

De extreem/
toegankelijk
Warme
Winkel
2021—
2024

Inhoud

Inleiding	2
1. Artistiek plan	3
Activiteitenplan	4
Groot	4
Vlakke vloer zalen	6
Locatie	6
Repertoire	7
Talentontwikkeling	8
Samenwerkingen	9
2. Belang voor de stad	10
3. Publiek	12
4. Diversiteit	15
5. Organisatie	16
Bedrijfsvoering	16
Financiën	17
Theaterbroedplaats	19
Risico's	19



“Deze groep is
liever eigenwijs dan
dat ze makkelijk
behapbare kunst
maken. Dat pakt
goed uit.” – NRC Handelsblad, 2017



Inleiding



De Warme Winkel is een collectief opererend Amsterdams theatergezelschap. De artistieke kern wordt gevormd door Mara van Vlijmen, Vincent Rietveld, Florian Myjer en Ward Weemhoff, maar een grote groep technici, ontwerpers, spelers, muzikanten en eindregisseurs behoort zeker ook tot het DNA van de groep. Het theater van De Warme Winkel is extreem en toegankelijk. Zowel op kleine schaal als voor de grote zaal. Zowel voor de creatieve voorhoede als voor een breed publiek.

De Warme Winkel is een klein bedrijf maar een groot gezelschap. Een gezelschap met een breed palet aan uitingsvormen en werkwijzen, gebonden door een mentaliteit. Die mentaliteit bestaat uit liefde voor geschiedenis en literatuur en plezier in het spel. Die zoekt waar het schuurt en achter welke uitgekauwde hoek nog originele vergezichten liggen. We leggen de lat graag hoog en gaan bewust op zoek naar het gevaar. Want in de brokstukken van ons gevecht wordt schoonheid, ontroering en diepgang gevonden. De Warme Winkel bedient zich van alle mogelijke theatrale middelen, speelstijlen, esthetieken en symbolieken. Daarbij is niets heilig en wordt weinig geschuwd.

De Warme Winkel wil relevant zijn, dus De Warme Winkel vernieuwt niet alleen het theater, maar ook zichzelf. Zowel de samenstelling van de groep als de gekozen richtingen. Wij groeien zoals een ui, waar de ene schil op de andere ligt: onze ambities uit het verleden blijven bestaan, maar er komen steeds weer nieuwe bij. We zijn een van de weinige groepen die thuis zijn in zowel de grote- als de kleine zaal, hebben een goede band met veel festivals en slagen er ook nog eens in om zowel merkwaardig kleine als opmerkelijk grote locatieprojecten tot een goed einde te brengen. De Warme Winkel kiest al die verschillende speelplekken vanuit een artistieke noodzaak en weet de verschillende mogelijkheden te benutten onder een overkoepelend artistiek profiel.

In de komende jaren willen we onze positie in Amsterdam uitbouwen. We willen constanter aanwezig zijn in de stad, op nog meer plekken opduiken en onontkoombaar zijn voor een breed publiek. En we azen op een huis, om van daaruit nomadisch de stad te bespelen. We willen het gevaar nog meer opzoeken en voorstellingen maken die nog riskanter, relevanter en amusanter zijn. Extreem en toegankelijk. Veel leesplezier.

Hoofdstuk 1

Artistiek plan



De Warme Winkel is begonnen met theater maken op een punt waarop 'de geschiedenis nog ten einde was'. Onze voorstellingen verhielden zich tot de twintigste eeuw die net was geëindigd, en het cultureel erfgoed dat die had opgeleverd. Opgegroeid in de relatief vredige jaren '90 keken wij als rasechte romantici likkebaardend terug op vergane tijdperken. De historische kunstenaars in onze oeuvre-stukken smeten we vervolgens tegen 'het canvas van onze huidige tijd'. Zo ontwikkelden we een unieke stijl van transparant spelen, in een vaak gedeconstrueerde dramaturgie, waarin hoge kunst oergeestig en brutaal theater opleverde.

Toch waren we nooit blind voor de actualiteit. Voorstellingen als *Luitenantenduetten* (2011), *San Francisco* (2012) en *We are your friends* (2014) werden juist geboren uit onze maatschappelijke opwindings. Maar de kunst en het kunstwerk, dat wil zeggen de constructie, de stijl en de beleving, stonden altijd voorop. Ons engagement ten spijt, uiteindelijk is *l'art* wel degelijk *pour l'art* bij De Warme Winkel.

Zowel in onze oeuvre-stukken als in de meer militante staat de synergie tussen politiek en kunst, heden en verleden, geest en lichaam, geweld en erotiek telkens voorop. Onze voorstellingen bespelen al die dimensies. En dat is ook waar het theater wat ons betreft als beste -misschien zelfs als enige- kunstvorm toe in staat is. De toneelbezoeker als ruimtevaarder die zwevend zijn gewicht verliest en los moet laten. Tijd en ruimte worden waardeloos, eindeloos,

en overal duiken metaperspectieven op. Grote gedachten doemen op in het besef van de eigen nietigheid. Wij lanceren ruimtevaarders en onze voorstellingen zijn space-centers waar het publiek kan inlocken: op avontuur! Wij proberen altijd de metaforische oerkrachten van het toneel aan te boren: het toneel als de wereld. Het theater als de maatschappij. De avond als het leven. Wij werken vanuit de overtuiging dat het theater deze eeuw enorm aan belang gaat winnen, als sauna voor de ziel, als schuilplek tegen algoritmes, reclames en standaardisering, als museum van de menselijk maat, als analoge pitstop voor keuzestress, als *war room* van het individuele gevecht en als vakantie van bereikbaarheid, waar je nog samen kunt komen.

Terug op aarde: waar de geschiedenis ten einde leek op het punt dat wij begonnen, zijn we inmiddels in een tijd beland waarin we de geschiedenis zich dagelijks zien ontvouwen. Alles en iedereen polariseert en vertwijfeld zoeken we een weg door feit en fictie, doembeelden en succesverhalen. En vragen we ons af welke kant de wereld de komende decennia opdraait: Xenofober? Liberaler? Kapitalistischer en/of totalitairder? Progressiever? Socialer? En wat betekent de klimaatcatastrofe voor de wereld, de mens en de kunst? Ons werk van de laatste jaren ging meer en meer expliciet in op die vragen. Tegenover het hapklaar opdienen van informatie en kunst stelden wij de vijf uur durende literaire marathon *Moskou op Sterk Water* voor, tegenover het individualisme, carrièrelust en geldingsdrang plaatsten wij de bossen en het samenzijn in *Vincent Rietveld gaat voor*

Hoofdstuk 1

de *Louis d'Or*. Tegenover de verstrooiing van nieuwe media en de afleidende verleidingen van commercie ontwikkelden we een hyperbolische D'Artagnan in *De Drie Musketers*.

Op die voet gaan wij de komende jaren door. Met grote projecten die toegankelijk overkomen, maar in werkelijkheid bronnen van verdieping zijn. En kleinere projecten waarin we juist extreem blijven opereren: verwarrend in lengte, teregend van vorm en hilarisch geëngageerd. Zo is in de inzet voor de komende jaren onverminderd hoog: ons publiek opnieuw vergroten, en nieuwe vormen voortbrengen om blijvend grensverleggend te zijn.

De Warme Winkel werkt vanuit Amsterdam. De afgelopen jaren hebben we ons meer en meer gerealiseerd hoe belangrijk de stad voor ons is. En zijn we er meer en meer van overtuigd geraakt hoe belangrijk wij voor Amsterdam zijn. Tegenover de vercommercialisering, gentrificatie, veryupping, en disneyficatie van de stad zien we onszelf nog niet als het laatste redmiddel, maar toch ten minste als een belangrijk tegengif. Waar voorspelbaarheid de nieuwe standaard is geworden vormt het theater dat we maken daar een hoognodige afwisseling op. In de afgelopen jaren doken we al steeds vaker op in de stad, op zowel onverwachte als verwachte plekken. En voor de komende jaren zijn we van plan die lijn door te zetten, en nog steviger een positie in te nemen in Amsterdam, als heus stadsgezelschap.

Als definitieve bevestiging daarvan zijn we op zoek naar een huis, om te delen met BOG. en andere geestverwanten. In onze voorstellingen weten we alternatieven te scheppen voor nog onontdekte problemen, in de manier waarop we ons profileren willen we een alternatief laten zien voor de schijnbare onvermijdelijkheid van de gevestigde orde. We willen groter worden, onze aanwezigheid moet een constant gonzen zijn, als een artistieke guerillaoorlog. Ons streven is niet om een instituut te worden maar een icoon. Even toegankelijk als extreem.

Met ingang van het nieuwe kunstenplan maakt Florian Myjer deel uit van de artistieke kern van De Warme Winkel. De samenstelling van onze artistieke kern is altijd in beweging geweest. En Florian is er op een natuurlijke manier in gegroeid. We delen dezelfde liefde voor geschiedenis en literatuur, en dezelfde hang naar originaliteit. Bij De Warme Winkel staan de mensen die verantwoordelijk zijn voor de avond ook daadwerkelijk voor je neus, en met de combinatie van autonomie in maken en denken en zijn krachtige podiumprésence is Florian zowel uitbreiding als versterking van onze signatuur.

