

Het Syndicaat in bedrijf

analyse van bedrijfsvoering en marktpositie

Amsterdam, 2 april 2004

Karin Schaafsma

Met medewerking van:

Rento Zoutman

Inhoudsopgave

| | |
|---|-----------|
| Inleiding | 3 |
| 1 Activiteiten | 5 |
| 1.1 Theaterproducties | 5 |
| 1.2 Projecten | 5 |
| 1.3 Educatie en publieksbegeleiding | 6 |
| 1.4 Overige activiteiten | 6 |
| 1.5 Evaluatie activiteiten | 7 |
| 2 Organisatie | 8 |
| 2.1 Organisatiestructuur | 8 |
| 2.2 Artistieke leiding | 8 |
| 2.3 Zakelijke leiding | 8 |
| 2.4 Personeelsmanagement en werkgeverschap | 9 |
| 2.5 Bestuur | 10 |
| 2.6 Interne overlegstructuur en evaluatie van werkprocessen | 10 |
| 2.7 Huisvesting | 11 |
| 2.8 Evaluatie | 11 |
| 3 De markt | 12 |
| 3.1 Structuur van de markt en marktpositie | 12 |
| 3.2 Speelbeurten, publieksbereik en publiciteit | 13 |
| 3.3 Evaluatie | 14 |
| 4 Uitwerking ambities | 15 |
| 4.1 Ambities | 15 |
| 4.2 Uitbreiding aantal voorstellingen | 16 |
| 4.3 Vergroten afzet en publieksbereik | 16 |
| 4.4 Schrijversdagen | 17 |
| 4.5 Huisvesting: Syndicaathuis | 17 |
| 5 Conclusies | 19 |
| 5.1 Huidige bedrijfsvoering en markt | 19 |
| 5.2 Te realiseren ambities | 19 |
| 5.3 Beeld van de buitenwereld | 20 |
| 5.4 Eindbeeld | 21 |
| Bijlagen | |
| Bijlage 1 Interview Liesbeth Coltof (korte selectie gespreksonderwerpen) | 24 |
| Bijlage 2 Interview Arthur Sonnen (korte selectie gespreksonderwerpen) | 25 |
| Bijlage 3 Interview Ed Scherpenhuijzen (korte selectie gespreksonderwerpen) | 26 |
| Bijlage 4 Interview Bert Heylen (korte selectie gespreksonderwerpen) | 27 |
| Bijlage 5 Interview Jos Schuring (korte selectie gespreksonderwerpen) | 28 |
| Bijlage 6 Interview Wim Wentzel (korte selectie gespreksonderwerpen) | 30 |
| Bijlage 7 Interview Dirk van Zonderen (korte selectie gespreksonderwerpen) | 32 |
| Bijlage 8 Interview Matthijs Rümke (korte selectie gespreksonderwerpen) | 33 |
| Bijlage 9 Checklist | 34 |
| Bijlage 10 Uitwerking ambities (verslag) | 38 |

Inleiding

Het Syndicaat maakt theater voor een jong publiek vanaf 14 jaar. De groep is gevestigd in Amsterdam en heeft daar sinds 2001 – samen met de theatergezelschappen Huis aan de Amstel en het Compagnietheater – een vaste speelplek: het Rozentheater. Dit theater is per 1 januari 2004 tijdelijk gesloten vanwege een verbouwing.

Het gezelschap speelt in theaters in Nederland (voornamelijk) en België - niet op scholen - en maakt twee producties per jaar. De toneeltekst is van begin af een belangrijke drager van de voorstellingen geweest. Het Syndicaat werkt intensief samen met schrijvers die speciaal voor het gezelschap nieuw repertoire schrijven. Deze praktijk heeft ertoe geleid dat Het Syndicaat een ontwikkelingsfunctie heeft gekregen voor jonge, beginnende toneelschrijvers of schrijvers die nog niet eerder voor toneel schreven.

Snelle groei

De groep heeft een snelle groei doorgemaakt. In een paar jaar tijd groeide Het Syndicaat uit tot een structureel gesubsidieerd gezelschap (eerste voorstelling in 1996, zelfstandige stichting in 1997, tweejaarsubsidie van het Fonds voor de Podiumkunsten in 1999, structureel gesubsidieerd door het ministerie van OCW vanaf 2001). Het aantal verkochte voorstellingen steeg in zes jaar tijd van 20 (seizoen 96/97) tot een kleine 100 (seizoen 02/03); de publieksaantallen stegen van 1050 (seizoen 96/97) naar circa 10.300 (seizoen 02/03).

Ook qua organisatiestructuur waren er ontwikkelingen. Het Syndicaat begon als collectief, in de loop van 2001 veranderde dit in een organisatie met een artistiek en een zakelijk leider. In 2002 verliet één van de medeoprichters het gezelschap, waarna de organisatiestructuur zich uitkristalliseerde tot de huidige kern van drie personen (artistiek leider, zakelijk leider en artistiek adviseur/vormgever, respectievelijk Daniëlle Wagenaar, Cobie de Vos en Niek van der Horst) met daarnaast een vaste productie leider en technicus en per productie een aantal vaste en minder vaste acteurs en andere artistiek medewerkers, zoals een componist, (decor-, kostuum-, licht-)ontwerpers en vormgevers. In september 2003 trok het gezelschap een administratief medewerker en een medewerker PR en marketing aan, waarmee een nieuwe impuls aan de organisatie werd gegeven.

Anno 2004 is Het Syndicaat toe aan een nieuwe stap in de ontwikkeling. In het beleidsplan voor 2005-2008 formuleert de groep de volgende speerpunten (en vraagt daar ook de middelen voor):

- bouwen aan een Syndicaathuis;
- verdiepen spel en regie kwaliteit;
- spelen van bestaand repertoire, zowel hedendaags als klassiek;
- ontwikkelen van nieuw repertoire;
- verder ontwikkelen van de werkplaatsfunctie binnen het gezelschap; het begeleiden van jonge makers;
- band met jong publiek intensiveren en publieksaantallen vergroten;
- professionaliseren.

De groep wil dus op verschillende fronten doorgroeien: wat betreft huisvesting (een eigen 'huis' dat een kantoorruimte en twee repetitieruimtes heeft), wat betreft aanbod (meer en meer gedifferentieerd), wat betreft publieksbereik (meer voorstellingen verkopen en meer publiek bereiken) en wat betreft de samenwerking met en begeleiding van jonge makers en schrijvers. Deze groei is alleen te verwezenlijken als Het Syndicaat zich bedrijfsmatig verder professionaliseert. Met het oog daarop heeft het gezelschap medio 2003 een aanvraag ingediend bij het VSB fonds voor het professionaliseringsproject 'Van de Hakken Los' en die aanvraag is gehonoreerd. De centrale vraag die Het Syndicaat in de aanvraag stelt, is: wat hebben we als organisatie nodig om onze ambities te kunnen realiseren?

Werkwijze

DSP-groep heeft de opdracht gekregen om de bedrijfsvoering van Het Syndicaat te analyseren met het oog op verdere professionalisering. Een dergelijke analyse moet inzicht geven in hoe Het Syndicaat als bedrijf opereert en op welke aspecten ontwikkeling nodig is.

Om de professionaliseringsvraag te kunnen beantwoorden, hebben we om te beginnen de huidige bedrijfsvoering geanalyseerd en ons een beeld gevormd van de marktpositie van Het Syndicaat. Vervolgens was het zaak de ambities te concretiseren en te bezien in de context van de huidige bedrijfsvoering en marktpositie. Op deze manier kregen we zicht op de ontwikkelingsvragen van Het Syndicaat.

De informatie op basis waarvan we de analyse doen, is verkregen uit documentatieonderzoek en uit gesprekken, zowel intern (met de vaste kern van Het Syndicaat en een bestuurslid) als extern (acht gesprekken met kenners van Het Syndicaat en de (jongeren)markt¹). De drie interne gesprekken zijn gevoerd aan de hand van een checklist (zie bijlage) – waarin een checklist voor organisaties van het VSB fonds was opgenomen - en hadden een informatief zowel als evaluerend karakter.

Vervolgens hebben we in een aparte sessie met de artistiek en zakelijk leider zes ambities geconcretiseerd in een (meer of minder uitgewerkt) stappenplan om zicht te krijgen op de capaciteit, tijd, middelen, deskundigheid en vaardigheden die nodig zijn om deze ambities te realiseren.

Leeswijzer

In opbouw volgt dit rapport bovengeschetste werkwijze. De huidige bedrijfsvoering wordt geschetst en geëvalueerd in de eerste twee hoofdstukken (activiteiten en organisatie). Markt en marktpositie zijn aan de orde in hoofdstuk 3. Het volgende hoofdstuk geeft weer op welke manier Het Syndicaat de ambities denkt uit te werken. In het laatste hoofdstuk verzamelen we dan de inzichten uit de eerdere hoofdstukken, vullen die aan met het beeld dat door de externe kenners van Het Syndicaat is gegeven en trekken daaruit een aantal conclusies met betrekking tot de professionaliseringsvraag.

Noot 1 De verslagen van deze gesprekken zijn in de bijlagen opgenomen.

1 Activiteiten

Bedrijfsmatig gezien is de 'corebusiness', oftewel het primaire proces van Het Syndicaat, het maken en spelen theaterproducties. Een aantal projecten (waaronder de Schrijversdagen en Platvlak) maakt eveneens deel uit van dit primaire, artistieke proces. We nemen ook educatie in dit hoofdstuk op, omdat Het Syndicaat educatie opvat als artistieke activiteit.

Theaters (afnemers, aantal verkochte voorstellingen) en publieksbereik komen in hoofdstuk 3 aan de orde.

1.1 Theaterproducties

Per jaar maakt Het Syndicaat twee nieuwe producties voor de kleine en middelgrote zalen in Nederland en – in mindere mate - België. De producties richten zich op een publiek in de leeftijd van 14 jaar en ouder. Daarnaast neemt de groep regelmatig stukken in reprise.

De toneeltekst is een belangrijke drager van de voorstelling bij Het Syndicaat. Voor elke voorstelling wordt in opdracht van het gezelschap een stuk geschreven door een (meestal jonge) auteur.

Vanaf de eerste productie in 1996 werkt Het Syndicaat intensief samen met jonge schrijvers. Tot nu toe speelde de groep zestien nieuwe stukken van tien verschillende schrijvers.

De voorstellingen worden allemaal geregisseerd door de vaste regisseur van Het Syndicaat (Daniëlle Wagenaar, tevens artistiek leider). Per voorstelling werkt de groep met (meestal) 3 tot 5 acteurs, een schrijver, een (vaste) componist en ontwerpers/vormgevers voor decor, kostuums en licht. Al deze artistiek medewerkers worden per voorstelling op freelance - of honorarium basis ingehuurd.

De artistiek leider/regisseur heeft, geruime tijd voor de repetities beginnen, gesprekken met de schrijver, componist en vormgevers. De voorbereiding met de schrijver is het langst en meest intensief. Het repetitieproces wordt gepland in 8 weken (repetitietijd), dan gaat de voorstelling in première, waarna een tournee volgt.

1.2 Projecten

Schrijversdagen

Een keer per jaar organiseert Het Syndicaat de Schrijversdagen: een tweedaagse workshop voor jonge, aankomende schrijvers (vanaf 16 jaar).

's Avonds wordt een toneeltekst opgevoerd die in zeer korte tijd (5 dagen) is gerepeteerd en in opdracht van Het Syndicaat werd geschreven door een van de jonge schrijvers van de vorige workshop.

De artistiek leider leidt de workshops. Een aantal acteurs van het gezelschap participeert eveneens in de workshop. Ze lezen de teksten. De jonge schrijvers krijgen feedback op speelbaarheid, inhoud en eigenheid van hun teksten.

Platvlak – beeldende kunst projecten

Parallel aan sommige voorstellingen ontwikkelt Het Syndicaat een beeldend kunst project onder de titel 'Platvlak'.

De afgelopen twee jaar gebeurde dit vier keer. Platvlak is een beeldende kunst uiting (dit kunnen doeken aan de wand of gevel zijn, affiches met tekst, etc.) die bij de voorstelling hoort en gemaakt wordt door een of meerdere beeldend kunstenaars, fotografen en/of vormgevers. Een overzicht van Platvlak was te zien in cultureel centrum De Meervaart in Amsterdam tijdens het Theaterfestival 2003.

