangesneden onderwerpen en daardoor meer effect te bereiken. Vanuit deze bevinding gaan we in 2019 en begin 2020 een aantal randprogramma's ontwikkelen bij bestaande MATZER voorstellingen waardoor we organisaties uiteindelijk meer kunnen bieden dan alleen een voorstelling. We positioneren onszelf daarmee als aanbieder van een compleet trainingstraject, waarin een voorstelling de aanleiding vormt voor het bespreekbaar maken van onderwerpen als bijvoorbeeld eigenaarschap, verantwoordelijkheid of zelfsturing. Alle verdiepende randprogramma's worden ontwikkeld door Madeleine Matzer, samen met externe trainers.

We starten in augustus 2019 twee concrete trajecten op: één met Heijmans N.V., op basis van de twee succesvolle speelbeurten voor hun medewerkers afgelopen januari en één met De Baak (zie ook de intentieverklaringen in de bijlage). Rob Bos, programma ontwikkelaar bij De Baak Driebergen (trainingsinstituut voor leiderschap en ontwikkeling) zag de voorstelling *Niemand wacht op je* en was zeer enthousiast over de toegevoegde waarde ervan. Op basis van onze gesprekken daarna starten we met de ontwikkeling van een nieuw 'De Baak programma' over persoonlijk leiderschap. *Niemand wacht op je* wordt ingezet binnen dit traject en het programma krijgt ook deze titel. Het idee is om binnen het trainingsprogramma (in totaal drie maanden) te blijven terugkoppelen naar de voorstelling en deze als 'rode draad' te gebruiken. De Baak neemt dit programma mee bij de verkoop van haar 'incompany' programma's, waardoor we meeliften op het landelijke netwerk en de goede naam die zij hebben. Voor MATZER kan dit resulteren in nieuwe speelbeurten tegen een goede uitkoopsom, binnen een ingebed programma. Anderzijds kan MATZER bedrijven ook attenderen op de samenwerking met De Baak: een win-win situatie. De trainingen die MATZER zelf ontwikkelt (i.s.m. Heijmans N.V.) zullen inhoudelijk dusdanig anders zijn dat deze niet concurreren met elkaar.

d. Vooronderzoek naar impact meting om resultaten te borgen

We willen een vooronderzoek doen naar de mogelijkheden om de impact te meten van datgene wat we doen en teweegbrengen binnen organisaties. Is het mogelijk om meetbaar of inzichtelijk te maken wat een traject van *MATZER in bedrijf* een organisatie oplevert op het gebied van kennis, gedrag of attitude van medewerkers? We bekijken o.a. het in het bedrijfsleven veel gebruikte model van Kirkpatrick en de KOBADI tool van TNO. Ook onderzoeken we wat het effect is van vragenlijsten voor en na voorstellingen, voeren we evaluatiegesprekken met ons publiek en spreken we over de impactmeting met onze samenwerkingspartners. Met als uiteindelijk doel om te bekijken of we onze 'zachte' en schijnbaar lastig meetbare aanpak ook concrete resultaten heeft, wat het voor bedrijven gemakkelijker zou kunnen maken om MATZER in te zetten.

e. Het opzetten van een pool trainers/ontwikkelaars

Madeleine Matzer zal inhoudelijk betrokken zijn bij het ontwikkelen van nieuwe trainingen, verdiepende programma's en nagesprekken. Daarnaast willen we een pool opzetten van 3-5 betrokken freelance trainers die als ZZP-er verbonden zijn aan *MATZER in bedrijf* en die we kunnen inzetten voor het geven van trainingen en het mee ontwikkelen van nieuw materiaal. We voeren in deze periode gesprekken met potentiële kandidaten (bijv. Allies Swinnen, Lucas Kastelijns, Stanske Lomans, Lucas Dols en Lot Vekemans) en organiseren een aantal bijeenkomsten om een gezamenlijke inhoudelijke visie te creëren op *MATZER in bedrijf*.

f. Ontwikkelen van een menukaart voor bedrijven

Samen met bovengenoemde trainers en Madeleine Matzer, beginnen we met het ontwikkelen van een voorlopig aanbod voor organisaties vanuit *MATZER in bedrijf*. We denken daarbij aan de nog te ontwikkelen voorstelling (zie punt 1), een aantal *MATZER over de vloer* voorstellingen en *Niemand wacht op je* gecombineerd met de genoemde verdiepende randprogramma's, maar daarnaast ook aan wat meer algemene trainingen, lezingen en workshops over gedrag en verandering, presentatietechniek voor leidinggevenden of storytelling. In vorm en inhoud zullen we ons daarin onderscheiden van ander trainingsaanbod, door ervaringsgerichte modules te ontwikkelen o.a. vanuit theatertechnieken, muziek en voice dialogue.

g. PR materiaal ontwikkelen voor *MATZER in bedrijf*

We willen ons aanbod vormgeven in passende communicatiemiddelen die aansprekend zijn voor bedrijven en de zorg, zoals een flyer/brochure en relevante teksten op onze website. Daarbij zoeken we naar een passend beeld in lijn van de andere communicatie-uitingen van MATZER, maar dan wel met een meer zakelijke 'touch'.