Het toevoegen van Florian aan de artistieke kern betekent niet dat we de poorten sluiten voor nieuwe aanwas. We zoeken constant naar artistieke stokebranden die ons DNA delen: de blik van de buitenstaander, de nar, die in

zijn werk wil verbluffen en inspireren, en zowel concreet als cryptisch durft te zijn. Gezond respectloos naar elke vorm van autoriteit, cultureel of politiek. Pijnlijk eerlijk en vol zelfspot. Die vanzelfsprekend in tegenstellingen denkt, omdat een plus- en minpool pas echt vonken geven.

Activiteitenplan

Groot

De Warme Winkel is een van de weinige theatergezelschappen buiten de BIS die ook de grote zaal als doelwit heeft. De grote zaal verdient immers evengoed een onverwachts en inspirerend aanbod. Wij houden van de mogelijkheden die het oplevert, en we vinden er -in potentie- het meeste publiek. Maar tegelijkertijd behouden we daarbij de flexibiliteit, radicaliteit en speelsheid die bij de meeste gezelschappen die in de grote zaal spelen verloren is gegaan.

De afgelopen jaren hebben we onze maakprocessen steeds beter af kunnen stemmen op het werken voor de grote zaal. Ook door te experimenteren met eindregie weten we onze voorstellingen steeds beter op te schalen. Maar we zijn zeker nog niet uitgeëxperimenteerd, en willen de aanstaande jaren blijven zoeken naar nieuwe werkvormen.

In het afgelopen kunstenplan speelden we het legendarische *De Warme Winkel speelt De Warme Winkel* (2016/2017), over plagiaat en authenticiteit, en maakten we een necrofiele ode aan de revolutie in *Majakovski/Oktobre* (2017). In onze samenwerking met het Nederlands Kamerkoor *Gesualdo* (2018) slaagden we er in monumentaal grote zaal theater van internationale allure te maken. Op locatie bewezen we ook grote projecten tot een goed einde te kunnen brengen. Met laaiende recensies en een recordaantal van 27.909 bezoekers is *De Drie Musketers* (2019) in het Amsterdamse Bostheater onwaarschijnlijk hard geslaagd. Het was een waar zomerspektakel dat tegelijkertijd op een subtiel manier dit genre wist te misbruiken. Extreem en toegankelijk, en helemaal Warme Winkel.

Gesualdo is door zijn flinke omvang helaas (nog) niet internationaal gaan vliegen. Omdat we om juridische redenen afscheid hebben moeten nemen van *De Warme Winkel speelt De Warme Winkel* en *Majakovski/Oktobre* niet is geworden wat we ervan hadden verwacht, hebben we minder repertoire kunnen spelen dan we van plan waren. *De Drie Musketers* doet gelukkig wel wat we hadden gehoopt, en is in 2020 nog op de Zomer van Antwerpen te zien.

Net als het afgelopen kunstenplan maken we in de periode 2021-2024 één grote productie per jaar. Maar waar we het afgelopen decennium veelal de 'hoge kunst' een voorstel-

Hoofdstuk 1

ling gunden, dalen we nu in hoog tempo de ladder af naar 'lage kunst'. Gingen we in 2019 met *De Drie Muskietiers* undercover als commerciële productie, in 2020 maken we met *Een oprechte ode aan de Ironie* een Temptation Island pastiche met ex-deelnemers. Hoewel we de hoge kunst zeker niet verlaten, willen we daarmee doorgaan in het komende kunstenplan, met als nieuw genre de undercover blockbuster. Wij voelen ons verwant aan kunstvormen die ogenschijnlijk toegankelijk en mainstream zijn, maar stiekem de conventies van hun genre en de samenleving ombuigen. Aan de kunstenaar die zich incognito begeeft onder het brede publiek, om hen vervolgens te verwarran en uit te dagen.

Een thriller met ICP Juni 2021

In samenwerking met het fameuze ICP, de Instant Composers Pool, maken we een hedendaagse detective, gebaseerd op *Ascenseur pour l'échafaud*, de moeder van de nouvelle vague-film. Het origineel is vooral beroemd om de soundtrack, die Miles Davis in één take opnam. Maar daarnaast schetst de film een prachtig tijdsbeeld van Frankrijk, en indirect Europa, op de rand van de grote omwenteling van de jaren 60. Wij hebben de uitgesproken ambitie om met deze voorstelling voor ons huidige tijdperk hetzelfde te doen. Op basis van een nog nader te bepalen novelle verdwalen we, samen met de Saskia Noort-achtige personages, in de Warme Winkel-versie van een thriller. De camera lijkt te zweven en duikt onder in gigantische Starbucks-koppen om op het IJ, onder de schommels van de A'DAM Toren weer op te duiken. Het plot wordt verwarrend snel duidelijk, maar de afwikkeling duurt uren. Zoeken we misschien de schuldige van al deze hyperkapitalistische rommel?

Qua film zetten we een stap verder dan we in *Gavrilo Princip* al deden, en qua muziek gaan we verder op het jazz-pad dat met *Amadeus* al werd bewandeld. *Gavrilo* was als een virtuoze machine op een vaststaande soundtrack, ICP improviseert elke avond live een nieuwe soundtrack, een uniek concept waarvan wij de mogelijkheden graag onderzoeken.

Coproductie ICP, Holland Festival, DeSingel (Antwerpen, België), Théâtre Garonne i.s.m. Théâtre de la Cité (Toulouse, Frankrijk).

Versailles (werktitel) Najaar 2022

Een pompeus kostuumconcert als uitzwaai aan de dominantie van de Witte Man. In 2014 maakten we *Gavrilo Princip* over de Bosnische jongen die op 28 juni 1914 de Eerste Wereldoorlog aanstak met de moord op Franz Ferdinand. Precies vijf jaar later werd in Versailles het verdrag getekend dat die oorlog officieel beëindigde, maar tevens het startschot bleek van de aanloop naar de Tweede Wereldoorlog, en ook aan de basis van veel eigentijdse

ellende ligt. *Versailles* zal nog minder historisch correct zijn dan *Gavrilo Princip*, en een verzamelnaam blijken voor alle (vredes)verdragen waarbij in 'het Westen' strepen op de wereldbol werden gezet om die onderling te verdelen. Zoals het verdrag van Sykes-Picot (1916), het verdrag van Berlijn (1878) en de koloniale conferentie van Berlijn (1884). Met de kennis van nu zien we, vanuit een satirisch nostalgie, dikke zelfvoldane mannen in hoepeljurken strepen trekken. Hun argumentaties onderstrepen het anti-imperialistische van de voorstelling, en door het besef hoe kort geleden deze strepen zijn getrokken reflecteren we op de huidige wereldorde die zich zo vanzelfsprekend voordoet.

De muziek zal een mix zijn van herschikkingen en inspiraties uit Henry Purcell's *Music for the Funeral of Queen Mary*. We werken wederom samen met Touki Delphine. In de afgelopen jaren hebben zij al een aantal werken van Purcell opnieuw gearrangeerd en Purcell speelde in ons oeuvre al een belangrijke rol via Pina Bausch in *De Warme Winkel speelt De Warme Winkel*. Voor *Versailles* is Purcell een even intuïtieve- als anachronistische keuze, maar zeker de muziek voor de uitvaart van Queen Mary (1695) ademt Europese hegemonie. Dit requiem geeft en vraagt meer dan innige deelneming van de bezoekers; het vraagt om een nieuwe samenleving

Coproductie Touki Delphine.

The Hunt Juni 2023

In de zomer van 2019 trok Universal Pictures, na negatieve perskritieken en kritische tweets van Donald Trump, de stekker uit het gelijknamige filmproject, waarin leden van de liberale elite ter vermaak op 'deplorables' jagen. De Warme Winkel is minder gevoelig voor de tweets van Trump: op basis van de film maken we een voorstelling over de groeiende kloof tussen een hoogopgeleide, culturele en politieke elite enerzijds, en een benadeelde, laagopgeleide, ontevreden, door robotisering vervangbare onderklasse anderzijds. Een live 'remake' van een voltooide maar nooit uitgebrachte film, waarin we -in de stijl van Gob Squad- het theater verlaten, en binnen de realiteit op zoek gaan naar die overbodige onderklasse. Met een mengeling van voorbereide en live opgenomen scènes willen we een geloofwaardig geheel creëren, dat op diverse plekken in Europa gespeeld kan worden.

Coproductie Théâtre Garonne i.s.m. Théâtre de la Cité (Toulouse, Frankrijk) en HAU (Berlijn, Duitsland).