Niek van der Horst – naast acteur zelf beeldend kunstenaar - is verantwoordelijk voor Platvlak.

1.3 Educatie en publieksbegeleiding

Het Syndicaat heeft een onorthodoxe opvatting van educatie. De groep vat educatie niet op als het 'uitleggen' van het werk aan het publiek, om hen zodoende iets over theater of een thema te leren, maar wil educatie zelf een artistiek proces laten zijn, dat wil zeggen: mensen/jongeren zelf dingen laten maken, zelf vragen laten stellen en hen – vanuit de artistieke uitgangspunten van Het Syndicaat - vervolgens in hun eigen, creatieve proces begeleiden. Educatie is voor Het Syndicaat niet verbonden aan scholen en de groep werkt op dit vlak niet direct met scholen samen.

Deze opvatting van educatie heeft geresulteerd in een eigen vorm van educatie. De Schrijversdagen zijn vanuit dit perspectief ook een vorm van educatie.

Andere vormen van educatie of publieksbegeleiding door Het Syndicaat zijn:

- Theaterworkshops voor jongeren (ontwikkeld door Het Syndicaat en gegeven door een tweetal dramadocenten). De workshops worden via de website van Het Syndicaat en door de theaters aangeboden in het verlengde van de voorstelling. De workshops worden regelmatig aangevraagd door CKV docenten. Per jaar worden ongeveer 6 van deze theaterworkshops gegeven.
- Nagesprekken die geleid worden door een van de acteurs – meestal Niek van der Horst – en direct na de voorstelling vanaf het toneel plaatsvinden.
- Een eigen website (met CKV pagina).

1.4 Overige activiteiten

Uitgeven van toneelteksten

In samenwerking met uitgeverij IT&FB (international theatre & film books) geeft Het Syndicaat tekstboeken uit. Het Syndicaat en IT&FB betalen ieder de helft van de kosten, de uitgever distribueert de helft van de boeken, Het Syndicaat verkoopt de andere helft zelf (o.a. na de voorstelling).

Tot nu toe verschenen er twee (Oscar van Woensel 1999 en Esther Gerritsen 2001).

Ontwikkelen internetsoap

In samenwerking met de jongerenwebsite *cultonline* (drukbezochte, door OCW gesubsidieerde website om jongeren en cultuur bij elkaar te brengen) heeft Het Syndicaat het idee ontwikkeld om tijdens het Jonge Harten Festival in Groningen een schrijver te vragen om een soapscenario met een open einde te schrijven.

Dit wordt gespeeld (onder meer door acteurs van Het Syndicaat), opgenomen en op de website gezet.

Jongeren kunnen vervolgens verder schrijven aan de soap, het nieuwe deel wordt ook weer opgenomen en op de site gezet enzovoort.

Het plan is geschreven, op dit moment wordt gezocht naar financiers.

1.5 Evaluatie activiteiten

- Het productieproces (ontwikkelen van het artistiek concept, voorbesprekingen met artistiek medewerkers, repetitieproces, productie en techniek, tournee) verloopt gestructureerd. Vooraf is een planning gemaakt en er zijn in de regel weinig ad hoc beslissingen of noodgrepen nodig.
- De Schrijversdagen vervullen meerdere functies tegelijkertijd: (1) ze zijn een vorm van *talent scouting* voor de groep (2) ze maken een vergelijkende schaal in samenwerking met/begeleiding van jonge schrijvers mogelijk (van kleine naar grotere opdracht), (3) ze houden de groep in contact met 'wat er leeft' bij jonge mensen, (4) ze vormen een kweekvijver voor schrijftalent waar ook andere toneelgezelschappen baat bij hebben (diverse schrijvers van de schrijversworkshops kregen opdrachten van andere gezelschappen, zoals het NNT in Groningen) en (5) ze vervullen een netwerkfunctie voor schrijvers.

Voor de Schrijversdagen bestaat veel belangstelling. Circa 50 jonge schrijvers per jaar sturen een tekst en willen voor selectie in aanmerking komen. Ook vanuit het professionele veld is er interesse, onder meer vanuit de schrijversopleiding van de Hogeschool van de Kunsten in Utrecht (HKU). Een aantal van de deelnemers komt ook van de HKU.

- Platvlak vindt tot nu toe incidenteel plaats en moet zijn vorm nog (her)vinden als structureel onderdeel van Het Syndicaat-programma (zie hoofdstuk 4).
- Het Syndicaat ziet educatie zelf als een artistiek proces. Dit credo wil de groep opnieuw doordenken en evalueren. In deze evaluatie zouden de volgende onderwerpen meegenomen moeten worden:
 - de theaterworkshops (evaluatie, afzet stimuleren of niet? hoe? opnemen binnen grotere (marketing)projecten?);
 - de nagesprekken (evaluatie: gaan die naar wens, moeten er meer gehouden worden);
 - de inzet en ontwikkelingsmogelijkheden van de eigen website en het aan de man brengen daarvan.
- Het belang dat Het Syndicaat aan de toneeltekst hecht, wordt goed tot uitdrukking gebracht in de uitgave van tekstboekjes. De verkoop van met name tweede tekstboek (van Esther Gerritsen) liep goed. Het uitgeven van dergelijke boekjes betekent echter altijd een zeker financieel risico.

2 Organisatie

2.1 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van Het Syndicaat is aan veranderingen onderhevig geweest. De groep startte als collectief, besloot in 2001 tot een structuur met een artistiek en zakelijk leider. Medio 2003 heeft Het Syndicaat de huidige organisatiestructuur en taakverdeling vastgesteld. Per september 2003 is de organisatie uitgebreid met een administratief medewerker en een PR medewerker.

Het Syndicaat is relatief klein. De kern bestaat uit drie personen: artistiek leider, zakelijk leider en artistiek medewerker.

Bedrijfsmatig valt de organisatie in grofweg twee componenten in te delen: de artistieke productie (activiteiten) en 'kantoor' (beheer). In totaal zijn er 7 medewerkers in dienst: artistiek leider, zakelijk leider, artistiek medewerker (is tevens vormgever en acteur), technicus, productiemedewerker, administratief medewerker en PR en marketing medewerker. Verder zijn er twee stagiaires: een stagiaire techniek en - sinds kort - een stagiaire productie. Het aantal fte's schommelde in de loop van de tijd. Momenteel werken zakelijk en artistiek leider/regisseur ieder vier dagen per week.

De artistiek medewerkers (schrijvers, acteurs, vormgevers) worden per productie aangenomen.

2.2 Artistieke leiding

Het artistiek beleid omvat de artistieke uitgangspunten, naar inhoud, stijl en werkwijze. Het opsporen, kiezen, begeleiden en binden van artistiek medewerkers (schrijvers, acteurs, vormgevers) maakt hiervan deel uit en is de taak van de artistiek leider.

Het artistiek beleid wordt ontwikkeld door de artistiek leider in samenwerking met de artistiek adviseur en uitgewerkt in een beleidsplan. De zakelijk leider heeft in het uitwerken van artistieke ideeën tot artistiek beleid ook een rol. Deze rol is te omschrijven als: zakelijke creativiteit toevoegen aan artistieke ideeën en plannen.

De artistiek leider is tevens regisseur van alle door Het Syndicaat uitgebrachte voorstellingen.

2.3 Zakelijke leiding

Verkoop en acquisitie

Van 'ad hoc' (verkopen wat je verkopen kunt) is de verkoop in de loop der jaren steeds meer beleid geworden, gericht op de langere termijn. Dat betekent onder meer dat de zakelijk leider:

- investeert in de relatie met theaters. Het contact met de theaters levert informatie op over algemene en lokale marktontwikkelingen en maakt ook dat theaters in sommige gevallen zelf het initiatief nemen om een voorstelling af te nemen;

- oog heeft voor spreiding, profiel (goede plek waar het artistieke product goed staat) en balans (vernieuwende naast herkenbare voorstellingen bijvoorbeeld),
- succesvolle voorstellingen in reprise neemt om een nieuwe markt aan te boren.

De verkoop verloopt op dit moment moeilijker dan vorig seizoen.²

Financiële planning en controle

Het Syndicaat heeft vanaf het begin van haar bestaan steeds een gezonde financiële basis gehad. Het gezelschap krijgt vanuit het lopende kunstenplan gemiddeld 320.000 euro subsidie per jaar van het Ministerie van OCW en de gemeente Amsterdam. Daarnaast vraagt de groep voor projecten extra geld aan bij onder meer het VSB Fonds, de Stichting Lira, Het Lirafonds en het Fonds voor de Amateur en Podiumkunsten. Het Syndicaat genereert daarmee gemiddeld 45.000 euro per jaar aan extra subsidies voor onder andere het schrijven van nieuwe theaterteksten, het begeleiden van jonge auteurs, het uitgeven van tekstboeken en het organiseren van het beeldende kunst project PLATVLAK. De eigen inkomsten liggen rond de 83.000 euro, dit is 19 procent van het totaal aan inkomsten.

De zakelijk leider maakt vierjaren begrotingen, jaarbegrotingen, productie- en activiteitenbegrotingen (projectbegrotingen) en de jaarrekeningen. De boekhouding wordt sinds 1 januari 2003 door Het Syndicaat zelf gedaan. Het voordeel daarvan is dat financiële (management) informatie snel en makkelijk te verkrijgen is. De zakelijk leider bewaakt de budgetten en stelt de jaarbegroting (werkbegroting) minimaal eens per maand bij. Eens per kwartaal controleert het accountantsbureau de cijfers en geeft adviezen. De begrotingen worden goedgekeurd door het bestuur. De jaarrekeningen worden door de accountant gecontroleerd en goedgekeurd.

Het Syndicaat zal de eerste Kunstenplanperiode financieel met een klein positief resultaat kunnen afsluiten. Uit de begrotingen 2003 en 2004 blijkt echter dat – wanneer het gezelschap op dezelfde voet doorgaat – het op een jaarlijks tekort van 60.000 euro uitkomt. Dit is exclusief de te verwachten verhoging van de sociale premies op de loonkosten³.

Ook zijn de salarissen van de artistiek en zakelijk leider (zoals opgenomen in de lopende begroting) te laag geworden door de herwaardering van functies in de Kunsten. Het op niveau brengen van deze salarissen vereist extra middelen.

2.4 Personeelsmanagement en werkgeverschap

De artistiek leider is verantwoordelijk voor de artistiek medewerkers: de artistiek medewerker/adviseur, acteurs, auteurs, componisten, decor-, kostuum- en lichtontwerpers.

Het Syndicaat werkt met een vaste kern van circa vier acteurs.

Noot 2 Reden daarvoor is wellicht het feit dat Het Syndicaat niet meer 'nieuw' is op de markt en theaters de groep dus een jaartje overslaan in hun programmering. Markt en marktpositie van Het Syndicaat zijn uitgebreid aan de orde in hoofdstuk 4.

Noot 3 Overgenomen uit beleidsplan Het Syndicaat 2005-2008.

Dit aantal is meteen ook de 'span of control' - met meer acteurs een dergelijke relatie opbouwen vindt Het Syndicaat niet wenselijk en is binnen huidige organisatiestructuur en formatie ook niet mogelijk.

Deze vier acteurs hebben gemiddeld twee andere gezelschappen waarmee ze op een zelfde basis werken en dit systeem functioneert goed.

De zakelijk leider geeft leiding aan de administratief medewerker, de technicus, de productie leider, de publiciteitsmedewerker en de stagiaires. De aansturing van de administratief medewerker en PR en marketingmedewerker gebeurt nu onder meer via logboeken.

Functieomschrijvingen en functioneringsgesprekken

Voor alle zeven functies binnen het gezelschap bestaan functieomschrijvingen. De zakelijk leider houdt eens per jaar functioneringsgesprekken.

De functioneringsgesprekken met artistiek medewerker, technicus, productie leider en publiciteitsmedewerker voeren zakelijk en artistiek leider samen. De functioneringsgesprekken van artistiek en zakelijk leider zelf worden met het bestuur gehouden.

Arbo

Het Syndicaat houdt zich aan de CAO Theater en heeft de afgelopen jaren ingezet op een Arbo-goedgekeurde werkomgeving. Op kantoor zijn *flat screens*, Arbo-goedgekeurde stoelen en dergelijke. Ook werkt Het Syndicaat sinds kort met Arbo-goedgekeurde decors en heeft – met het oog op de kosten daarvan – de budgetten voor decor opgehoogd in de aanvraag voor het komend kunstenplan.