h. Samenwerking Verkadefabriek

In gesprek met de Verkadefabriek werden we gesterkt in de gedachte dat we elkaar zouden kunnen versterken door meer gezamenlijk op te trekken richting bedrijven. De Verkadefabriek kan zich onderscheiden van andere verhuurlocaties door naast hun zalen ook trainingen, voorstellingen of concerten aan te bieden aan hun klanten. Deze vragen zijn er regelmatig en voorheen hadden ze hier eigenlijk geen antwoord op. Samen met de Verkadefabriek ontwikkelen we komende periode een aanbod voor het bedrijfsleven waarmee we ons beide kunnen profileren en dat complementair is aan elkaar. Voor *MATZER in bedrijf* brengt dit een nieuw netwerk van potentiële samenwerkingspartners met zich mee.

6. Het betrokken team

MATZER in bedrijf wordt geleid door artistiek directeur Madeleine Matzer, zakelijk leider Judith van der Velden en projectleider Marieke Simons. Voor meer informatie verwijzen wij naar de cv's in de bijlage. Daarnaast is er een ondersteunend team bestaande uit een productie-, publiciteits- en administratief medewerker die bij *MATZER in bedrijf* in loondienst zijn. Voor alle medewerkers (inclusief directie) komen de uren die zij werken voor *MATZER in bedrijf* bovenop hun reguliere werkzaamheden en uren. De projectleider heeft geen uitvoerende taak binnen de reguliere bedrijfsvoering en kan zich daarom volledig focussen op new business en het verder door ontwikkelen van *MATZER in bedrijf*.

Binnen *MATZER in bedrijf* bestaat het inhoudelijke team naast Madeleine uit een groep betrokken freelancers die allemaal ervaring hebben met het geven van trainingen en presentaties in het bedrijfsleven en daarbij drama als middel gebruiken voor vernieuwende en verdiepende trainingen en gesprekken. Zo bundelen we onze krachten en komen we tot een sterk en onderscheidend aanbod van voorstellingen en trainingen om actuele thema's bespreekbaar te maken.

De keuze voor acteurs, decorontwerpers, muzikanten en andere inhoudelijk betrokkenen bij de nieuwe voorstelling wordt gemaakt op basis van het onderwerp en soort voorstelling die ontwikkeld gaat worden. In dit stadium van de aanvraag kunnen wij daar nog niks over zeggen, behalve dat alle betrokkenen vanzelfsprekend op hetzelfde hoge niveau werken als bij al onze eerdere projecten.

7. Beschrijving van mogelijke risico's

We zetten *MATZER in bedrijf* op vanuit een goed lopend theaterbedrijf, met een ruime ervaring op het gebied van het produceren van voorstellingen en ook met de ervaring van het spelen in andere sectoren. In die zin verwachten we niet veel risico's, omdat we op dit vlak geen pioniers zijn, maar professionals met jarenlange ervaring. Op basis van het vooronderzoek in 2018 hebben we gemerkt dat er behoefte en openheid is vanuit andere sectoren voor mogelijke samenwerkingen, waardoor we redelijk goed kunnen inschatten hoe het project zal gaan 'landen'. Wat nog vrij nieuw is voor *MATZER* zijn de daadwerkelijke samenwerkingsverbanden met partijen uit andere sectoren en het vraaggerichte ontwikkeltraject. Hieronder formuleren we een aantal risico's waarvan wij ons kunnen voorstellen dat ze mogelijk de haalbaarheid van het project zouden kunnen beïnvloeden.

- Het zou kunnen dat we een te optimistische inschatting maken van het verloop van *MATZER in bedrijf*, waardoor het niet lukt om aan het eigen inkomsten percentage van 60% in 2024 te voldoen. Bijvoorbeeld doordat het traject toch te arbeidsintensief is of omdat de markt nog te onontgonnen is. We zouden dit kunnen oplossen door dit op tijd te signaleren en naast de nieuw te ontwikkelen autonome voorstellingen ook maatwerk aan te bieden voor andere sectoren; via kortere lijnen inspringen op actuele vragen van potentiële klanten door het ontwikkelen van kleinere maatwerktrajecten die minder kosten en sneller uitgevoerd kunnen worden.
- Het kan zijn dat we het tijdspad te rooskleurig inschatten en dat het opzetten van *MATZER in bedrijf* langer duurt dan we zouden willen. Dit zullen we gaan ondervinden in de nabije toekomst en mogelijk moeten we, als dit zo blijkt te zijn, een aantal wat later geplande projecten al eerder gaan opstarten om zo voldoende tijd te hebben voor het vinden van partners en de juiste afzetgebieden.
- Mogelijke klanten en/of partners kiezen voor een goedkopere oplossing, van minder artistieke kwaliteit, maar die voor hen 'goed genoeg' is. Dit risico is er volgens ons altijd, waarbij wij vertrouwen hebben in de kwaliteit van onze producten en dat kwaliteit zich altijd terugbetaalt. We nodigen potentiële klanten daarom uit bij voorstellingen zodat ze zelf kunnen ervaren wat de

impact is van een artistiek hoogwaardige voorstelling. En dat dit ons inziens meer impact heeft dan een aantal theaterscenes die in een middag in elkaar gezet zijn.