Bossywood Juli 2024

Na het ongekende succes van *De Drie Muskietiers* gaan we in de zomer van 2024 terug naar het Bostheater. Ditmaal met *Bossywood* (werktitel). Een simpel, Bollywood-achtig liefdesverhaal met veel spectaculaire groepsdansen en

Hoofdstuk 1

kleurrijke feesten. Het blijkt uiteindelijk een kapstok te zijn voor een avond over cultural appropriation, waarbij het integratiedebat vanuit onverwachte hoek een boost krijgt. Spelen de acteurs van De Warme Winkel in een Indiaas verhaal, of moet de Indiase esthetiek juist een Europees verhaal overnemen? Thematisch raakt het project ook nog eens aan de overbevolkingsproblematiek die we ook in onze kleine zaal voorstellingen behandelen. Tegen het licht van de Indiase gemeenschap, als snelst groeiende bevolkingsgroep van Amstelveen, is dit een even relevante als amusante voorstelling.

Coproductie Amsterdamse Bos theater, ITA, Holland Festival.

Vlakke vloer zalen

In onze vorige meerjarige aanvraag waren onze ambities in dit circuit nihil. Maar vlak na het schrijven daarvan volgde de tournee van *Amadeus*. Een voorstelling die in het totaal 52 keer speelde, voor gemiddeld 120 man, waarbij intimiteit en de geur van zweet meespeelden en de live ervaring voelbaarder was dan ooit. Door de dynamiek van de ver vooruitlopende verkoop werd het echter pas in het voorjaar van 2019 dat we een passende rentree maakten met *Vincent Rietveld gaat voor de Louis d'Or*. Door het toetreden van Florian Myjer tot de artistieke kern van De Warme Winkel heeft het jeugdige enthousiasme waarmee een niet onaanzienlijk deel van ons repertoire aan kleine zaal voorstellingen is ontstaan een nieuwe incarnatie gevonden. Met bestaand repertoire erbij touren we de aanstaande vier jaar daarom jaarlijks minstens twee vlakke vloer voorstellingen.

Mann Mann Mann April 2021

De familie Mann: een geslacht dat zowel bewondering als afkeer oproept. Thomas Mann, een van de grootste schrijvers van de 20e eeuw, voedde met zijn vrouw Katia hun zes kinderen ruimdenkend op, en stimuleerde ze om het optimale uit zichzelf te halen. Met succes: alle kinderen zouden grootse prestaties bereiken op het gebied van de literatuur, muziek en wetenschap. Maar tegelijkertijd is het verhaal van de familie Mann een tragedie: concurrentie en gebrek aan erkenning van de ouders leidde bij veel van de kinderen tot depressies en uiteindelijk suïcide.

Mann Mann Mann zal gaan over hechte familieverbanden als blauwdruk voor het verdere leven en als bron voor kunst. Met een grote groep spelers zal in alle nuance de vruchtbaarheid en de verstikking van deze familie recht worden gedaan. Want in al hun grootsheid en dadendrang zijn de Mann's vooral pijnlijk herkenbaar: stuk voor stuk op zoek naar bevestiging, van de wereld en van elkaar. Dit wordt een groots intieme voorstelling met een familie die zichzelf constant uitdaagt om de beste te zijn als

zinnebeeld voor een samenleving die op zoek is naar een groter verhaal.

Coproductie Frascati Producties.

The Talented Mr. Ripley November 2021

Deze solo zal het vierde deel zijn van de reeks solo's waar Florian sinds 2015 aan werkt (*Een hertje, beschadigd* (2015), *Oliver* (2017) en *Yves Saint Laurent* (2019)). Net als in die eerdere solo's zal hij in deze voorstelling zijn tanden zetten in het thema identiteit. Ditmaal aan de hand van het beroemde boek van Patricia Highsmith, waarin de arme Tom Ripley de welgestelde man van zijn dromen vermoordt, om vervolgens zijn identiteit aan te nemen. Florian zal net als Ripley zijn verlangen binnenstebuiten keren om zijn eigen identiteit achter zich te laten en een volledig nieuwe identiteit aan te nemen. Onderdeel van het voorbereidingsproces van deze voorstelling zal zijn dat hij daadwerkelijk voor langere tijd undercover zal gaan binnen een nog nader te bepalen subcultuur. Flirtend met de wereld van de spionage (dé plek van fluïde en utopische identiteiten), zal dit een compromisloze helletocht zijn naar de plekken van de ziel waar zelfhaat en elitarisme om voorrang vechten met acceptatie en geborgenheid.

Moord Februari 2022

In 2019 onderzochten we in *Vincent Rietveld gaat voor de Louis d'Or* 'excelleren' als antwoord op het gevoel van overbodigheid in een overbevolkte wereld. In het tweede deel van dit drieluik *Afscheidstournee* wordt 'ascense' als mogelijk antwoord onderzocht. Voor 2022 staat het derde potentiële antwoord, 'moord', op het programma. Uitgangspunt is dat de mens in dit antropoceen niet alleen als geografisch vormgever wordt gezien, maar ook als grondstof. Ook dit deel zal door Vincent worden geschreven, en satirisch van aard zijn.

Coproductie Grand Theatre en Campo.

Verder staan in 2023 en 2024 coproducties voor de kleine zaal gepland met BOG. (*De Methode*) en Nicole Beutler Projects (*PIECE FOREVER*). We onderzoeken ook de mogelijkheid om voor een van de productie's waar Florian de lead in neemt te coproduceren met Toneelgroep Oostpool.

Locatie

Onze kleine locatieprojecten -vaak in Amsterdam- zijn radicaler van vorm, duur en/of inhoud. Theater voor fijnproevers. Geestig genoeg zijn dat vaak mensen die niet graag naar theater gaan. De Warme Winkel locaties deconstrueren ogenschijnlijk simpele theaterconventies. De ene keer moet je per SMS reserveren, de volgende hanteren

Hoofdstuk 1

we een vrijwillige bijdrage, schenken acteurs het bier in of blijf je tot laat te kunnen dansen op een Cumbia-band. Hier zoeken wij in het klein naar antwoorden op grote thema's. Hier zijn we op ons scherpst.

Zo maakten we met *Exoot - Tropical Healing* een in vijf talen gesproken voorstelling die overdag ook nog eens een tentoonstelling was. In een pleidooi voor het opeten van andermans cultuur was kannibalisme nooit ver weg. Locatietheater dat wist te raken aan actuele vraagstukken, en waarin we dat wat De Warme Winkel eigen is konden gebruiken om een blik te werpen op de ander. In onze bezopen lezing van *Moskou op sterk water* waren we dan weer tergend vormvast, waarna het publiek vaak dronken, of zelfs een enkele keer kotsend de zaal verliet. Een onlogische, ongewenste en daardoor toch ook onwaarschijnlijk relevante theatrale ervaring die bij menigeen ook de ochtend nadien nog nazinderde.

Casting September 2021

Casting is een semi-geïmproviseerde performance, een afrekening met het ontstellend niveau van het Nederlandse film- en tv-drama en een spiegel voor de natie van een grofheid die Thomas Bernhard zou doen blozen. Zijdelings bewandelen we ook #metoo, representatie en de morele flexibiliteit die de mens aan de dag legt in het zicht van roem of geld. De acteurs van De Warme Winkel hebben een eindeloze hoeveelheid castingverzoeken voor bijrollen in meer of minder verachtelijke series. Die hele inbox van 10 jaar (al dan niet geweigerde) Kemna-audities passeert de revue. *Casting* reist door Amsterdam en speelt in studio-achtige ruimtes waar castingbureau's vaak gebruik van maken, die er vaak al uitzien als afwerkplekken. Ward en Vincent spelen de witte, mannelijke casting directors, Florian de video assistent. Elke avond laten we andere jonge gastacteurs en -actrices deze scènes spelen, en improviseren we vanaf daar richting de grens van het toelaatbare.

Daarnaast zijn in ontwikkeling o.a.:

Tourisme Tours (audiotour)

Speciaal voor Amsterdammers maken we een audiotour waarmee je de stad door de ogen van het toerisme ziet. In plaats van stil te staan bij de stad zoals we hem kennen nemen wij je mee op een wandeling die laat zien hoe het toerisme de stad verandert. Met je eigen Warme Winkel Walkman® betreed je het Torture Museum en krijg je achtergrondinformatie over de studierichting van de daar werkzame performers. In het Achterhuis krijg je informatie over de beeldrechten van Anne Frank. Niet alleen een filosofische tocht langs Nutellawinkels en hotels, maar ook een blik in het verleden en wat verloren is gegaan.

Stopera de opera

Een locatieproject waarbij we met het gedachtegoed van Bauhaus en beeldend kunstenaar Laszlo Moholy-Nagy de Stopera zelf als instrument benaderen. Na afloop van een opera uit de reguliere programmering van De Nationale Opera blijft een select deel van het publiek zitten voor onze parasitaire toegift. In de geest van Moholy-Nagy's idee dat een reproducerend instrument als een platenspeler ook zelf muziek kan maken zal live een muzikscore gecreëerd worden met de geluiden van de Stopera die wordt klaargemaakt voor de volgende dag: de exorbitante decors die worden opgetakeld, de balletvloer die zachtmoedig gedweild wordt, de rekken met kostuums die onverstoortbaar door de gangen rollen - maar ook de ambtelijke afdelingen van het stadhuis waar 's nachts een scala aan stiekeme geluiden opduiken.