2.5 Bestuur

Het bestuur bestaat uit vijf leden. Het bestuur van Het Syndicaat functioneert op afstand en kijkt/denkt kritisch mee met de artistieke en zakelijke leiding. Vaste gespreksonderwerpen tijdens bestuursvergaderingen zijn: artistiek en zakelijk beleid, financiële stand van zaken, afzet voorstellingen, organisatievraagstukken, Rozen theater.

Het bestuur heeft totnogtoe in twee gevallen bemiddeld en geadviseerd bij problematische personele kwesties.

De deskundigheid is goed verdeeld binnen bestuur.

2.6 Interne overlegstructuur en evaluatie van werkprocessen

Er bestaat een regelmatig overleg binnen de verschillende geledingen van de organisatie:

- werkoverleg kantoor (wekelijks);
- werkoverleg met acteurs/techniek, etc (ca. twee keer per tournee);
- productie vergadering (wekelijks tijdens productieperioden);
- bestuursvergadering (met artistieke en zakelijke leiding, 4 keer per jaar).

Het (artistiek en zakelijk) overleg tussen de drie kernleden van het gezelschap is niet gestructureerd, maar vindt wel met regelmaat plaats.

Evaluatie van werkprocessen gebeurt zelden.

2.7 Huisvesting

Momenteel beschikt Het Syndicaat over een kantoorruimte (huur), voor de repetities wordt steeds een studioruimte gehuurd – soms in hetzelfde gebouw, meestal niet. Verder participeert Het Syndicaat in het Rozen theater, waar het gezelschap de nieuwe voorstellingen in première laat gaan en waar ook de try-outs plaatsvinden. Het Syndicaat deelt het Rozen theater met Huis aan de Amstel en de Theatercompagnie.

2.8 Evaluatie

- Het Syndicaat is een klein gezelschap dat draait op een kern van slechts drie personen. Dit is zowel een kracht als een zwakte. Een kracht omdat het de organisatie compact en slagvaardig maakt, een zwakte omdat zo'n kleine kern kwetsbaar is.
- Uit de interne gesprekken bleek dat de combinatie van artistiek leiderschap en regisseurschap met regelmaat (te) grote tijdsdruk geeft, waardoor artistieke verdieping/ontwikkeling in de verdrukking dreigt te komen. Dit kan voor een deel ondervangen worden door:
 - een goede planning;
 - het delegeren van taken. In het beleidsplan voor de komende vier jaar heeft Het Syndicaat een dramaturg opgevoerd die een aantal taken van de artistiek leider/regisseur kan overnemen. Ook los van deze dramaturg is het goed te bezien welke taken overgenomen kunnen worden (en door wie);
 - verdere ontwikkeling van het artistiek leiderschap. Artistiek leiderschap is een vak dat in de praktijk geleerd wordt en dat vraagt een (zelf)reflectieve houding. Daarbij kan periodiek een of ander vorm van intervisie/coaching nuttig zijn (de artistiek leider heeft in het verleden een coachingstraject gedaan).
- De zakelijk leider heeft behoefte aan bijscholing op het gebied van personeelsmanagement (en gaat daarom een cursus doen via Kunst en Zaken).
- De organisatie is recentelijk uitgebreid met een administratief medewerker en een medewerker PR en marketing. Ook de stagiaire productie is nieuw. De (ontwikkel)mogelijkheden van de organisatie zijn daardoor groter geworden. Mede met het oog op de groei in activiteiten (hoofdstuk 4) is het van belang de functies (en de functieomschrijvingen) opnieuw tegen het licht te houden en daarbij goed te kijken naar de taakverdeling tussen productiemedewerker en de stagiaire productie, de zakelijk leider en administratief medewerker/productiemedewerker – en goed te bezien welke taken van (met name de zakelijk leider) verlegd kunnen worden.
- Er is regelmatig intern overleg binnen de diverse geledingen van de organisatie, maar werkprocessen, projecten en bedrijfsvoering worden niet of nauwelijks geëvalueerd, waardoor het gezelschap zichzelf een aantal mogelijkheden tot ontwikkelen/leren ontnemt.
- Het Rozen theater heeft Het Syndicaat een gezicht in de stad gegeven, een goede speelplek en een zekere status (mede vanwege samenwerkingspartners). Daarmee is de marktpositie van Het Syndicaat verstevigd, in en buiten Amsterdam.

3 De markt

Het Syndicaat maakt voorstellingen voor een publiek van 14 jaar en ouder. De zakelijk leider verkoopt op jaarbasis een kleine honderd voorstellingen per jaar. Afnemers zijn schouwburgen en vlakke vloertheaters in Nederland (75 procent) en België (25 procent).

3.1 Structuur van de markt en marktpositie

Met haar aanbod richt Het Syndicaat zich op een segment in het theater dat tussen jeugdtheater en volwassenentheater in ligt. Het jeugdtheater heeft een relatief overzichtelijke markt: kinderen en hun ouders. De kinderen komen met hun ouders naar het theater of zien via de (basis)school theatervoorstellingen (in het theater of op school). Theaters hebben vaak speciale tijdstippen waarop ze jeugdtheater programmeren: op de woensdagmiddag of in het weekend. Het volwassenentheater heeft ook een (relatief) overzichtelijke en vooral grote markt.

Theater maken voor jongeren kent ten opzichte jeugd- en volwassenentheater, een aantal 'handicaps'. Omdat jongeren in de leeftijd van 14 tot begin 20 zo'n ontwikkeling doormaken, is deze doelgroep complex. Het maakt nogal verschil of je het hebt over 14/15 jarigen, over 17/18 jarigen of over twintigers. Ten opzichte van het jeugdtheatersegment en helemaal ten opzichte van segment voor volwassenen, is het jongerentheatersegment bovendien klein: er worden relatief weinig jongeren theatervoorstellingen geprogrammeerd. Per productie nemen theaters in de regel maar één of hoogstens twee voorstellingen af. Alleen de Belgische theaters nemen soms meer voorstellingen tegelijk af (3 à 4).

Verder worden jongeren in het algemeen beschouwd als een 'moeilijke' doelgroep: moeilijk naar het theater te krijgen en moeilijk vast te houden. En vaak ronduit lastig in de zaal, zeker als ze in groepsverband komen kijken.

Binnen de doelgroep 14+ bereikt Het Syndicaat vooral havo/vwo leerlingen – hetgeen samenhangt met de aard van de voorstellingen.

Het Syndicaat heeft er op artistieke gronden voor gekozen om alleen in theaters te spelen en niet op scholen. Alleen in de standplaats Amsterdam bestaat er een rechtstreeks contact tussen het gezelschap en een klein aantal scholen dat regelmatig try-outs in het theater bezoekt. Voor de rest richt Het Syndicaat zich op de theaters. De theaters op hun beurt hebben – al dan niet via de diverse instellingen voor kunsteducatie – het contact met de scholen. Voor wat betreft het publieksbereik is Het Syndicaat dus grotendeels afhankelijk van de publiciteit en marketing van de theaters.

Marktpositie

Door de inhoud, aard en stijl van de voorstellingen, neemt Het Syndicaat een eigen positie in. De groep is een van de 'marktleiders' voor de doelgroep 14+, heeft een grote naamsbekendheid en de pers besteedt aandacht aan de voorstellingen – meestal met goede kritieken.

De concurrentie komt niet zozeer vanuit groepen die voor dezelfde doelgroep vergelijkbare voorstellingen maken (teksttoneel), maar vanuit andere hoeken, namelijk:

- Volwassen theatergroepen die voorstellingen maken die (ook) geschikt zijn voor jongeren (TGA, Alex d'Electrique, Growing up in Public, Suver Nuver, Bambi, etc.).
- Jeugdtheatergroepen die voorstellingen maken die (ook) geschikt zijn voor jongeren (Huis aan de Amstel, Max).
- Cabaretgroepen.

Opkomende concurrentie is er vanuit theatergroepen van jonge makers. Verder is er grote concurrentie vanuit andere dan de theaterhoek: muziek, tv, bioscoop en andere vormen van vrijetijdsbesteding.

3.2 Speelbeurten, publieksbereik en publiciteit

Afnemers

Het Syndicaat zet jaarlijks 90 tot 100 voorstellingen af bij 40 tot 50 afnemers: schouwburgen en vlakke vloertheaters. Van die afnemers is 75 tot 80 procent vaste afnemer. In de groep van vaste afnemers zitten verschuivingen door de jaren heen. Het afgelopen seizoen (2002/03) heeft Het Syndicaat er ongeveer 5 nieuwe afnemers bij gekregen.

Publieksbereik

Publieksaantallen over de afgelopen jaren zijn:

- 2001: 8.284 bezoekers, 99 voorstellingen
- 2002: 8.201 bezoekers, 96 voorstellingen
- 2003: 10.300 bezoekers, 93 voorstellingen

Het Syndicaat onderhoudt een relatie met het publiek door middel van gesprekken op het podium direct na de voorstelling en de eigen website (die onder meer een CKV pagina bevat met informatie over de voorstelling). Publieksonderzoek doet het gezelschap niet.

Publiciteit en marketing

Het vorige seizoen (voor de voorstelling *Speedrun* in 2003) heeft het gezelschap tijdelijk gewerkt met een ervaren PR & marketing medewerker. Dit heeft effectief gewerkt, de publieksaantallen stegen zo'n 25 procent. Voor *Speedrun* werd een specifiek PR en marketingconcept ontwikkeld.

Het Syndicaat heeft – mede op basis van deze ervaring – een jonge PR en marketingmedewerker aangetrokken (per september 2003), die binnen de organisatie zou worden opgeleid en op termijn per voorstelling een PR en marketingplan zou moeten ontwikkelen.

De groep heeft ervoor gekozen een jong en nog onervaren persoon in dienst te nemen. Dit droeg een zeker risico met zich mee, omdat het niet zeker is of een dergelijke medewerker zich in de gewenste richting en in het gewenste tempo ontwikkelt. Inmiddels is gebleken dat dit niet is gelukt en in gezamenlijk overleg is het dienstverband dan ook beëindigd. Op projectbasis is de ervaren PR & marketing medewerker van een jaar geleden opnieuw ingehuurd.

3.3 Evaluatie

Er bestaat geen precies (kwantitatief) beeld van de afnemersmarkt (het totaal van theaters dat jongerentheater programmeert, het totaal aantal speelbeurten) en het marktaandeel van Het Syndicaat ten opzichte van de concurrerende groepen. Daarvoor is nader onderzoek nodig.

Publieksaantallen (groei, ontwikkelingen) en aantallen speelbeurten voor jongerentheater zijn (nog) niet in kaart gebracht – de gegevens van de VNT en de VSCD betreffen jeugdtheater of theater in het algemeen, niet specifiek het jongerentheater.

Het vaststellen van het feitelijke marktaandeel van Het Syndicaat zou een reële inschatting van waar de groep naar toe kan groeien (mede) mogelijk maken (streefaandeel).

Het Syndicaat schat overigens zelf in dat de 50 'eigen' afnemers ongeveer een derde deel zijn van het totaal aantal afnemers. De groep karakteriseert deze 50 als voornamelijk grootstedelijke theaters, waar veel jong publiek aanwezig is. Het is daarom interessant te onderzoeken of de overige 100 afnemers – voornamelijk 'provinciale' theaters – inderdaad een markt voor Het Syndicaat vormen en/of deze markt een andere (marketing)benadering nodig heeft.

4 Uitwerking ambities

In het beleidsplan voor de periode 2005-2008 heeft Het Syndicaat een aantal speerpunten geformuleerd. Het gezelschap vraagt voor het realiseren van haar plannen subsidie aan bij OCW en de gemeente Amsterdam. Het voor 2005-2008 begrote bedrag is fors hoger dan voor 2001-2004. Het Syndicaat gaat er in het beleidsplan 2005-2008 van uit dat de uitbreiding van de activiteiten binnen de bestaande formatie opgevangen kan worden, wanneer daarbij (parttime) een dramaturg wordt aangetrokken en het aantal uren van de huidige administratief medewerker licht wordt uitgebreid.