- Ziekte van een van de teamleden. Dit is een risico dat helaas altijd aanwezig is, waardoor het extra belangrijk is om de opgedane kennis, gespreksverslagen en contactgegevens te borgen in de organisatie, zodat (mocht het nodig zijn) iemand anders deze taak kan overnemen.

Als we bovenstaande risico's afzetten tegen het risico dat momenteel sowieso aanwezig is in de theatersector: dat van afnemende bezoekersaantallen tegenover een groeiend aanbod, denken we dat de risico's voor *MATZER in bedrijf* hier ruimschoots tegenop wegen. Binnen het gegeven van afnemend theaterbezoek boren wij juist nieuwe markten en afnemers aan en maken we een beweging de andere kant op: uit het theater, de samenleving in. Een beweging die wat ons betreft past binnen de huidige ontwikkelingen en die noodzakelijk is om ook in de toekomst te kunnen blijven voortbestaan.

8. Vervolg en groeipotentie project

Na dit ontwikkeltraject weten we waar mogelijkheden en kansen liggen voor het produceren en spelen van theatervoorstellingen in andere domeinen en hoe een samenwerking er productioneel, inhoudelijk en financieel uit kan zien. Het concept voor een nieuwe voorstelling is af, deze wordt in Q3 verder door ontwikkeld op basis van de bevindingen komend jaar en gaat najaar 2020 in première. Speelbeurten zullen voornamelijk plaatsvinden binnen de gekozen sector en in samenspraak met partners, we gaan hierbij uit van in eerste instantie 20-50 speelbeurten en op de langere termijn meer. Ondertussen blijven we actief bezig met het uitbreiden van ons netwerk, bijvoorbeeld door nieuwe organisaties die mogelijk ook interesse hebben in dit onderwerp uit te nodigen bij voorstellingen op locatie, om ze zo te laten zien en ervaren wat de impact is van deze werkwijze. Zo zorgen we ervoor dat we de nieuwe voorstelling veel langer dan gebruikelijk kunnen blijven spelen.

Ons uiteindelijke doel voor komende jaren is om terug te keren naar onze richtinggevende en voorbeeldstellende positie t.a.v. ondernemerschap binnen de sector. Niet alleen ingegeven vanuit het ondernemerschaps-perspectief, maar juist ook vanuit het artistieke. We voelen een grote verschuiving en een persoonlijke behoefte om voorstellingen te maken dicht op de huid van de samenleving. Komende maanden werken we aan de contouren van het nieuwe beleid zoals we dat gaan indienen voor Kunstenplan 2021-2024. De contouren zullen rond de zomer 2019 meer vorm en inhoud hebben. Wat we daarover nu al wel kunnen zeggen, is dat *MATZER in bedrijf* een belangrijk onderdeel wordt van onze plannen voor de toekomst, ook artistiek gezien. Het idee is om gemiddeld 1 grote voorstelling per jaar te gaan ontwikkelen en deze de gehele beleidsperiode aan te blijven bieden, waardoor deze veel vaker gespeeld kan worden en er een duurzamer systeem ontstaat van produceren. Aan het einde van 2024 hebben we dan 4-6 grotere voorstellingen in ons portfolio plus 4-6 kleinere projecten, waarmee we alle eerder genoemde sectoren kunnen 'bedienen'.

Zoals we het nu voor ons zien werken we in de toekomst voornamelijk buiten de gebaande paden en buiten het reguliere ritme van de theatersector. We ontwikkelen nieuwe producten steeds in nauwe samenwerking met partners uit andere sectoren waardoor we nieuwe en gegarandeerde afzetmarkten genereren. We streven ernaar om jaarlijks 150 voorstellingen te spelen, waarvan het deel via *MATZER in bedrijf* steeds groter wordt. Daarmee creëren we een nieuwe inkomstenbron naast de publieksvoorstellingen, wat onze afhankelijkheid vergroot en leidt tot een meer gevarieerde en daarmee stevigere financieringsmix.

We streven ernaar dat *MATZER in bedrijf* eind 2024 een sterk merk is, met een goede zakelijke website en een groot netwerk in diverse sectoren. We zijn dan een specialist in het produceren van autonoom theater voor nieuwe publieksgroepen om daarmee maatschappelijke onderwerpen op de kaart te zetten en bespreekbaar te maken. Men weet ons te vinden, omdat we expert zijn op dit gebied. Ons aanbod is duurzaam inzetbaar en binnen dit aanbod werken we ook samen met andere kunstenaars, zoals beeldend kunstenaars of muzikanten (bijv. Lucas Dols of Helge Slikker). We hebben ons eigen inkomstenpercentage verdubbeld en daarmee een nieuw verdienmodel ontwikkeld voor de sector. Alle opgedane kennis en expertise op dit gebied delen we graag met theaters en collega gezelschappen en kunstenaars. We verheugen ons enorm op deze ondernemende toekomst!