In samenwerking met Oscar-Jan Hoogland van Doek

Repertoire

De Warme Winkel beschikt over een uitgebreid archief van voorstellingen waar we warme herinneringen aan koesteren. Maar de noodzaak om er een te hernemen moet verder gaan dan nostalgie, de voorstelling moet nu nog artistiek relevant zijn. Zo resoneert een voorstelling als *Gavrilo Princip*, over radicalisering, terrorisme en historicisme, inmiddels nog meer met de geschiedenis dan op het moment dat hij gemaakt werd.

In de afgelopen periode namen onze hernemingen verschillende vormen aan. Vooruit geplande tournees door Nederland en Vlaanderen, of meer ad hoc bij speciale gelegenheden. Zo hernoemen we *Amadeus*, en kreeg *The Dreaming* - een in 2015 in regie van Mara gemaakte afstudeervoorstelling van de Toneelacademie Maastricht - een tour langs kleine zalen in Nederland en België. *Moskou op sterk water* speelden we in de seizoenen erop vrolijk verder, en *Villa Europa* kwam eenmalig terug in verband met de Brexit. In 2020 krijgt het Amsterdamse succes van *De Drie Muskietiers* een vervolg op de Zomer van Antwerpen. *Gavrilo Princip* speelden we in binnen- en buitenland, *Tanizaki* werd een succes in Toulouse, Parijs en Lissabon. En *Privacy*, een coproductie met HAU (Berlijn), speelde in Gent, Antwerpen, Münster, Parijs en Toulouse.

Ook een aantal van de voorstellingen van Florian Myjer die De Warme Winkel presenteerde waren hernemingen. Zo waren *Een hertje*, *beschadigd* en *Bloomsbury* al aan de Toneelacademie Maastricht ontstaan. Het relatieve gemak waarmee die projecten konden worden hernomen lijkt karakteristiek voor het werk van Florian, en het is aannemelijk dat zijn stukken ook in de toekomst op regelmatig zullen terugkeren.

Hoofdstuk 1

De komende jaren willen we ook door middel van onze hernemingen constanter aanwezig zijn in Amsterdam. Daarvoor zijn onze locatievoorstellingen erg belangrijk, maar ook in ITA gaan we regelmatig programmeren. Zo spelen we *Een oprechte ode aan de Ironie* in 2020 al in meerdere perioden meerdere keren in de schouwburg.

Talentontwikkeling

Vanuit de overtuiging dat De Warme Winkel in zijn kern een mentaliteit is zijn wij steeds op zoek naar manieren om die verder te verspreiden, en er nieuwe mensen voor te enthousiasmeren. Omdat we zelf als makers geen uniforme mening hebben, en onze voorkeuren soms ver uit elkaar kunnen liggen, verwachten we van jong talent ook niet dat het voldoet aan een geïkt ideaalbeeld. We kunnen links- of rechtsom overtuigd zijn van hun eigenheid, stijl en kunnen. We raken enthousiast van talenten die op hoog niveau kunnen spelen én maken, die autonoom en fantasierijk de bestaande conventies tarten. We zijn niet op zoek naar mensen die kopieën van Warme Winkel voorstellingen maken. Wel naar talenten die tot dezelfde bloedgroep behoren: zelfstandig, baanbrekend en radicaal - maar altijd in dialoog en speelt.

We willen makers met wie we een artistieke klik voelen de kans geven om onder onze vleugels een eigen project te lanceren. De afgelopen jaren presenteerden we onder de naam De Hotshop - cooler dan De Warme Winkel een reeks voorstellingen van jong talent. Zo kregen *De Lady Macbeth uit het district Mtsensk*, *The Dreaming*, *Een hertje, beschadigd*, *Indiaan*, en *Wagner - De Halve Ring* een tournee. Voor de toekomst willen we echter af van de naam Hotshop, en jong talent ook onder de noemer van De Warme Winkel voorstellingen laten maken. Als De Warme Winkel een mentaliteit is waar verschillende theatermakers zich onder kunnen scharen dan voelt het onoprecht

om de jongere garde waar we graag mee werken een verexcuserend label te geven.

Artistiek gezien treden we jonge makers gelijkwaardig tegemoet. We pakken ze niet met fluwelen handschoentjes aan, maar dagen ze uit en zijn eerlijk. Door je te moeten verhouden tot onze opvattingen leer je beter wie je bent en wat je wilt maken. Dat betekent niet dat we onze artistieke visie willen opdringen: we vertrouwen op de authenticiteit die jonge makers zelf al hebben. De Warme Winkel gelooft niet in hardheid, wel in eerlijkheid en uitdagingen.

Sinds 2017 werken we samen met Frascati Producties om de ontwikkeling van jong talent te stimuleren. Zo coproduceerden we de voorstellingen die Florian er maakte, en droegen we daar aan bij als coach of eindregisseur. Ook *Pruikje*, Marieke de Zwaans spiegelpaleis voor de millennial dat ze onder onze hoede maakte, ging er in première. Op dezelfde wijze zullen we de komende jaren weer met hen optrekken: er is geen format waar talenten *coûte que coûte* in moeten, maar de lijnen zijn kort. De Warme Winkel heeft goede banden met de theaterfestivals en zeker voor talentontwikkeling zijn de festivals onmisbaar. We zijn er zelf groot geworden en we stimuleren jonge makers om hetzelfde traject te bewandelen.

Het meest tastbare resultaat van onze manier om om te gaan met jong talent is het toetreden van Florian tot de artistieke kern van De Warme Winkel. Maar we beschouwen dat niet als het einddoel van onze omgang met jong talent. De komende jaren maken we voorstellingen mogelijk van Rob Smorenberg en Kim Karssen, en maakt ook Marieke de Zwaan nieuw werk. Zij hebben alledrie grote maak- en speelkwaliteiten, die ze al in meerdere Warme Winkel-projecten aan de dag hebben gelegd. Verder zijn we terugkerend gastdocent aan de toneelopleidingen van Maastricht, Antwerpen, Arnhem, Utrecht en Amsterdam en houden zo goed zicht op nieuw talent dat bij ons past.



Hoofdstuk 1

Samenwerkingen

Internationaal Theater Amsterdam

- Coproducent
- Programmering
- Publiciteit

Frascati

- Coproducent
- Talentontwikkeling
- Programmering
- Publiciteit

BOG.

- Coproducent
- Huisgenoot

Holland Festival

- Coproducent
- Programmering
- Publiciteit

Over het IJ Festival

- Coproducent
- Talentontwikkeling
- Programmering
- Publiciteit

Touki Delphine

- Coproducent
- Huisgenoot

Amsterdamse Bostheater

- Coproducent
- Programmering
- Publiciteit

Theaterfestival Boulevard

- Talentontwikkeling
- Programmering
- Publiciteit

Doek

- Artistieke samenwerking
- Partner verdiepingsprogramma's

HAU

- Coproducent
- Programmering
- Publiciteit

KC Nona

- Talentontwikkeling
- Programmering
- Publiciteit

Toneelgroep Oostpool

- Artistiek inhoudelijke coproducent

Théâtre Garonne

- Coproducent
- Programmering
- Publiciteit

AHK, Toneelschool Maastricht, Artez

- Lesgeven
- Stages
- Publiciteit

ICP

- Artistiek inhoudelijke coproducent

Campo

- Coproducent
- Programmering
- Publiciteit

La Isla Bonita

- Huisgenoot

De Balie

- Partner verdiepingsprogramma's

DeSingel

- Coproducent
- Programmering
- Publiciteit

Nineties Productions

- Huisgenoot

De Gids

- Samenwerken in Gids-lezingen.
- Wijdt edities aan thema's in onze voorstellingen.

Grand Theatre

- Coproducent
- Programmering
- Publiciteit

Hoofdstuk 2

Belang voor de stad

De Warme Winkel staat voor branie, autonomie en we handelen graag over alle mogelijke grenzen heen. Wij brengen met ons discursief, dansant of dan weer dadaïstisch werk artistieke radicaliteit in de stad. Niet alleen in de schouwburg: ons werk stond ook in kraakpanden, galleries, loodsen, de open lucht, vlakke vloerzalen en op het Holland Festival. We zijn als een een fungus waarvan overal een paddenstoel kan opschieten. We bespeelden dit kunstenplan maar liefst 12 verschillende podia in de stad, waarvan twee in Noord, waar we ook kantoor houden. En of de capaciteit nu 1450 of 25 man was, vaak stonden we voor uitverkochte zalen. Van het Amsterdamse Bostheater via de Rabozaal in het Holland Festival tot en met het Torpedo Theater. We hebben de ongekennde luxe dat we met een breed pallet aan partners werken waardoor we per project kunnen bekijken waar iets het best tot zijn recht zou kunnen komen, omdat we interesse hebben in een bepaalde locatie of publiek.