4.1 Ambities

In samenspraak met de artistiek en zakelijk leider hebben we op basis van de in het beleidsplan geformuleerde speerpunten een lijst van zes ambities gemaakt om nader uit te werken⁴, dat wil zeggen: deze te concretiseren in een plan, waarin duidelijk wordt welke stappen nodig zijn (ook: strategie), wie deze gaat zetten en wat verder nodig is om één en ander ook daadwerkelijk te realiseren. Deze laatste vraag gaat over tijdsinvestering, financiering, formatie, kwaliteiten/competenties. Op basis hiervan kunnen we een aantal voorwaarden benoemen waarbinnen de beoogde groei/ontwikkeling van Het Syndicaat kan plaatsvinden en ook de leervragen benoemen.

De zes ambities hebben we als volgt geformuleerd:

- 1 Uitbreiding aantal voorstellingen van twee naar drie per jaar.
- 2 Vergroten afzet en publieksbereik.
- 3 Schrijversdagen een nieuwe impuls geven.
- 4 Uitbreiding Platvlak en projecten jonge makers.
- 5 Verdiepen spel en regie.
- 6 Huisvesting: Syndicaathuis.

Het concretiseren van de ambities is een proces dat nog in volle gang is. In dit hoofdstuk gaan we met name in op de ambities met betrekking tot het uitbreiden van het aantal voorstellingen per jaar, het vergroten van afzet en publieksbereik, de Schrijversdagen en de (nieuwe) huisvesting. Ambitie 4 (uitbreiding van Platvlak/projecten jonge makers) moet nog verder door Het Syndicaat uitgewerkt worden, ambitie 5 (verdiepen spel en regie – artistieke verdieping) is een voortgaand proces dat zeker een aantal voorwaarden kent (voldoende artistieke voeding, voldoende tijd, kwalitatief goede acteurs, goed repertoire, etc.), maar zich niet laat vangen in een planning en/of stappenplan.

In de bijlage is een uitgebreid verslag opgenomen van de uitwerking/concretisering van de ambities.

Noot 4 In een gezamenlijke sessie met artistiek en zakelijk leider hebben we deze ambities uitgewerkt. Een verslag van dit gesprek is als bijlage toegevoegd.

4.2 Uitbreiding aantal voorstellingen

Het aantal voorstellingen dat Het Syndicaat per jaar wil uitbrengen moet ten opzichte van de huidige situatie van twee naar drie per jaar groeien: twee voorstellingen voor de kleine en middelgrote zaal plus een kleine voorstelling voor festivals of op locatie.

Omdat de groep wil onderzoeken wat een festivalvoorstelling artistiek gezien inhoudt (een festival stelt andere artistieke eisen aan een voorstelling) is het gesprek aangegaan met een festival: Festival de Boulevard in Den Bosch. Dit theaterfestival is geïnteresseerd in het werk van Het Syndicaat en heeft aangegeven eventueel te willen samenwerken. Deze samenwerking zou inhouden, dat Festival de Boulevard een (speciaal voor het festival gemaakte) voorstelling produceert en (mede)financiert en bovendien 14 speelbeurten afneemt.

Het Syndicaat is vooral geïnteresseerd in het maken van een derde voorstelling per jaar, wanneer deze artistiek gezien een meerwaarde oplevert. Een festivalvoorstelling – die een wat experimenteler karakter kan hebben en/of een andere schaal kan hanteren (heel klein of heel groot ten opzichte van de 'standaard' Syndicaat voorstellingen bijvoorbeeld) – levert die meerwaarde op, zo is de verwachting.

Mede met het oog op het tijdsbeslag dat een derde voorstelling per jaar legt op de organisatie, heeft Het Syndicaat geconcludeerd dat een derde voorstelling alleen realiseerbaar is wanneer die op relatief weinig arbeidsintensieve manier tot stand kan komen, dus als er sprake is van (co)productie, (mede)financiering en afname door (co)producent.

De prioriteit ligt bij artistieke verdieping - boven meer voorstellingen per jaar maken.

Wanneer Het Syndicaat drie voorstellingen per jaar gaat realiseren, zal een van deze voorstellingen door een gastregisseur geregisseerd worden.

Als samenwerking met Festival de Boulevard niet van de grond komt, gaat Het Syndicaat op zoek naar alternatieven:

- Samenwerking onderzoeken met andere festivals (Festival aan de Werf in Utrecht).
- Coproductie met Rozen theater onderzoeken (is op termijn).
- Overwegen of een derde productie binnen het kader van de Schrijversdagen gerealiseerd moet worden.

4.3 Vergroten afzet en publieksbereik

Het Syndicaat wil de afzet van voorstellingen vergroten van (de huidige) 90 à 100 per jaar naar 130 per jaar. Het publieksbereik moet groeien van 10.300 (2003) naar zo'n 14.000.

Het aantal vaste afnemers loopt momenteel echter terug, de verkoop verloopt moeizamer dan vorige seizoenen. Wellicht heeft dit te maken met het feit dat Het Syndicaat niet meer 'nieuw' is op de markt en verschillende programmeurs de groep dus een jaartje 'overslaan'. Wellicht is de animo om speciaal jongeren theater te programmeren enigszins afgenomen na de hype die er met Actieplan Cultuurbereik en voormalig staatssecretaris van cultuur Rick van der Ploeg is gecreëerd. Gericht marktonderzoek kan wellicht een vinger leggen op de oorzaken voor de stagnerende verkoop en ook zicht geven op waar de groeimogelijkheden van Het Syndicaat liggen.

Het Syndicaat wil nieuwe wegen vinden om afnemers aan zich te binden (en de patstelling van kopen/niet kopen omzeilen) door een marketing plan te laten ontwikkelen waarin in ieder geval de volgende twee strategieën zijn opgenomen:

- Samenwerking aangaan met een aantal vaste afnemers met veel potentieel (vergelijkbaar met wat de groep eerder deed in het kader van het project 'Scheur'). Dat betekent - afhankelijk ook van de behoeften van het theater - onder meer:
 - een week lang op een locatie staan met een of meerdere voorstellingen;
 - het koppelen van voorstellingen aan workshops;
 - samenwerken met culturele organisaties en/of kunstvakopleidingen en scholen ter plekke.

Een begin hiermee is al gemaakt in Amersfoort en Gent.

- Nieuwe afnemers benaderen met het voorstel om op recettebasis een succesvolle Syndicaatvoorstelling te spelen (reprise), waarbij Het Syndicaat zelf een marketing plan meebrengt. Voorwaarde daarbij is: samenwerking aangaan over meerdere jaren. Dat is nodig om publiek te kunnen opbouwen.

Het Syndicaat wil een extern, professioneel marketing deskundige een dergelijk marketing plan laten opstellen en hiervoor middelen aanvragen.

4.4 Schrijversdagen

De Schrijversdagen worden intern en extern gezien als een belangrijk, kansrijk en succesvol project. Het Syndicaat wil de Schrijversdagen een nieuwe impuls geven en uitbreiden van twee dagen naar een week. Nieuwe onderdelen zijn onder meer:

- Ronde tafel gesprekken tussen makers, gevestigde schrijvers en jonge schrijvers.
- Schrijfwedstrijd (i.s.m. CJP).
- Voorstelling van jonge schrijver/jonge regisseur.

Vanaf 2005 vinden de Schrijversdagen in het Rozentheater plaats, in 2004 is Het Gasthuis als locatie gevonden – vanwege de verbouwing van het Rozentheater.

Naast het Rozentheater en Het Gasthuis – dat zelf ook samenwerkt met jonge schrijvers – is de schrijfopleiding van de Hogeschool voor de Kunsten in Utrecht (HKU) een belangrijke samenwerkingspartner.

De samenwerking tussen Het Syndicaat en deze drie partners moet zich nog verder uit kristalliseren. Duidelijk is wel dat Het Syndicaat de selectie van de deelnemers doet, de workshops geeft, jonge regisseur en jonge schrijver begeleidt en de productie bij voorkeur in samenwerking met Het Rozentheater doet.

Conclusie is dan ook dat Het Syndicaat samenwerkingspartners heeft gevonden met behulp van wie de Schrijversdagen een nieuwe impuls kunnen krijgen.

4.5 Huisvesting: Syndicaathuis

Het Syndicaat heeft het plan opgevat zich te vestigen in een 'eigen huis' en is op zoek naar een ruimte waarin zich zowel een kantoor als twee repetitiefstudio's bevinden.

Dit maakt dat de verschillende onderdelen van het bedrijf (artistieke productie en kantoor) in een compacte vorm verenigd worden, waardoor onderling contact en uitwisseling vergemakkelijkt worden. Een eigen huis, zo is de verwachting, geeft Het Syndicaat bovendien een duidelijker eigen gezicht en maakt de ambitie van het gezelschap samen te werken met jonge makers/schrijvers makkelijker realiseerbaar. Experimentele projecten met jonge makers en schrijvers kunnen dan namelijk naast de repetities van Het Syndicaat zelf plaatsvinden en eventueel – in eigen huis, in besloten vorm – gepresenteerd worden.

De plannen voor de nieuwe huisvesting zijn voor een groot deel al uitgewerkt en een aantal stappen is gezet: er is contact met stadsdeel Centrum over een gebouw, er zijn samenwerkingspartners (omdat het gebouwen die vrijkomen vaak te groot zijn voor Het Syndicaat alleen, is deze samenwerking gezocht): Huis aan de Amstel, Made in da Shade, de Kunstbende. Het programma van eisen moet nog nader ingevuld worden in samenwerking met de partners, evenals de begroting.

Voor de financiering zijn er al diverse mogelijkheden onderzocht: de huur komt uit de begroting zoals opgesteld in de aanvraag OCW, de verbouwing van het kantoor kan in eigen beheer (en uit regulier budget) gebeuren, voor de verbouwing van de repetitieruimtes/presentatieruimtes moet andere financiering worden gevonden.

5 Conclusies

5.1 Huidige bedrijfsvoering en markt

In de eerste drie hoofdstukken evalueerden we bedrijfsvoering en marktpositie van Het Syndicaat. Hieruit kwamen als belangrijkste ontwikkelpunten naar voren:

- dat een goede planning en het delegeren van taken de artistiek leider kunnen helpen de tijdsdruk te verminderen, waarmee meer ruimte (en tijd) ontstaat voor artistieke verdieping en ontwikkeling. In het verder ontwikkelen van haar artistiek leiderschap kan de artistiek leider baat hebben bij een vorm van intervisie/coaching;
- dat artistieke ontwikkeling daarnaast ook het onderling artistieke gesprek nodig heeft. Dat betekent dat de drie kernleden van Het Syndicaat ruimte en tijd moeten creëren om dat gesprek met regelmaat te voeren;
- dat de ontwikkelmogelijkheden van de organisatie met de uitbreiding van de formatie de afgelopen tijd groter zijn geworden. Het herzien van de functieomschrijvingen en de taakverdeling is een manier om deze ontwikkelingsmogelijkheden op spoor te komen en vervolgens ook te benutten;
- dat de zakelijk leider op het terrein van personeelsmanagement bijscholen/training behoeft om de organisatie efficiënter te kunnen aansturen;
- dat het belangrijk is werkprocessen te evalueren. Wanneer, hoe, welke werkprocessen, door wie geëvalueerd moeten worden, moet Het Syndicaat nog vaststellen.

5.2 Te realiseren ambities

Het uitwerken van de ambities tot meer concrete plannen heeft geleid tot de volgende conclusies:

- Het Syndicaat gaat naast de twee vaste voorstellingen per jaar uitbreiding zoeken in artistiek interessante experimenten, zoals een festival of locatie voorstelling per jaar. Een derde voorstelling is alleen realiseerbaar wanneer die op relatief weinig arbeidsintensieve manier tot stand kan komen, dus als er sprake is van (co)productie, (co)financiering en afname door (co)producent. Een derde voorstelling maken mag er echter niet toe leiden dat de balans tussen artistieke ontwikkeling en productie doorslaat naar het laatste.
- Het Syndicaat laat een marketingplan maken door een (extern) professioneel marketing deskundige, waarin plannen zijn opgenomen voor extra investering in vaste afnemers en samenwerking met nieuwe afnemers. De groep vraagt hiervoor de middelen aan.
- Het Syndicaat denkt aan een stagiaire om eventueel 'mee te laten lopen' met genoemde marketing deskundige – met het oog op een toekomstig dienstverband. Gezien de ervaringen met de vorige, jonge en onervaren PR medewerker, is het goed nogmaals na te denken over het profiel van een nieuwe pr/marketing medewerker.
- Platvlak tot een structureel onderdeel maken van de programmering betekent:
 - bepalen welke plek het binnen de organisatie krijgt;
 - een keer per jaar een voorstelling aan Platvlak koppelen;

- de relatie tussen Platvlak en PR beleid beter ontwikkelen. Onuitgewerkt is nog op welke manier dit moet gebeuren. Ook het plan 'Jonge Makers' is nog in de ideefase en moet nader uitgewerkt worden;
- de voorwaarden voor het verdiepen van de spel en regie kwaliteit zijn – naast de zaken die al eerder zijn genoemd in verband met artistieke ontwikkeling – het aannemen van een dramaturg, samenwerking met goede artistiek medewerkers en goed repertoire;
- de eerste stappen zijn al gezet om nieuwe huisvesting te realiseren (Syndicaathuis). Vraag is met name nog hoe dat eigen huis zich verhoudt tot Het Rozentheater als vaste, eigen speelplek.

5.3 Beeld van de buitenwereld

Tot slot geven wij hier een korte samenvatting van het beeld van een aantal externe 'kenners' van Het Syndicaat. Aan hun observaties kunnen we de voorgaande conclusies spiegelen.

In totaal hebben we 8 personen geïnterviewd: artistiek leiders van andere (jeugd)theatergezelschappen, programmeurs, marketing deskundigen. Allemaal mensen die op een of andere wijze deskundig zijn als het gaat om Het Syndicaat, die een kijk hebben op hun ambitie tot groei en ook een zeker zicht hebben op de markt en de marktpositie van de groep⁵.

Over de sterke kanten is iedereen het eens: Het Syndicaat bestaat uit een talentvolle kern van mensen die onderling bovendien een goede combinatie vormen, de voorstellingen hebben kwaliteit, behandelen interessante thema's en zijn zeer 'eigen' (specifiek karakter), de groep heeft een goede reputatie en marktpositie en de schrijversdagen zijn een 'gat in de markt'.

De groei die Het Syndicaat wenst te realiseren, is niet zonder gevaren. Het doorslaan van de balans tussen artistieke voeding/inspiratie en productie/organisatie naar het laatste is daarvan één van de belangrijkste, evenals overbelasting van mensen en organisatie.

Het zal niet gemakkelijk zijn en een gedegen inspanning vragen om de afzet van voorstellingen en publieksaantallen te vergroten – zoals Het Syndicaat ambieert. De jongeren markt is een moeilijke markt (jongeren zijn grillig, moeilijk binnen te krijgen en vast te houden, theaters hebben ze niet graag). Er is scepsis over de groeimogelijkheden bij met name de programmeurs; marketingmensen zien meer mogelijkheden.

Vanuit verschillende hoeken en om diverse redenen wordt de doelgroep jongeren dus als een te smalle en te wankele basis gezien (tijdgebonden trend, beperkte doelgroep, moeilijke doelgroep).

Belangrijkste tips die uit de interviews naar voren komen zijn:

- Zorg ervoor dat – wanneer je groeit - productie/organisatie niet gaat overheersen en blijf je artistiek voeden, onder meer door artistieke samenwerking te zoeken.

Noot 5 De interviewverslagen zijn als bijlagen toegevoegd.

- Blijf eigen/specifiek in wat je maakt, maar verrijk tevens je artistieke lijn (varieer je 'format', werk met verschillende regisseurs/artistiek medewerkers etc.)

Tips voor verkoop en marketing zijn er veelvuldig:

- Zoek samenwerking op het gebied van pr/marketing.
- Versterk je beeld/imago, profileer je duidelijker, buit prijzen en dergelijke meer uit.
- Sluit het VMBO als markt niet per definitie uit.
- Zoek je publiek meer op (o.a. door je voorstelling aan andere dan de gebruikelijke speelplekken en/of grote evenementen te koppelen waar veel jongeren komen).
- Pas constructies à la 'Scheur' toe, dat wil zeggen: bundel afnemers in een aantal steden, betrek daarbij lokale organisaties/scholen/media en/of werk met ze samen.

5.4 Eindbeeld

De drie kernleden van Het Syndicaat weten goed waar ze mee bezig zijn. Het gezelschap heeft het vermogen zich te vernieuwen en door te ontwikkelen en doet dat tot nu toe in een vrij hoog tempo. De geschiedenis van de groep getuigt hiervan, onder meer:

- de ontwikkeling van collectief naar huidige organisatiestructuur;
- de snelheid waarmee artistieke naam en faam is opgebouwd;
- de snelheid waarmee het gezelschap in het Kunstenplan is opgenomen;
- de alliantie in Het Rozen theater.

Ook in deze nieuwe fase van het professionaliseringsproces (gedurende de tijd van dit onderzoek) heeft de groep al diverse nieuwe stappen gezet.

Tegen de achtergrond van deze geschiedenis van groei en ontwikkeling, is het nu zaak de ambities goed af te wegen om te voorkomen dat Het Syndicaat roofoverval gaat plegen op zichzelf en zichzelf daarmee artistiek uitholt. Dit gevaar is ook door diverse van buitenstaanders (kenners) uitdrukkelijk genoemd.

Tijdens de gesprekken is gebleken dat het concretiseren van de ambities belangrijk is om zicht te krijgen op de professionaliseringsvragen en tegelijkertijd zelf een fase is in het professionaliseringsproces van Het Syndicaat. Ideeën over hoe de ambities gerealiseerd kunnen worden zijn er, mits de drie kernleden ervoor gaan zitten en zichzelf dwingen een en ander concreet te maken. In een aantal gevallen moet dit nog gebeuren.

We hebben vastgesteld dat het realiseren van alle ambities tegelijk een onmogelijke zaak is, dit kunnen de kernleden van Het Syndicaat niet binnen de tijd en mogelijkheden die hen ter beschikking staan. Daarom moeten prioriteiten vastgesteld worden en Het Syndicaat heeft daarmee een begin gemaakt.

Duidelijk is ook geworden dat het evalueren van (en reflecteren op) de gang van zaken (werkprocessen, management, maar ook artistieke ontwikkeling en de relatie tussen artistiek proces en zakelijke kant) noodzakelijk is voor ontwikkeling en dat Het Syndicaat dit dus in de organisatie moet verankeren.

Met betrekking tot markt en marktpositie van Het Syndicaat is de tamelijk cruciale vraag opgeworpen of de doelgroep 'jongeren' niet te beperkt is.

Het Syndicaat heeft in het nieuwe beleidsplan zelf de doelgroep al vergroot naar '14 jaar en ouder'. Dit vergt een strategische heroriëntatie op de markt. Een marktonderzoek kan hiervan deel uitmaken, evenals het binnenhalen van marketingdeskundigheid op dit terrein.

Bijlagen

Bijlage 1 Interview Liesbeth Coltof (korte selectie gespreksonderwerpen)

Sterke kanten van Het Syndicaat:

- talent van de artistieke leiding;
- goede combinatie van mensen (de 3 kernleden);
- goede naam en reputatie in het land;
- sterke interesse in tekst en experimenten met jonge schrijvers;
- schrijversdagen: bijzonder is de breedte. De Schrijversdagen leveren belangrijke bijdrage aan het Nederlands toneel.

Kansen, ontwikkelmogelijkheden, valkuilen:

- Het Syndicaat bevindt zich op een belangrijk punt in de ontwikkeling en staat voor een keuze: hoe groot willen ze worden oftewel hoe klein willen ze blijven.
- De kracht van de organisatie is ook haar zwakte: een smalle artistieke basis (slechts 2 personen); de zwakte hiervan zal meer naar voren treden naarmate de organisatie groter wordt.
- Als een organisatie groeit, vraagt die tekst, planning, aansturing, meer voorstellingen, meer publiek, meer verkoop – alles moet groeien en terug naar klein wordt moeilijker.
- Naarmate de organisatie groeit, komt de combinatie van de rol van artistiek leider en regisseur onder spanning te staan. Het is belangrijk maar ook lastig de balans tussen de artistieke kant en de organisatie te bewaren.
- Ontwikkeling en groei op langere termijn vraagt om vernieuwing en nieuwe artistieke input (bijvoorbeeld werken met gastregisseurs, dramaturg, etc., maar ook: goed organiseren van het artistieke gesprek).

Jongeren en markt:

- De markt is in segmenten verdeeld: jeugdtheater, een heel smal stukje jongeren theater en dan het volwassen theater.
- De verkoop van jongeren voorstellingen is lastig als je NIET voor scholen wilt spelen. En als je scholenpubliek helemaal niet meer wilt hebben is het helemaal moeilijk om die groep zelfstandig naar het theater te krijgen.
- Probleem van scholenpubliek is, dat middelbare scholieren zich in groepen totaal anders gedragen dan individueel. Het groepsproces in de zaal neemt soms de overhand over dat wat ze in het toneel kunnen meemaken.

Adviezen/tips:

- Blijf specifiek in wat en wie je bent (eigen stempel houden; anders kom je op de grote markt terecht).
- Ga door met het werken met/ontwikkelen van schrijvers, daarin ligt een grote kracht.
- Welke mensen wil je om je heen verzamelen om de artistiek leider/artistieke ontwikkeling te voeden.

Liesbeth Coltof is artistiek leider van Huis aan de Amstel en regisseur.

Bijlage 2 Interview Arthur Sonnen (korte selectie gespreksonderwerpen)

Sterke kanten van Het Syndicaat:

- overtuigend artistiek concept, voortdurende artistieke vernieuwing;
- sterke combinatie van de personen van de zakelijke en artistieke leiding;
- neus voor kwaliteit;
- goede kweekschool voor toneelschrijvers;
- bijzondere publiciteit (combinatie met beeldende kunst): iets tussen promotie en kunstwerk in.

Kansen, ontwikkelmogelijkheden, valkuilen:

- de komende vier jaar gebruiken om te bezien hoe je op een andere manier verder kunt gaan, anders wordt het roofofbouw;
- de organisatie is klein en daardoor zeer kwetsbaar;
- vervolg geven aan de schrijversdagen (heeft een groot potentieel);
- benut de mogelijkheid mensen te laten meedraaien in je succes (d.w.z. opleiden binnen de organisatie), o.a. regisseurs, dramaturgen.

Jongeren en markt:

- Het Syndicaat heeft de doelgroep 15-25 uitgevonden en heeft tot op heden geen echte concurrentie in dit segment.
- 15-25 is een groeimarkt (onder invloed van 15 jaar jeugdtheater, CKV onderwijs, CJP).
- 15-25 is een moeilijke markt (in deze leeftijd zijn ze gericht op directe bevrediging, hebben geen geduld en is het moeilijk bij hen in de buurt te komen. Bovendien zijn theaters niet happig op deze groep).

Adviezen en tips:

- Herhaal en vervolmaak Scheur project.
- Wees niet te bescheiden: denk groot en geef meer kansen aan jezelf.
- Verbreed je repertoire.
- Ga in de komende kunstenplanperiode op zoek naar een fusiepartner, liefst een gerenommeerde, maar wat uitgebluste club (model Hollandia neemt Zuidelijk Toneel over).
- Werk met heel goede gastacteurs, tracht hen te interesseren voor Daniëlle Wagenaar: de belangrijkste regisseur van de toekomst. Te denken valt onder meer aan: Jeroen Willems, Betty Schuurman, Fedja van Huet, Jacob Derwig, Halina Reijn.

Arthur Sonnen is directeur van het Theaterfestival.

Bijlage 3 Interview Ed Scherpenhuijzen (korte selectie gespreksonderwerpen)

Sterke kanten van Het Syndicaat:

- jonge frisse club die gedreven aan het werk is en al aardig wat tot stand gebracht heeft;
- het Rozenkrachttheater – als eigen plek;
- Het Syndicaat heeft zichzelf in de eerste kunstenplan periode stevig op de kaart gezet

Jongeren en markt:

- jongeren zijn een moeilijk doelgroep; ze verbinden zich niet gemakkelijk aan een theatergezelschap; jeugd- en jongerencultuur is een 'hop'cultuur;
- verbaal theater blijft moeilijk voor deze doelgroep vanwege de lange(re) spanningsboog;
- belangrijkste ingang tot doelgroep jeugd/jongeren blijft het onderwijs/CKV;
- het aantal groepen dat voor jeugd en jongeren theater maakt is de afgelopen 8 a 10 jaren toegenomen; jeugd- en jongerentheater is ook enorm geprofessionaliseerd;
- publiek voor jeugd en jongerentheater is toegenomen, mede onder invloed van het CKV onderwijs, maar ook het project 'Cultuur en School' en het beleid van de vorige staatssecretaris Rick van der Ploeg (aandacht voor publieksbereik);
- de markt voor jeugd- en jongerentheater is grillig, maar er zit de komende jaren waarschijnlijk wel enige groeimogelijkheid in. Voorwaarden zijn wel: leveren van kwaliteit en maken van herkenbare/aansprekende voorstellingen.