Onze voornaamste doelstelling voor de komende jaren is om constanter aanwezig te zijn in de stad, en minder in golven, zoals nu het geval is. We mikken op 52 speelbeurten per jaar in de stad (46% van onze speelbeurten) en gemiddeld 11.850 toeschouwers per jaar. Bossywood in het Amsterdamse Bos heeft daarbij een grote invloed op het gemiddelde: in 2024 denken we bijna 27.500 bezoekers in Amsterdam te halen, de overige jaren zit dat rond 6.000-7.000.¹ Daarmee groeien we licht ten opzichte van het verwachte gemiddelde in de huidige periode, maar we hebben gezien dat er een behoorlijke mate van onzekerheid in de cijfers zit. Zeker het spelen van enkele extra speelbeurten van een succesvolle grote zaal voorstelling heeft een flinke invloed op de bezoekcijfers, terwijl het vaker spelen van een kleine voorstelling vooral het

aantal speelbeurten verhoogt. De inschattingen zijn reëel, maar ons doel is natuurlijk om ze te overtreffen.

Onze kleine, flexibele locatievoorstellingen zijn een van onze wapens om meer constant aanwezig te zijn, en dat oeuvre gaan we uitbreiden met onder andere Casting (een voorstelling die langs studio's in de stad zal reizen) en Tourisme Tours (audiotour). Daarnaast willen we ook ons grote zaal werk regelmatig laten opduiken. In het huidige kunstenplan staan we van alle fondsgesubsidieerde theatergezelschappen het vaakst in de schouwburg. In de toekomst willen we met ITA ons grote werk op een terugkerende manier presenteren. Zoals in Duitsland gebruikelijk is en zoals het ITA-ensemble zelf ook al geprogrammeerd wordt. Verder willen we ons publiek van buiten de ring uitbreiden: onze voorstellingen stonden al in Amstelveen, maar we proberen de komende jaren ook in De Meervaart, het Bijlmerparktheater en het Pop-up Theater van Deyssel van Frascati te spelen.

Maar de verbinding met de stad gaat verder dan speelplekken alleen. We vinden ook veel inspiratie in de artistieke botsingen met andere gezelschappen. Zo werkten we de afgelopen jaren met groepen als Nieuw West en St. Showmachine. Op die koers varen wij verder, met nieuwe coproducties en samenwerkingen. Onder meer met BOG., Stichting Doek, Touki Delphine en de Instant Composers Pool (ICP).

De Warme Winkel laat ook van zich spreken op eenmalige gelegenheden. Het is vaak inspirerend om iets in een andere context te moeten doen, en het is leuk om te flirten met andermans publiek. Zo stonden we onder andere met De Gids in Paradiso, met Doek in het Bimhuis, met Uitgeverij Prometheus in De Balie en met De Kift in de Roode Bioscoop (en bedankten we voor het Boekenbal). Soms ontstaan daar zelfs blijvende relaties door. Randprogrammering voelde altijd als een 'moetje', maar nu we dit in De Balie programmeren ervaren zowel wij als het publiek het als een hoofd- in plaats van bijgerecht.

¹ We begroten nu 22.750 bezoekers voor Bossywood, het langjarige gemiddelde in het Amsterdamse Bos is 17.500 bezoekers. Mocht de voorstelling wederom zo'n groot succes worden (en daarvoor niet onbelangrijk; ook het weer meezitten) waardoor we nogmaals 27.500 bezoekers halen, dan stijgt het jaarlijkse gemiddelde naar 13.000 bezoekers in Amsterdam.

Hoofdstuk 2

Nadeel van deze pop-up werkwijze is dat we ook al jaren tussen repetitieuwruimtes zwerven. Samen met BOG. zoeken we daarom een plek waar we kunnen werken. Een plek waar we andere collectieven en jonge makers kunnen uitnodigen, maar ook buiten onze reguliere speelbeurten om te vinden zijn. Wij trekken de kar, BOG., is onze kleine broer; Touki Delphine, La Isla Bonita en Nineties Productions zijn terugkerende gasten. We trekken daarin op met de AHK, die op zoek is naar extra repetitieuwruimte en werkplekken voor theaterstudenten. Het interessante is dat wij daardoor dichterbij het vuur van de toekomst zitten en dat de studenten werken tussen professionele makers. Daarmee wordt het echt een maakplek, maar we willen er ook werk presenteren. We kunnen bij bewezen succes langere speelreeksen programmeren en op z'n tijd een feestje organiseren. Daarnaast denken we dat we -evenals bij spelen op locatie- een publiek kunnen aanboren dat schouwburgen en theaters als ontoegankelijk bastions ziet. Het is ook nadrukkelijk niet de bedoeling dat we hierdoor minder op andere plekken in de stad gaan spelen. We hebben nog steeds de ambitie een fungus te zijn.

Amsterdam wereldstad

Een wereldstad is een stad waar 'de discussie plaatsvindt'. Waar het epicentrum van de kunsten ligt, waar 'De Wereld' de referentie is en waar voorop wordt gelopen. Dat zijn kwalificaties waar De Warme Winkel zich graag mee associeert, en belangrijker, waar publiek en pers ons mee associëren. Een wereldstad kenmerkt zich door zich niet te laten beperken tot nationale of regionale discussies. Ze is in dialoog met andere culturele hubs in wereldsteden. Zo wordt ook ons werk beter begrepen in Toulouse, Parijs, Berlijn en Antwerpen dan in Apeldoorn, en bovendien hebben we daar ook nog eens een groter publiek. Zeker voor ons grotere werk willen we verder bouwen aan een club Europese co-producenten zodat er niet alleen buitencategorie psychologisch grotezaaltoneel uit Amsterdam komt, maar dat de stad haar cultnaam ook waarmaakt met collectief vervaardigd, contemporain en experimenteel grotezaalwerk.

We konden al vroeg op internationale interesse en erkenning voor De Warme Winkel rekenen. Vooraleerst in Vlaanderen, waar we als een van de weinige Nederlandse gezelschappen regelmatig spelen. En niet in de minste theaters, DeSingel en het Kaaitheater programmeren louter internationale artiesten van wereldniveau. We verheugen ons op de herneming van De Drie Muskietiers op de Zomer van Antwerpen in 2020. Met een totaalcapaciteit van bijna 12.000 bezoekers hopen we daarmee onze fanbase in België nog verder uit te breiden.

Maar het wordt pas echt internationaal touren als je de taalgrens overgaat natuurlijk. In 2012 maakten we een Duitse remake van Rainer Maria, in 2014 thematiseerden we onze superieure West-Europese kunstpositie in *We Are Your Friends*, dat in zes Europese steden telkens een week geprogrammeerd stond. In 2015 ging *Privacy* in het

HAU in Berlijn in première, en sindsdien tourden we *Gavrilo Princip*, *Privacy* en *Tanizaki* langs verschillende steden in meerdere Europese landen.

We staan nu op een belangrijk punt in onze (internationale) ontwikkeling. Er is een select groepje podia die voorlopers zijn in onze promotie, en niet bang is voor het eclectische voorkomen van ons oeuvre. HAU Berlijn en Théâtre Garonne zien dat bijvoorbeeld juist als meerwaarde. Andere Europese instellingen willen juist met een 'hitvoorstelling' beginnen en liefst gevolgd door een project dat volgens dezelfde principes is gemaakt. Bij een tweede keer Ivo Van Hove weet een publiek in bijvoorbeeld Praag toch beter waar het aan toe is dan bij een tweede keer *De Warme Winkel*.

De laatste jaren hebben we geprobeerd ons internationale succes meer af te dwingen, of in ieder geval onder controle te krijgen. Gesualdo had bij haar première op het Holland Festival reeds Engelse boventiteling in het decorbeeld geïntegreerd en in *De Warme Winkel* speelt *De Warme Winkel* plagieerden we heel bewust een icoon uit de Europese podiumkunsten. Even leek het erop dat we onze hit-geboorte in handen hadden. *De Warme Winkel* speelt *De Warme Winkel* bevroeg de noodzaak tot authenticiteit door Café Müller van Pina Bausch te plagiëren. Het raakte indirect een open zenuw omdat haar dansgezelschap zich na haar dood vooral een museale instelling toonde. Funest voor een podiumkunsteninstelling die het juist van levendigheid moet hebben. Het bleek daarmee een schot in de roos, elke programmeur wilde ons zien en programmeren. Omdat wij de uitvoeringsrechten op Café Müller echter niet bezitten (en ook nooit hadden gekregen als we het hadden gevraagd) bleef de goedkeuring uit Wuppertal beperkt tot een tournee in Nederland.