Advies:

- Het Syndicaat mikt nu op de bovenbouw (havo/vwo); het vmbo blijft echter qua theateraanbod (en cultuuraanbod in het algemeen) sterk achter. Misschien moet Het Syndicaat ook voor de VMBO-groep bepaalde voorstellingen maken.

Ed Scherpenhuijzen is beleidsmedewerker OCW, directie Kunsten (belast met theater, waaronder jeugd- en jongerentheater).

De uitspraken van Ed Scherpenhuijzen zijn op persoonlijke titel gedaan, waarbij aangetekend dat het oordeel over het artistieke functioneren van Het Syndicaat uiteraard aan de Raad voor Cultuur is.

Bijlage 4 Interview Bert Heylen (korte selectie gespreksonderwerpen)

Sterke kanten van Het Syndicaat:

- Het Syndicaat maakt op een heel goede, spontane, niet betuttelende manier theater voor jongeren.
- Hun teksttheater is stevig en wordt met name door scholen geapprecieerd.
- Hun voorstellingen zijn kwalitatief sterk, al waren *De Biel* en *Speedrun* teveel op de vorm gericht en sneeuwde de tekst onder.

Jongeren en markt:

- Vanwege hun teksten zijn de voorstellingen van Het Syndicaat in België minder geschikt voor 14 en 15 jarigen en dus worden de voorstellingen voor 16+ gespeeld.
- Jongeren zijn een belangrijke doelgroep; via de schoolvoorstellingen maken ze een opstap naar theater. Jongeren binden is een werk van lange adem.
- Het Syndicaat is niet bekend in België, wat het moeilijker maakt de vrije voorstellingen (is: buiten scholen om) voldoende te promoten. Het Syndicaat is door De Warande wel geselecteerd als avondvoorstelling (in totaal 20 groepen op gebied van jongerentheater geselecteerd voor dit seizoen; de avondvoorstellingen zijn een mix van vrije voorstelling en schoolvoorstelling, d.w.z. worden ook aan scholen aangeboden. Andere voorstellingen die als avondvoorstelling geselecteerd zijn: TGA, Toneelhuis, Pascal Platel, RO theater, Rieks Swarte, De Vliegende Panters, Het Paleis, e.a.).
- Jongeren zijn een moeilijk te bereiken doelgroep, televisie en cafés zijn belangrijke, sterke concurrenten; theater is als tijdverdrijf niet evident.

Adviezen/tips:

- Het beeld waarmee je als groep naar buiten treedt is erg belangrijk voor deze leeftijdsgroep. Jongeren associëren zich sterk met beelden, imago, bepaalde stijlen.
- Jongeren zijn sterk media gericht en dus zijn televisie/radio en internet – naast de geschreven pers – belangrijke kanalen.
- De richting waarmee de groep met *Alles* is ingeslagen is erg goed, vanwege de kwaliteit van de tekst maar ook vanwege de achterliggende gedachte (die geen geforceerde boodschap wordt) en vanwege de humor.

Bert Heylen is programmeur jongeren (12+) van theater 'de Warande' in Turnhout (België).

Bijlage 5 Interview Jos Schuring (korte selectie gespreksonderwerpen)

Sterke kanten van Het Syndicaat:

- Het Syndicaat staat goed bekend, krijgt doorgaans goede kritieken, heeft aantal prijzen geworden, de groep ligt met andere woorden goed in de markt.
- Ze zijn erg goed in het betrekken/laten meedoen van jongeren (o.a. schrijversworkshops, project Scheur) en ze gaan daarin veel verder dan de meeste andere (veelal educatieve) initiatieven op dit vlak.
- Schrijversdagen en andere samenwerking met jongeren is een heel goede manier om voeling te houden met wat leeft onder jongeren en bovendien een manier om talent te scouten.

Kansen, ontwikkelmogelijkheden:

- Duidelijker maken dat er voor een jong publiek iets te halen valt bij Het Syndicaat. De groep maakt voorstellingen die uitgaan van waar mensen in die leeftijdsgroep mee bezig zijn en dat moet goed voor het voetlicht gebracht worden (marketing);

Jongeren en markt:

- De concurrentie op de markt van jonge publiek (14 tot 30 jaar) wordt met de dag groter. Er is een behoorlijke stroom van nieuwe, jonge makers aan het ontstaan. Ook vanuit het commerciële circuit komen er meer voorstellingen voor jongeren die goed gemaakt zijn. Bovendien is er steeds meer aanbod (en dus concurrentie) op de 'vrijtijds markt'.
- De vraag op deze markt groeit, met name het vmbo-niveau.
- De ambitie van Het Syndicaat om de afzet van 100 naar 130 voorstellingen per jaar te vergroten is realistisch, maar dit zal zeker niet makkelijk gaan (is hard werken).
- Het publiek van 14-30 is moeilijk op de been te krijgen. De barrière om te komen is groot (toneel is *live* is eng – je kan niet weglopen zoals in de film). Om jong publiek te trekken moet het 'leukheidsgehalte' groot zijn.
- De groep van 14-30 is een moeilijke markt omdat het om zoveel verschillende groepen gaat die allemaal een eigen karakter hebben: op je 14^e word je nog gestuurd door je omgeving (ouders, school), op je 16^e wil je vooral hangen en op je 25^e weet je wel ongeveer wat je wilt.
- Met de marketing van de meeste theaters is het droevig gesteld.

Adviezen en tips:

- Ga er niet bij voorbaat van uit dat de Syndicaat voorstellingen ongeschikt zijn voor vmbo leerlingen; sommige van de voorstellingen (zoals *Speedrun* en misschien *Alles* – dat een sterk cabaretesk element in zich draagt) zijn dat namelijk wel – mits leerlingen goed voorbereid komen.
- Educatie is weliswaar heel arbeidsintensief maar zeker wel belangrijk.
- Publiekswerving is zeker niet gemakkelijk. Het vraagt veel enthousiasme, diplomatie (ten aanzien van organisaties die je in de marketing betreft) en vooral doorzettingsvermogen.

Jos Schuring is marketing adviseur; was onder meer werkzaam voor CJP (hoofdredacteur media), helpt af en toe bij *Moose* (internettijdschrift over theater), doet de marketing van de serie nieuwe theatermakers (i.o.v. TIN). Deed PR/marketing voor *Speedrun* en de Schrijversdagen (2003).

Bijlage 6 Interview Wim Wentzel (korte selectie gespreksonderwerpen)

Sterke kanten van Het Syndicaat:

- Het Syndicaat maakt sterk en intelligent jongerentheater.
- De theatervormgeving van Het Syndicaat is zeer strak, tot in de puntjes verzorgd en mooi in zijn eenvoud; de speelstijl zeer eigen en goed.
- De voorstellingen van Het Syndicaat zijn qua thematiek interessant en liggen dicht bij jongeren.

Ontwikkelpunten, zwakke punten:

- 'Jongeren' is een te smalle noemer, het theater dat Het Syndicaat maakt kan een bredere markt bedienen – en dat kan veel explicieter, ook in de keuze van speelplekken (hoewel het moeilijk blijft uit het 'hokje' te treden waar je al zo lang in zit).
- De vormgeving neigt – in beeld en afwerking - soms naar het kinderlijke en dat sluit niet goed aan bij de doelgroep en wijkt bovendien sterk af van de theatervormgeving van Het Syndicaat.

Jongeren en markt:

- Ten gevolge van het CKV onderwijs zijn de bezoekcijfers van theater voor 15 tot 25 jarigen gestegen.
- Er is veel vraag naar theater vanuit VMBO scholen.
- Het werk van Het Syndicaat is niet geschikt voor VMBO omdat hun voorstellingen een lange spanningsboog/verhaallijn hebben die VMBO leerlingen niet volgen.
- Jongeren zijn in eerste instantie niet maar in tweede instantie wel in theater geïnteresseerd – als het om jongeren gaat, is de kunst van het verleiden met andere woorden lucratief.
- De jongerenmarkt bereik je vooral via de scholen. Direct contact en goed materiaal (vooral beeldmateriaal/video's) zijn daarbij belangrijk. De PR en marketing van theaters is in het algemeen ontoereikend - dat is logisch, Het Syndicaat speelt in de kleine zalen en theaters richten zich in de eerste plaats op het vol krijgen van de grote zalen. Ook van de Steunfuncties kunsteducatie kan Het Syndicaat weinig verwachten op dit vlak.

Tips/adviezen:

- Wordt veelzijdiger, verbreed je *scope* door samen te werken/coproducties aan te gaan vanuit andere invalshoeken: een speciale gastregisseur, een muzikant, etc.
- Versterk je PR/marketing, benut de kansen meer (bijvoorbeeld won Het Syndicaat in 2002 de CJP Podiumprijs en zo'n gegeven kan meer uitgebuit worden).
- Bundel de interesse in een aantal steden en maak bijvoorbeeld een serie in 5 steden waar de voorstelling 3 tot 5 keer staat (en geef daar ook workshops e.d.).
- Zoek je publiek meer op, onderzoek bijvoorbeeld of je in Paradiso of de Melkweg iets kunt doen of koppel je voorstelling aan een groot evenement (bijvoorbeeld *Lowlands* of de *Uitmarkt* nieuwe stijl) waar veel jongeren komen (en waarvoor grote media aandacht is).

- Onderzoek samenwerking op terrein van marketing met partners (niet je concurrenten maar bijvoorbeeld groepen vanuit andere disciplines, zoals een popband).

Wim Wentzel is (mede)directeur van *Bekijk 't* en deed daarvoor 7 jaar lang PR en marketing bij theatergroep Orkater. *Bekijk 't* is een stichting die jongeren voor kunst en cultuur interesseert (onder meer door het ontwikkelen van educatieve programma's, de productie van video's, het produceren van aan theatervoorstellingen gerelateerde computerspelen, het jaarlijks organiseren van een 'CKV-tournee' en het oprichten van een jongerenpersbureau). *Bekijk 't* heeft een groot, eigen netwerk van scholen opgebouwd.

Bijlage 7 Interview Dirk van Zonderen (korte selectie gespreksonderwerpen)

Sterke kanten van Het Syndicaat:

- De voorstellingen van Het Syndicaat benaderen jongeren op een volwassen manier.
- Het Syndicaat maakt voorstellingen in een eigen stijl en 'leukt' ze niet op met *trendy* elementen als rap, hiphop, skaten en dergelijke.

Jongeren en markt:

- Het Syndicaat maakt voorstellingen voor jongeren met een opleidingsniveau van HAVO/VWO en voor die (doel)groep is de concurrentie niet groot (concurrenten zijn met name: Huis aan de Amstel, Growing up in Public/Jeroen Kriek, Muztheater).
- Theater is niet 'hot' op het moment – ook niet voor jongeren (theater was wel 'hot' in jaren 70, na actie Tomaat, met groepen als Baal, internationale voorstellingen in het toenmalige Mickery theater).
- De jeugdmarkt groeit, maar de markt voor 40 – 60+ groeit veel sterker.
- De mogelijkheid om het aantal voorstellingen per jaar uit te breiden is zeer beperkt voor Het Syndicaat: theaters zitten vol en je komt er moeilijk tussen. Uitbreiding van het aantal speelbeurten naar meer dan één per theater is utopisch.
- Het Syndicaat is geen nieuwe groep meer en daarom zal een aantal theaters (zoals Het Witte Theater) besluiten om de groep niet meer elk jaar maar bijvoorbeeld om het jaar te programmeren.
- De tendens om theater voor jongeren te maken is modieus en sterk gevoed vanuit de politiek; de nadruk op jongeren zal er over een kleine 10 jaar niet meer zijn, die zal dan zijn verschoven: door de vergrijzing worden ouderen een veel belangrijker doelgroep (en dan moet theater ingezet worden om die ouderen achter de geraniums vandaan te krijgen).

Adviezen/tips:

- Realiseer je eigen theater om je doelstelling (uitbreiden van het aantal voorstellingen per jaar) te realiseren. Doe van daar uit zelf je PR en publiciteit.
- Maak de artistieke lijn rijker door met meer verschillende mensen te werken. Werk bijvoorbeeld met andere acteurs voor de afwisseling, dat creëert interessante verschillen tussen de Syndicaat-voorstellingen.

Dirk van Zonderen is programmeur van Het Witte Theater in IJmuiden. Het Witte theater programmeert film, muziek en theater en trekt veel jongeren (doet ook veel voor jongeren: speciale jeugdabonnementen, samenwerking met een aantal scholengemeenschappen).

Bijlage 8 Interview Matthijs Rümke (korte selectie gespreksonderwerpen)

Sterke kanten van Het Syndicaat:

- Het Syndicaat maakt theater dat gebaseerd is op tekst/taal.
- Het Syndicaat maakt voorstellingen die de scherpe kanten van het leven raken; hun voorstellingen zijn verre van vrijblijvend.
- De artistiek leider/regisseur van Het Syndicaat is zowel als regisseur als dramaturgisch sterk.
- De acteurs (met name Niek van der Horst) beschikken zowel over een goede tekstbeheersing als een fysiek sterke speelstijl.
- Samenwerking met auteurs; in Esther Gerritsen heeft Het Syndicaat een typische Syndicaat auteur gevonden; fantastisch dat ze iemand als Sanne Vogel een kans geven.
- Erfenis van hun collectieve verleden: de intensieve betrokkenheid van de artistiek medewerkers is altijd zeer groot.

Zwakke punten/ontwikkelmogelijkheden:

- Het formaat van de Syndicaatvoorstellingen is altijd min of meer hetzelfde (aantal acteurs, lengte van stuk, etc.), terwijl ze veel meer zouden kunnen variëren.

Jongeren en markt:

- Doelgroepen theater maken (jongerentheater bijvoorbeeld) is niet zinnig. Alleen jeugd – d.w.z. kinderen – vraagt om een andere manier van theater maken. Jongeren kunnen (eventueel met behulp van scouts) zelf heel goed bepalen welke theatervoorstellingen hen aanspreken. Bovendien: de gerichtheid op jongeren is uiterst modieus en de belangstelling voor jongerentheater als aparte categorie zal waarschijnlijk niet voortduren.
- Als je je afzet wilt vergroten van 100 naar 130 voorstellingen per jaar, moet je zeker drie producties op de markt brengen (de afzet per productie in Nederland/België ligt in het algemeen niet boven de 45).

Tips/adviezen:

- Profileer je minder scherp als theatergroep voor jongeren, daar schuilt een gevaar in (al zal je subsidiegever dat wel van je vragen), probeer je groep zo te profileren dat je je vrijheid houdt.
- Als je wilt groeien naar drie voorstellingen per jaar, breng je de balans tussen productie en artistieke inspiratie erg in gevaar – en dat is onverstandig. Je ontnemt jezelf onder meer de kans nog dingen 'buiten de deur' te doen.
- Denk na over waar je over twee jaar wilt zijn als groep en zorg er vooral voor dat je er over twee jaar nog zin in hebt!

Matthijs Rümke is artistiek leider van theater Artemis (jeugdtheater gezelschap Den Bosch) en regisseur.

Bijlage 9 Checklist

Checklist van onderwerpen en vragen i.v.m. bedrijfsanalyse Het Syndicaat

1 *Organisatie van het primaire proces.*

Het primaire proces betreft jullie kernactiviteit(en). Dat is in de eerste plaats natuurlijk het maken van voorstellingen, maar misschien behoren ook andere activiteiten daartoe, zoals de workshops voor jonge/beginnende schrijvers.

- hoe ontwikkelen jullie je artistiek beleid;
- noem enkele kernbegrippen van het artistiek beleid;
- benoem jullie kernactiviteiten in relatie tot het artistiek beleid;
- benoem de andere activiteiten van Het Syndicaat;
- hoe verloopt het productieproces;
 - is er voldoende creatieve input;
 - hoe verloopt samenwerking en taakverdeling tussen techniek, productie en artistiek verantwoordelijken;
 - hoe verloopt de samenwerking tussen artistieke leiding en andere artistiek betrokkenen;
 - taakverdeling: heeft iedereen de taak die bij hem of haar past;
 - verloopt het proces gestructureerd of zijn er veel ad hoc oplossingen nodig;
 - is de werklast goed verdeeld over de betrokken personen (naar kwaliteit en capaciteit);
 - maken jullie een werkplanning (verdeling over lange termijn, korte termijn);
- hebben jullie voor wat betreft techniek voldoende kwaliteit en kwantiteit (middelen en mensen) in huis om jullie producties zo te realiseren als jullie wensen;
- idem dito voor productie;
- hebben jullie tussentijds overleg over de gang van zaken (en wat is daarvan het karakter: problemen oplossen, fouten bespreken, nieuwe plannen maken, etc.);
- wat verloopt goed/niet goed in het productieproces;
- worden er fouten gemaakt en hoe gaan jullie daarmee om;
- evalueren/toetsen jullie het primair proces binnen jullie organisatie;
- wat zouden jullie willen veranderen;
- hoe willen jullie dat doen.

2 *Marktpositie*

- welke theatergroepen zou je concurrenten op jullie 'markt' kunnen noemen;
- hoe onderscheidt jullie artistieke product zich van dat van vergelijkbare groepen (concurrenten);
- wat kun je van je concurrenten leren;
- wie nemen jullie product af;
- omschrijf jullie relatie met de afnemers;
- hoe stabiel is jullie markt (zelfde theaters/festivals nemen elk jaar voorstelling af bv);
- zien jullie groeimogelijkheden (meer afnemers);

- wat vinden subsidiegevers bijzonder aan jullie (reden om subsidie te verlenen);
- zien jullie bedreigingen/knelpunten als het gaat om de verkoop van voorstellingen;
- wat zijn jullie ambities.

3 *Publiek*

- voor welk publiek maken jullie je werk;
- welk publiek bezoekt jullie (en komt dit overeen met jullie doelgroepen);
- over welke publieksgegevens beschikken jullie (aantallen, publieksgroepen, waardering);
- doen jullie aan publieksonderzoek;
- zien jullie mogelijkheden om je publiek uit te breiden en wil je dat;
- hoe.

4 *Samenwerkingsverbanden*

- met welke mensen en organisaties werken jullie samen;
- wat levert die samenwerking jullie op;
- zijn er samenwerkingsverbanden waar jullie mee willen stoppen;
- zijn er samenwerkingsverbanden die je in de toekomst wilt opbouwen.

5 *Organisatie van leiderschap en bestuur*

De organisatie van leiderschap en bestuur gaat over de manier waarop functies en taken over de diverse personen zijn verdeeld (en of dat voor jullie op de juiste manier is gebeurd).

- wat zijn de taken van de artistieke leiding, de zakelijke leiding en de afzonderlijke leden van het bestuur;
- wat betekent 'leiding geven' voor respectievelijk artistieke leiding, zakelijke leiding en bestuur (wie geeft op welke manier aan wie leiding);
- hoe functioneert de samenwerking en taakverdeling tussen:
 - is er voldoende creatieve input;
 - artistieke leiding onderling;
 - artistieke en zakelijke leiding;
 - de leden binnen het bestuur;
 - de artistiek/zakelijke leiding en bestuur.
- is het bestuur voldoende op de hoogte van het artistieke en zakelijke beleid;
- speelt het bestuur een rol op strategisch/politiek niveau (contact met subsidiegevers, relaties met afnemers, etc.);
- worden taakverdeling en samenwerking geëvalueerd op gezette tijden (hoe);
- zijn er dingen die jullie wat dit betreft willen veranderen;
- hoe willen jullie dat doen.

6 *Inzet en benutting van budgetten*

- wat zijn jullie financiële middelen (subsidies, fondsen, eigen inkomsten, sponsoring, etc.) en van wie krijgen jullie die;
- hoe zetten jullie die middelen in (over proces van begroten e.d. apart gesprek met zakelijke leiding en eventueel bestuurslid);
- wat is de ontwikkeling qua subsidies en eigen inkomsten;
- hoe hebben jullie de financiële planning en controle ingericht (inclusief budget bewaking e.d.);
- hoe beoordelen jullie zelf het financieel beleid/de inzet van financiële middelen binnen organisatie;

- wordt de boekhouding/financiële stand van zaken met regelmaat gecontroleerd op overschrijdingen, hoe en door wie;
- beschikken jullie te allen tijde over de benodigde financiële gegevens;
- maken jullie financieel jaarverslag en hoe wordt dat vastgesteld;
- benutten jullie de mogelijkheden om geld te verwerven ten volle;
- plannen en ambities.

7 Personeelsbeleid en personeelsmanagement

- aantal personeelsleden en hun functie/taken (vaste en tijdelijke contracten, andere samenwerkingsvormen, vrijwilligers);
- zijn de functies/taken schriftelijk vastgelegd;
- wat doen jullie op het gebied van personeelsbeleid (bijv. arbeidsvoorwaardengesprek voor (nieuwe) medewerkers, bekend maken met artistieke en zakelijke beleid, werkoverleg, functioneringsgesprekken, strategieën om werkprocessen te verbeteren, Arbo-beleid, procedures rond ontslag en werving);
- is het personeelsbeleid schriftelijk vastgelegd;
- wie is verantwoordelijk voor het personeelsbeleid/management;
- hoe verloopt de interne communicatie;
- wie is verantwoordelijk voor werving en selectie van nieuwe medewerkers (artistiek en kantoor);
- hoe verloopt het proces van werving en selectie;
- is de werklust goed verdeeld over de betrokken personen (naar kwaliteit en capaciteit);
- wat zijn de sterke en zwakke punten van het personeelsbeleid;
- wat zijn de sterke en zwakke punten van het personeelsmanagement;
- worden personeelsbeleid en personeelsmanagement met regelmaat geëvalueerd binnen de organisatie (hoe en door wie);
- plannen/ambities voor de toekomst.

8 Acquisitie en verkoop

- wie doet de acquisitie en verkoop voor Het Syndicaat;
- op wat voor manier;
- hoeveel voorstellingen verkopen jullie per jaar;
- hebben jullie een bepaald doelgroepenbeleid;
- hoe verloopt de communicatie met afnemers;
- zijn afnemers tevreden over/met jullie;
- werken jullie samen met anderen op het gebied van acquisitie en verkoop;
- benoem de sterke/zwakke punten;
- leren jullie van je fouten (hoe);
- benoem de plannen en ambities;
- hoe willen jullie die realiseren.

9 Marketing en PR

- wie doet de marketing en PR voor Het Syndicaat;
- van welke vormen van marketing en PR bedienen jullie je;
- werken jullie samen met anderen op dit punt;
- hoe is jullie relatie met de pers;
- benoem de sterke/zwakke punten;
- leren jullie van je fouten (hoe);
- benoem de plannen en ambities;
- hoe willen jullie die realiseren.

10 Huisvesting en middelen, beheer

- over welke huisvesting beschikken jullie (inclusief opslag);
- door wie en hoe wordt de huisvesting beheerd;
- hebben jullie een eigen archief (foto's, video, film, licht-, decor-, kostuumontwerpen, decor, kostuums en rekwisieten, recensies, etc.);
- beschikken jullie over voldoende technische middelen (voor productie en voor kantoorfuncties);
- sterke/zwakke punten van huidige huisvesting;
- ambities voor de toekomst;
- hoe willen die realiseren.

11 Administratie

- op welke terreinen voeren jullie administratie;
- administratie door jullie zelf of door derden;
- beschikken jullie over voldoende middelen (computers, software (+licentie), antivirus programma's etc) om de administratie goed te voeren;
- wat verloop goed/niet goed op dit gebied;
- evalueren jullie fouten e.d. (hoe);
- verbeterpunten voor de toekomst.

Bijlage 10 Uitwerking ambities (verslag)

Opdracht: werk de zes ambities concreet uit in een stappenplan en benoem wat je nodig hebt/wat ervoor nodig is om deze ambities te realiseren (geld, tijd, capaciteit, leer- en ontwikkelvragen).