Onze internationale ambitie voor de komende periode richt zich vooral op ons grotezaalwerk. Ons kleinezaalwerk kenmerkt zich vaak door improvisatie of is locatiegebonden, wat het lastig tourbaar maakt. We sluiten niet uit dat een kleine voorstelling de grens overgaat, maar het is geen speerpunt. Voor de grote zaal kiezen we de thema's die ook internationaal resoneren. Zoals de clash tussen volk en elite in *The Hunt*, en het vangen van de tijdsgeest van de Europese monocultuur in ons project met ICP. We hebben na een tweejarige samenwerking afscheid genomen van onze internationale agent. Vooral omdat we overal terugkrijgen dat het voor ons oneindig veel vruchtbaarder is om direct contact te hebben met theaters en festivals. Dat hangt samen met ons genre: voor teksttheater is er, anders dan voor dans en performance, door de taalbarrière een kleinere markt van grote festivals waarbij persoonlijk contact tussen de kunstenaar en de programmeur heel belangrijk is. We worden fanatiek gepromoot door Dutch Performing Arts, en veel Europese programmerende topinstellingen komen kijken naar ons werk. De komende jaren moet zich dat gaan uitbetalen in internationale coproducties.

Hoofdstuk 3

Publiek

We staan er als Warme Winkel om bekend dat we een vrij jong publiek naar het theater weten te lokken. Dit is het best zichtbaar bij de meer extreme locatieprojecten, zoals *Moskou op sterk water* en *Exoot - Tropical Healing*. Vaak horen we daar van bezoekers dat ze theater het ultieme symbool van saaie burgerlijkheid vinden, maar dit wél leuk vinden. Onze anti-mentaliteit komt in die underground projecten ook het meest tot z'n recht, maar tegelijkertijd hebben we de ambitie blockbusters te maken en daarmee ook een groter publiek te bereiken. Liefst undercover blockbusters, waarbij een publiek wordt verleid te komen kijken op basis van de titel en het onderwerp. Vervolgens krijgt het iets te zien waar het misschien niet helemaal op had gerekend, maar gaat het toch geëntertaid, of zelfs geïnspireerd naar huis.

Met *De Drie Muskietiers* bereikten we met dat concept het grootste publiek tot nu toe. Doordat we voorstellingen maken die meerlagig zijn en daardoor op meerdere manieren te lezen, wisten we een breed publiek te bekoren. Onze uitdaging in die grote projecten is om de toegankelijkheid niet ten koste te laten gaan van onze meer radicale kant, en tegelijkertijd het artistieke experiment niet ten koste te laten gaan van de toegankelijkheid.

Doelgroepen & strategie

Wij prijzen ons gelukkig dat we in de gaten worden gehouden door het veld en betrokken theater-veelvraters. Daarnaast spreken we een groep mensen aan, vaak relatief jong, van creatievelingen tot (beginnende) intellectuelen, die net zo graag tot nadenken wordt gestemd als dat ze worden vermaakt. We hebben, vooral in Amsterdam, een fanbase die vrijwel alles van ons werk ziet en ons actief volgt. Doordat we al even bezig zijn bestaat die fanbase ook uit mensen die inmiddels iets minder jong zijn.

We schreven in de vorige kunstenplannen al dat we geloven in het 'maken' van publiek. Dat betekent dat we niet alleen uitgaan van de bestaande bezoekers van theater, maar dat we ook een nieuw publiek met theater willen laten kennismaken. We doen dit met meta-marketing campagnes die gebaseerd zijn op het onderwerp van de voorstelling en waarin we spelen met marketing clichés. Door extreme

keuzes te maken, zoals de campagne Rusland Kutland rond *Majakovski/Okttober* en de door Disney geïnspireerde campagne rondom *De Drie Muskietiers*, onderscheiden we ons van de gebruikelijke theatervormgeving. Gecombineerd met de buzz die ontstaat rondom de voorstelling, doet vervolgens vooral de mond-tot-mond reclame zijn werk.

Wat we in het vorige kunstenplan ook vaststelden is dat het belangrijk is om het merk De Warme Winkel te versterken. Daardoor stimuleren we herhalingsbezoek en kunnen we de reuring eerder op gang brengen. We merken echter dat binnen een voorstellingscampagne onze meta-marketing insteek zich niet op een natuurlijke manier verhoudt tot een herkenbaar beeldmerk. Om grappig en overtuigend te zijn moet een poster of filmpje geloofwaardig overkomen. Dat verdraagt niet elke keer opzichtig hetzelfde logo in beeld. Het gevolg is dat we niet altijd herkenbaar genoeg zijn geweest als afzender, en dus maker van de voorstelling.

Voor onze grote projecten is het belangrijk dat we ons publiek steeds verder uitbouwen. Zowel in Amsterdam, waar we vaker willen spelen, maar zeker ook daarbuiten. Onze fanbase is gegroeid, maar bestaat voor een groot deel uit culturele fijnproevers. Het is daarom noodzakelijk dat onze meta-marketing insteek meer gaat afstralen op De Warme Winkel en we daarmee herkenbaar worden bij een breder publiek. Niet door een eenduidig logo, maar wel door De Warme Winkel als merk vooraan te zetten in alle campagnes. In het campagnemateriaal moet onze gezelschapsnaam altijd minstens zoveel aandacht trekken als de voorstellingstitel, dat is het uitgangspunt voor nieuwe campagnes.

De doelgroepen die wij in eerste instantie aanspreken bevinden zich het meest in de grote steden, zeker waar er een grote studentenpopulatie is. In Nederland zijn dat Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Groningen en in Vlaanderen Antwerpen, Brussel en Gent. We gaan daarom een twee-traps verkoopstrategie gebruiken, waarbij ons grote zaal werk eerst in deze acht steden speelt. Daarbij willen we het aantal speelbeurten in Amsterdam vergroten. Niet door één speelperiode steeds langer te maken, maar

Hoofdstuk 3

door te werken met hernemingen van steeds enkele voorstellingen. Op die manier houden we het publiek hongerig.

De theaters in deze steden vormen in combinatie met het Holland Festival en Festival Boulevard, en in het buitenland Théâtre Garonne i.s.m. Théâtre de la Cité (Toulouse, Frankrijk) en HAU (Berlijn, Duitsland) de eerste verkoop-trap voor onze grote zaal reisvoorstellingen. Komende jaren zijn dat de voorstelling die we maken met ICP en *The Hunt*. Vervolgens spelen we, bij voldoende succes, een reprise in de iets minder grote steden. Daar hebben we nog niet zoveel fans en moeten we harder werken om mensen te overtuigen naar onze voorstellingen te komen. Met de recensies bij de hand, enthousiast publiek dat over de voorstelling praat en hopelijk een gewonnen prijs tijdens Het Theaterfestival op zak is dat een stuk eenvoudiger.

In de kleine zaal beginnen we bij de kernpodia van het vlakke vloercircuit. Ook daar boeken we vervolgens een reprise in de overige kleine zalen. Als eerste staan *Mann Mann Mann* en *Moord* (werktitel) op de planning. Het publiek in deze theaters kent ons vaak al goed en staat doorgaans meer open voor experiment. Daardoor kunnen we hier werk spelen dat minder toegankelijk hoeft te zijn. Het is ook de plek waar we de basis leggen voor ons publiek in de grote zaal. Festivals spelen een belangrijke rol bij het tonen van werk van de nieuwe makers die we begeleiden. Hiervoor werken we in Amsterdam samen met het Over het IJ Festival, en daarbuiten onder andere met Theater aan Zee (België) en Theaterfestival Boulevard. Daarnaast is veel van dit werk in Frascati te zien als onderdeel van onze samenwerking op het gebied van talentontwikkeling.

In Amsterdam produceren we eigen locatievoorstellingen, die bij succes waar mogelijk ook op andere plekken worden gespeeld. Op hele grote schaal doen we dit voor de tweede keer in het Amsterdamse Bostheater met *Bossywood* (werktitel). Het publiek bestaat daar uit de achterban van De Warme Winkel gecombineerd met het vaste publiek van het Amsterdamse Bostheater. Met het thema van de voorstelling hopen we ook een cultureel diverser publiek aan te spreken. De andere locatieprojecten, onder andere *Casting* en *Stopera de opera*, zijn juist voor een klein publiek. Hoewel dit onze meest extreme projecten zijn, merken we dat het ook de projecten zijn die de meeste hardcore fans opleveren. Het publiek bestaat tijdens de eerste speelbeurten voornamelijk uit bestaande trouwe fans die vervolgens hun eigen netwerk vertellen dat ze moeten komen kijken, die vervolgens ook weer fan worden.

Promotiemix

Doelstelling is dat alle promotiemiddelen meer gaan bijdragen aan het laden van het merk De Warme Winkel. In het verlengde daarvan willen we bezoekers liefst tot levenslange Warme Winkel fan maken. Dat begint bij de locatieprojecten waar we zelf de verkoop voor doen.

Die kaarten verkopen we niet via een geijkte webwinkel, maar we bedenken hiervoor altijd iets bijzonders waar je als bezoeker het liefst enige moeite voor moet doen. Het communiceert dat het een speciaal project is en maakt dat het publiek zich door de persoonlijke benadering ook meer betrokken voelt. Bij *Moskou op sterk water* konden de kaarten bijvoorbeeld alleen via een sms-robot gekocht worden.