Aanwezig: Cobie de Vos (zakelijk leider Het Syndicaat), Daniëlle Wagenaar (artistiek leider Het Syndicaat), Karin Schaafsma en Rento Zoutman (senior adviseurs DSP groep).

Ambitie 1 **Uitbreiding aantal voorstellingen van twee naar drie per jaar**

Situatie nu

Het Syndicaat brengt nu 2 voorstellingen per jaar uit, incidenteel daarbij een reprise en 1 keer per jaar een experiment tijdens de schrijversdagen

Ambitie

Uitbreiden aantal voorstellingen; uitbreiding voorstellingen betekent dat Het Syndicaat naast de 2 reguliere voorstellingen die het gezelschap standaard per jaar uitbrengt, een festivalvoorstelling maakt. Gesprekken zijn gaande met festival de Boulevard in Den Bosch – een theaterfestival waar o.a. ook werk van de Wetten van Kepler, productiehuis Brabant, Lotte van den Berg, Stella Den Haag en Artemis staat – groepen waarmee Het Syndicaat zich verwant voelt. Festival de Boulevard gaat wellicht voorstelling van Het Syndicaat produceren en programmeren (gaat om ca. 14 speelbeurten). Vervolgens zou de mogelijkheid bestaan om te spelen op 4 a 5 andere festivals die relatie onderhouden met De Boulevard. Samenwerking met Festival de B gaat in principe om 3 jaar (1 voorstelling per jaar).

Voordelen festivalvoorstelling

- kan artistieke kwaliteit toevoegen, biedt artistieke variatie (experiment mogelijk);
- kan afzet vergroten;
- kan publiek verbreden (ander publiek in theaters dan op festivals).

Randvoorwaarden

- voorstelling moet artistiek interessant zijn;
- festival moet (co)produceren en speelbeurten bieden.

Stappen

- 1 samenwerking Festival De Boulevard onderzoeken;
- 2 fenomeen 'festivalvoorstelling' artistiek onderzoeken (festivals stellen andere eisen aan een voorstelling, wat kan een festival aan Het Syndicaat bieden en vice versa, ander publiek).

Financiering

- festival voorstelling wordt mede door festival gefinancierd.

Alternatieven

Wanneer samenwerking met Festival de Boulevard niet doorgaat:

- praten met andere festivals (Festival aan de Werf in Utrecht);
- coproductie met Rozen theater (op termijn);

- succesvolle voorstelling in reprise nemen en ook andere dan de reguliere speelplekken daarvoor benaderen;
- derde voorstelling kan ook vallen binnen de Schrijversdagen, een project van een jonge maker zijn, etc.

Tijdsbeslag

- wanneer Het Syndicaat 3 nieuwe voorstellingen per jaar maakt, zal Danielle er 2 regisseren, de derde komt voor rekening van een gastregisseur; ideevorming gebeurt in samenspraak met de nieuw aan te trekken dramaturg.

Conclusies

- 1 Het Syndicaat gaat naast de twee vaste voorstelling per jaar uitbreiding zoeken in artistiek interessante experimenten, zoals een coproductie met een festival
- 2 Een dergelijke experimentele, 3^e voorstelling per jaar is alleen realiseerbaar wanneer die op relatief weinig arbeidsintensieve manier tot stand kan komen, dus als er sprake is van (co)productie: dit betekent: productie, (mede) financiering en afname door (co)producent.
- 3 Alternatieven zijn (zie boven).

Ambitie 2 Vergroten afzet en publieksbereik

Situatie nu

- Circa 100 voorstellingen per jaar verkocht; publieksbereik rond de 10.000 per jaar.
- Het aantal vaste afnemers loopt terug; verkoop verloopt moeizaam.
- Het via een groot impresariaat verkopen van een (succesvolle) voorstelling is mislukt.

Ambitie/strategie

Nieuwe wegen vinden om afnemers aan Het Syndicaat te binden:

- (Plan A) speciale samenwerkingsverbanden aangaan met een aantal vaste afnemers met veel potentieel (à la Scheur-project), afnemers in wie je extra wilt investeren. Betekent bv voorstellingen koppelen aan workshops en samenwerking met culturele organisaties en/of kunstopleidingen/scholen ter plekke – afhankelijk van de behoeften van het theater (onder meer in Amersfoort en Gent (al deal mee gemaakt) en Leiden, Groningen, Enschede, Rotterdam). Financieringsmogelijkheden: via cultuur en school/actieplan cultuurbereik, FPPM.
- (Plan B) nieuwe afnemers benaderen met voorstel om op recette basis een succesvolle Syndicaatvoorstelling te spelen (reprise), waarbij Het Syndicaat zelf een marketingplan meebrengt. Voorwaarde is wel: samenwerking aangaan over meerdere jaren (is nodig om publiek op te bouwen).

Daarnaast:

- Algemeen marketing plan ontwikkelen (waarin plan A en B zijn opgenomen), waarin ook de 'reguliere marketing' is opgenomen.
- Tevoren onderzoeken waar een nieuwe voorstelling goed loopt en waar niet en in die laatste gevallen het theater ondersteunen met eigen pr/marketing om het publieksbereik te vergroten (= investering op lange termijn, theater zal Het Syndicaat weer kopen als de zaal vol zit).

NB: Het maken van VMBO voorstellingen is voor Het Syndicaat geen optie; het zou de identiteit van het gezelschap aantasten. Met 'makkelijker' voorstellingen zou de groep overigens ook de kans lopen (Havo/VWO) markt te verliezen.

Stappenplan

- 1 Marktonderzoek om zicht te krijgen op waar groeipotentieel van Het Syndicaat ligt.
- 2 Marketingplan (laten) opstellen (waarin plan A en B zijn opgenomen).
- 3 Plannen uitwerken en inzetten, d.w.z. samenwerking met vaste en nieuwe afnemers aangaan en marketing plan ontwikkelen.
- 4 Ondertussen meer/andere strategieën zoeken (in samenspraak met deskundigen).
- 5 Financiële ondersteuning voor marketing plan aanvragen.

Tijdsbeslag

- Cobie (maakt onderdeel uit van de reguliere taak);
- tijdelijk professioneel pr/marketing adviseur inhuren;
- bij voorkeur goede stagiaire laten meelopen om het vak en later in dienst te nemen (event. m.b.v. coach).

Conclusie

Het Syndicaat laat (extern) professioneel marketing deskundige een marketing plan ontwikkelen waarin plannen zijn opgenomen voor extra investering in vaste afnemers en samenwerking met nieuwe afnemers, vraagt hiervoor de middelen aan en zoekt geschikte stagiaire met het oog op eventueel dienstverband op termijn.

Ambitie 3 Schrijversdagen nieuwe impuls geven

Situatie nu

Het Syndicaat organiseert 1 keer per jaar Schrijversdagen (duur: 2 dagen); HKU is geïnteresseerd in samenwerking, Het Gasthuis ook.

Ambitie

Schrijversdagen uitbreiden tot een week, inhoudelijk verdiepen (frequentie blijft 1 keer per jaar).

Vanaf 2005 in het Rozentheater, in 2004 (tijdelijk) in Het Gasthuis.

Uitbreiding betekent onder meer toevoegen van rondetafelgesprekken tussen makers, gevestigde schrijvers en jonge schrijvers, platform waarop iedereen zijn teksten kan laten horen, schrijfwedstrijd i.s.m. CJP, voorstelling van jonge talentvolle schrijver en nieuwe/jonge regisseur

Stappenplan

Samenwerking met het Rozentheater, de HKU schrijfopleiding en Het Gasthuis (ook na 2004) verder uit laten kristalliseren en taakverdeling bepalen (voorbereiding, selectie, schrijversbegeleiding, presentatie, ronde tafel gesprekken tussen makers, schrijfwedstrijd etc);

Tijdsbeslag

- Daniëlle: selectie deelnemers (i.s.m. Niek en dramaturg), workshops jonge schrijvers (met dramaturg), begeleiding jonge maker en schrijver voor experimentele voorstelling tijdens Schrijversdagen (met dramaturg).
- Cobie en Niek en/of Daniëlle: coördinatie samenwerking met HKU e.a.

- Syndicaat i.s.m. Het Rozentheater: productie.

Financiering

- Regulier budget aangevuld met subsidies Lirafonds en Stichting LIRA.

Conclusie

Het Syndicaat heeft samenwerkingspartners gevonden met behulp van wie het gezelschap de Schrijversdagen kan uitbreiden en verdiepen (en die aantal taken kunnen overnemen/delen met Het Syndicaat).

Ambitie 4 Uitbreiding platvlak en projecten jonge makers

A. platvlak

Situatie nu

Afgelopen twee jaar was Platvlak twee keer aan voorstelling gelinkt.

Ambitie/plan

Platvlak structureel onderdeel maken van de programmering, betekent: het project verdiepen en bepalen welke plek het binnen de organisatie krijgt, 1 keer per jaar Platvlak aan voorstelling verbinden, relatie tussen Platvlak en pr beleid beter ontwikkelen.

Financiering:

uit reguliere budget aangevuld met werkbeurzen

Tijdsbeslag

Niek in samenspraak met Cobie/Daniëlle: maken van concepten, zoeken naar kunstenaars, begeleiding kunstenaars

Conclusie

Deze ambitie is nog niet geconcretiseerd noch in plan, noch in stappen en dus is ook nog niet helder wat er precies voor nodig is.

B. projecten jonge makers

Ambitie

Het Syndicaat wil jonge makers uitnodigen om bij Het Syndicaat te werken/experimenten uit te voeren, zoals:

- jonge schrijver die langere tijd bij Syndicaat werkt;
- jonge regisseur een kleine presentatie laten maken.

Stappenplan

Moet nog uitgewerkt worden.

Financiering

Uit reguliere budget aangevuld met werkbeurzen.

Conclusie

Deze ambitie is nog niet geconcretiseerd noch in plan, noch in stappen en dus is ook nog niet helder wat er precies voor nodig is.

Ambitie 5 Verdiepen spel en regie

Stappenplan

- Met goed materiaal (blijven) werken, met name ook bestaand repertoire (klassiekers, geschikt voor Het Syndicaat); dramaturg met repertoire kennis stukken laten aandragen.
- In regie meer aandacht voor spel (overbrengen emotie op toeschouwers).

Tijdsbeslag

Verdieping spel en regie zijn verantwoordelijkheid van regisseur Daniëlle. Zij blijft 2 voorstellingen per jaar doen. Gemiddeld werkt zij als regisseur 3 dagen per week.

Conclusie

Verdiepen spel en regie is en blijft taak voor regisseur (logisch ook); toekomstige dramaturg krijgt taak in aandragen repertoire. Dit proces is al ingezet en loopt gewoon door. Spel krijgt, ten opzichte van conceptmatige en gestileerde aanpak, grotere aandacht.

Ambitie 6 Huisvesting: Syndicaathuis

Ambitie

Eigen syndicaat huis, waarin een kantoor en twee repetitieruimtes zijn. de repetitieruimtes moeten ook gebruikt kunnen worden als presentatieruimtes waar kleine, experimentele projecten getoond kunnen worden aan een select publiek.

Stappenplan

- Programma van eisen opstellen (onder meer: oppervlak, ligging, mogelijkheid tot experimentele, kleinschalige voorstellingen).
- Samenwerkingspartners zoeken (gebouwen die vrijkomen zijn te groot voor Het Syndicaat alleen); partners gevonden (al) in Huis aan de Amstel, Made in da Shade en de Kunstbende.
- Plan opstellen en haalbaarheid toetsen (samen met partners).
- Praten met deelgemeente Centrum (is al gebeurd ook).

Tijdsbeslag

Taak van zakelijk leider Cobie, circa halve dag per week

Financiering

Huur komt uit begroting zoals opgesteld in aanvraag OCW; verbouwing kantoren in eigen beheer; verbouwing repetitieruimtes/presentatieruimtes: andere financiering zoeken (deelgemeente Centrum kan hier klein bedrag voor vrij maken, VSB fonds is wellicht geïnteresseerd in cluster van jongerenorganisaties en activiteiten in één gebouw).

Conclusie

Plannen voor eigen Syndicaat huis zijn voor een groot deel al uitgewerkt en aantal stappen is gezet: er is contact met stadsdeel centrum over een gebouw, er zijn samenwerkingspartners; programma van eisen moet nog nader ingevuld worden evenals begroting en financieringsmogelijkheden.