Die sms-robot is verbonden met ons nieuwe crm-systeem, waardoor we bouwen aan een eigen database met publieksgegevens. Het publiek vragen we niet alleen of we ze mogen mailen, maar ook of we ze mogen sms'en. Datzelfde vragen we aan wie niet kon komen omdat de voorstelling uitverkocht was. Een opvallend groot deel geeft hier toestemming voor, met als gevolg dat de reprise van *Moskou op sterk water* na het sturen van één sms binnen twee dagen vrijwel uitverkocht was.

Omdat de meeste kaarten worden verkocht via de theaters kunnen we van deze bezoekers niet over hun contactgegevens beschikken. Om dit gat een klein beetje te dichten zijn we begonnen met het zelf verkopen van kaarten voor onze voorstellingen met speciale acties. Je ontvangt je kaarten in een cadeauverpakking en met een persoonlijke handgeschreven boodschap van De Warme Winkel.

De nieuwsbrief en content voor social media wordt gemaakt door het artistieke team. De berichten zijn direct en voelen persoonlijk. Dat werkt goed, maar we willen ook hierin nog veel persoonlijker worden. Die aanscherping en nieuwe vorm zijn nodig, omdat een persoonlijke toon inmiddels de norm is geworden als je een jonger publiek wilt aanspreken. We willen daarom nu eerst kijken of we dit tot in het extreme kunnen doorvoeren, al hebben we ook het gevoel dat we misschien met een radicaal ander concept moeten gaan werken. Zo overdenken we de optie van een persoonlijke nieuwsbrief die je per post ontvangt, maar waarbij juist heel transparant is dat de stagiaire 'm heeft geschreven.

Het plaatsen van advertenties op social media kan ook zeer persoonlijk door microtargeting gericht op slechts enkele tientallen mensen. Deze methode is inmiddels infameus vanwege de toepassing in de campagnes van Trump en voor de Brexit, maar wij willen hem uiteraard voor de goede zaak inzetten. Bovendien willen we transparant te zijn over de kenmerken waarop deze gebruikers zijn geselecteerd (wat nog vrij lastig is omdat Facebook dit liever niet heeft). Om al deze arbeidsintensieve acties werkbaar en schaalbaar te houden vertrouwen we op moderne marketing automatisering, die een hoop handmatig werk uit handen neemt.

We moeten ook opnieuw een aantal standaard zaken aanpakken. We gaan een basis huisstijl ontwikkelen die stevig genoeg is om De Warme Winkel ook buiten de campagne

Hoofdstuk 3

voor een voorstelling als merk te dragen. Tegelijkertijd moet deze flexibel genoeg zijn om binnen een campagne op allerlei manieren toe te passen. Dat moet zich ook vertalen in een website die beter toegankelijk is. De huidige website wordt door ontwerpers geprezen als schoolvoorbeeld van het op dit moment weer zeer hippe brutalism, maar hij vormt geen uitnodiging om kaartjes te gaan kopen.

Daarnaast blijven buitenreclame en advertenties een effectieve manier om zichtbaar te zijn op het moment dat een voorstelling in een stad speelt. De uitdaging is om zoveel posters op te hangen dat je onvermijdelijk meerdere malen gezien wordt. Vaak is dat onbetaalbaar, omdat het met een beperkt aantal stoelen en speeldata niet mogelijk is de extra investering terug te verdienen. Daarom zorgen we dat offline campagnes altijd gepaard gaan met een stevige online campagne. Voor *De Drie Muskettiers* ontvingen we een garantiestelling van het Blockbusterfonds, waardoor

we veel meer reclame en advertenties konden inkopen. Dat betaalde zich uit, want we hoefden uiteindelijk geen gebruik te maken van de garantiestelling en bereikten een recordaantal bezoekers. We willen die samenwerking daarom graag voortzetten.

We blijven ook onvermoeid jagen op gratis publiciteit, en mogen niet klagen over de aandacht van de serieuze schrijvende pers en cultuurprogramma's op de radio. Met de undercover blockbusters hopen we ook meer tot de mainstream programma's door te kunnen dringen. Tot slot blijven we investeren in warme relaties met de theaters. Onze marketinginspanning is uiteindelijk vooral ondersteuning van de theaters die voor het grootste deel van onze voorstellingen de kaartjes verkopen. We maken onder andere speciale content en denken actief mee hoe we met de beperkte middelen een zo groot mogelijk publiek kunnen bereiken.



Hoofdstuk 4

Diversiteit

Doordat het werk van De Warme Winkel zich verhoudt tot de actualiteit komt het thema diversiteit en inclusie regelmatig onze voorstellingen binnenzellen. Zo maakten we voorstellingen over postkolonialiteit (*Exoot - Tropical Healing*) en cultural appropriation (*Indiaan*), maar ook over de buitensluitende werking van ironie (*Een oprechte ode aan de Ironie*). Bovendien werken we in meer dan de helft van onze recente projecten met cultureel-diverse makers. Toch staat het ons tegen ons hierop voor te laten staan. De constante veranderingen in het gezelschap zijn altijd natuurlijk gegaan, zo ook onze ontwikkeling op het gebied van diversiteit.

Hoewel wij ervan overtuigd zijn dat de grote inclusieve klappers in het onderwijs moeten worden gemaakt, juichen we het toe dat de kunstensector wordt gepord om ook een bijdrage te leveren. We kunnen daarin niet claimen een voorloper te zijn, maar we zijn wel een actieve meeloper. We vinden het ook vanzelfsprekend passen bij onze ambities in deze stad. We willen dat de hele stad zich welkom voelt, zowel als publiek als binnen onze organisatie.

De Warme Winkel verhoudt zich in haar werk intensief tot de (cultuur) geschiedenis. Naast de West-Europese, kwamen ook de Russische, Japanse en Braziliaanse geschiedenis en cultuur het afgelopen kunstenplan voorbij. Daarbij wordt het onderwerp, schrijver of thema op alle mogelijke manieren bevraagd. Wij zoeken daarbij graag de underdog-positie of de positie van buitenstaander op. Als partizaan die ondergedoken meedoet. Hierbij staat ook altijd het eigen perspectief ter discussie. Vanuit dat startpunt bouwen we de voorstellingen met de bijdragen en ideeën van de verschillende gast-makers. Dat is de kern van onze artistieke werking, waarin de gedeelde maakmentaliteit de verschillende makers bindt.

In een aantal voorstellingen behandelen we expliciet thema's die verbonden zijn met diversiteit en inclusie, maar we vinden het minstens zo waardevol als de representatie op het podium achtelozer wordt verbreed. Dit laatste gebeurde in *Majakovski/Oktober*, *Wagner: De halve Ring* en *De Drie Musketers*. Dat we in deze producties een bredere afspiegeling van de bevolking op het podium hadden staan is zeker te danken aan de opleidingen die op dit gebied een grote slag hebben geslagen. Doordat we les geven aan deze scholen krijgen we nieuw talent vroeg op de radar, wat regelmatig tot stages leidt.

De aanstaande jaren gaan we in een aantal grote producties 'undercover commercieel'. Met deze voorstellingen mikken we op een werkelijk breed publiek. Bij *De Drie Musketers* zijn we echter met onze neus op de feiten gedrukt: zelfs zo'n extreem toegankelijke voorstelling is geen garantie voor een betere afspiegeling van de Amsterdamse bevolking. We zien het als een mooie uitdaging om het met de opvolger beter te doen. In *Bossywood* kiezen we voor we bewust voor een verhaal op Indiase Bollywood-leest geschoeid. Met als doel een voorstelling over de relatie tussen verschillende wereldculturen, waarin hopelijk iedereen zich kan herkennen. Maar ook voor de andere grote projecten gaan we met een strategie komen om héél Amsterdam te bereiken. Bij onze kleinere projecten is de strategie minder expliciet, omdat we merken dat het jongere publiek dat daar op afkomt vanzelfsprekender al meer (cultureel) divers is.

Bij vacatures binnen de organisatie zoeken we zo breed mogelijk. Voor het bestuur zijn we geholpen door een wervings- en selectiebureau, dat mede tot speerpunt heeft om diversiteit op de werkvloer te bevorderen. We willen hen graag vaker inzetten, maar dat wordt wel beperkt doordat de kosten van dit soort trajecten voor een kleinere organisatie als de onze behoorlijk hoog zijn. Door vacatures buiten geijkte plekken als Culturele Vacatures en de Theaterkrant te plaatsen willen we ook een breder pallet van potentiële kandidaten bereiken, maar dat leverde tot nu toe helaas nog weinig op. Het is de investering in een actieve benadering via een bureau dus zeker waard. Ook omdat bij ons de meeste functies voor éénpitters zijn: medior- of senior medewerkers die zelfstandig hun rol vervullen. Die gekwalificeerde medewerkers met ervaring zijn in de huidige arbeidsmarkt zeer schaars en dat merken we in onze zoektocht.

Daarnaast proberen we te zorgen voor een open en transparante werkplek die uitgaat van vertrouwen. We evalueren alle projecten en vragen nadrukkelijk om feedback. Ook wijzen we nieuwe medewerkers op de informatie die we op ons intranet publiceren over hoe we omgaan met klachten over de werksfeer en ander ongewenst gedrag op de werkvloer. Er is een interne vertrouwenspersoon aangesteld die hiervoor aanvullend is getraind, en we verwijzen daarbovenop door naar de mogelijkheid een externe vertrouwenspersoon te benaderen via mores.online.

Hoofdstuk 5

Organisatie

Bedrijfsvoering

De Warme Winkel is een collectief. En hoewel we flink zijn gegroeid, denken en werken we nog steeds als een collectief. Met een vaste artistieke kern en daaromheen een flexibele groep medewerkers die samen producties maken. Door de groei in producties en speelbeurten groeiden ook de ondersteunende functies. Er ontstond steeds meer de noodzaak voor een stevige organisatie die het collectief van makers kan dragen. Daar zijn we al mee bezig, maar willen we de komende jaren verder op poten zetten.

Bestuur & directie

De eerste stap werd genomen door halverwege 2018 een fulltime zakelijk directeur, Rutger Gernandt, aan te stellen. De tweede stap was het per 2019 vast fulltime aanstellen van Ward Weemhoff en Vincent Rietveld als artistiek directeurs. Daardoor kunnen Weemhoff, Rietveld en Gernandt zich volledig op De Warme Winkel richten.

Door de nieuwe directie kon het bestuur iets meer afstand nemen. Er wordt nu met een bestuur+directie model gewerkt, zoals voorgenomen in het vorige kunstenplan. De bedrijfsprocessen zijn strak getrokken, en er kan meer op basis van rapportages worden gecontroleerd en op hoofdlijnen bijgestuurd. Daardoor kan het bestuur zich de komende tijd meer richten op de rol van coach, inspirator en uiteraard strenge, maar rechtvaardige opziener. Het bestuur is uitgebreid met onder andere een junior bestuurslid en een bestuurslid van buiten de theatersector. Voor de werving van nieuwe leden is een wervingsbureau ingeschakeld, met een culturele diversiteit als specialisme, waardoor er veel breder en actiever is gezocht naar nieuwe bestuursleden.

Het bestuur bestaat op dit moment uit Niek vom Bruch (voorzitter), Winfred Voordendag (penningmeester), Rinske Verdult (secretaris, als junior bestuurslid begonnen) en Hassina Bahar (junior bestuurslid). Er staat een vacature uit voor een penningmeester die in 2020 wordt ingewerkt. Nadat Winfred het laatste jaar van zijn laatste termijn heeft vervuld zoeken we een nieuw algemeen bestuurslid zodat het bestuur uit vijf personen blijft bestaan, met ieder een eigen specialisatie. De statuten zijn in 2019 herzien om volledig aan de Governance Code Cultuur te voldoen. Ook is de administratieve organisatie de afgelopen anderhalf

jaar geheel vernieuwd: van directiestatuut tot organogram en procuratieregeling tot functiehuis en profielschets voor het bestuur.

Artistiek personeel

Het hart van De Warme Winkel is de artistieke kern van het gezelschap. De afgelopen jaren waren dit Ward en Vincent, samen met Mara van Vlijmen. Florian Myjer komt daar nu bij. Samen delen ze de artistieke verantwoordelijkheid voor de projecten, en bewaken ze de De Warme Winkel mentaliteit. Die mentaliteit is ook het uitgangspunt bij het aangaan van samenwerkingen en het werven van artistiek personeel. We werken samen met een steeds grotere groep gastmakers, en ook voormalige stagiaires worden vaak teruggevraagd na hun afstuderen.

Om de artistieke kern zit een schil van eindregisseurs (o.a. Jetse Batelaan, Marien Jongewaard) en creatieven op het gebied van decor, licht, kostuums en muziek (o.a. Juul Dekker, Theun Mosk, Prem Scholte Albers, Bernadette Corstens, S.M. Snider, Wim Conradi) waar we vaak en graag mee werken. Per productie stellen we een team samen, met een goede balans tussen creatieven waar we vaak mee werken en nieuwe makers die ons artistiek een nieuwe impuls kunnen geven.

Staf

Ook in de staf is behoefte aan medewerkers die zich volledig met hun aandacht op De Warme Winkel kunnen richten. Daarom werken we met een vaste 1e productieleider, Florie Bos, die in het artistieke proces kan meedenken en zelfstandig beslissingen kan nemen. Voor de grotere producties wordt zij ondersteund door productiemedewerkers en/of tourbegeleiders.

Voor de marketing werken we met een junior medewerker die wordt ondersteund en begeleid door een senior marketeer (Klaartje Wouters). Die springt ook bij voor grote projecten en locatieprojecten. We hebben de ambitie het publiek voor De Warme Winkel, zeker in de grote zaal, te vergroten. Daarnaast kost de eigen kaartverkoop en andere inspanningen om ons publiek te benaderen extra tijd. Daarom wordt hierin extra personele capaciteit geïnvesteerd. De werkwijze waarbij het artistieke team nauw

Hoofdstuk 5

betrokken is bij het ontwikkelen van de marketingcontent blijft ongewijzigd. Wel wordt het ontwikkelen van content meer gescheiden van het distribueren ervan.

De functie van assistent zakelijk directeur was eerder vooral administratief, maar is nu omgevormd tot een meer 'trainee'-achtige functie. Na een aantal jaar in deze functie moet het mogelijk zijn een theatergezelschap zakelijk te leiden. Scholing en persoonlijke ontwikkeling krijgt bij deze functie daarom extra aandacht. De boekhouding is uitbesteed aan administratiekantoor Ozcar. Hun aanpak is volledig digitaal, waardoor we efficiënter kunnen werken en we doorlopend inzicht in de financiële situatie hebben.

Voor de technische realisatie werken we met een poule van technisch producenten. De voorstellingen worden gedraaid door een groep freelance technici, met ieder hun eigen expertise. Met een aantal van hen werken we alle vele jaren, maar omdat er steeds vaker overlappende tournees zijn willen we die poule graag verder uitbreiden.

Personeelsbeleid

Het personeel, inclusief de directie, volgt de CAO Toneel & Dans. Dit geldt zowel voor de beloning als de secundaire arbeidsvoorwaarden. Er is inmiddels al vijf jaar onzekerheid over de status van freelancers. De Warme Winkel kiest ervoor om bij alle medewerkers waarbij er een evidente gezagsverhouding is altijd alleen een loondienstverband aan te bieden.

Voor technici en ander voorstelling ondersteunend personeel waarbij twijfel kan zijn over de gezagsverhouding laten we de keuze tussen werken in loondienst of als zzp'er. De creatieven werken meestal als freelancer omdat er geen gezagsverhouding is. Zzp'ers verdienen bij ons evenveel als medewerkers die een tijdelijke arbeidsovereenkomst krijgen. Dat betekent dat het (dag)tarief wordt verhoogd met alle werkgeverslasten inclusief pensioenpremie, sociale fondsen en vanaf 2020 transitievergoeding. Dit is een hogere opslag dan bepaald in de CAO Toneel & Dans, omdat we vinden dat zzp'ers niet minder zouden moeten verdienen dan medewerkers in loondienst die hetzelfde werk doen.

Een goede inkomenspositie voor alle medewerkers is daarmee nog niet gegarandeerd. We signaleren twee belangrijke problemen: de korte perioden zonder werk tussen producties en de deeltijd aanstellingen omdat tournees niet fulltime geboekt kunnen worden. Deze problemen vragen om een oplossing op sectorniveau en zouden in de geest van de Fair Practice Code door alle partijen, van overheid en fondsen tot medewerkers zelf, gezamenlijk moeten worden aangepakt.

Omdat we met steeds meer medewerkers werken, in zowel korte als langere werkverbanden, hebben we een

medewerkersportal gemaakt. Hierop zijn allerlei praktische zaken te vinden, van declaraties tot vrijkaartenbeleid, en er is een klachtenprocedure te vinden voor ongewenst gedrag op de werkvloer. We hebben in 2019 (oud-bestuurslid) Bart Kusters aangesteld als intern vertrouwenspersoon en een protocol opgesteld waarin is vastgelegd hoe met dit soort situaties dient te worden omgegaan. Ook verwijzen we actief door naar mores.online als de melder liever met iemand zonder enige band met de organisatie wil spreken.

Door de projectmatige werkinstelling was er binnen De Warme Winkel weinig aandacht voor de scholing van medewerkers. Dat zijn we aan het veranderen en wordt de komende periode verder uitgebreid. Alle vaste medewerkers worden gevraagd voor hun functioneringsgesprek ook een kort plan te schrijven voor hun eigen ontwikkeling. Een volgende stap is dat we ook de projectmedewerkers waar we regelmatig mee werken, waar mogelijk in samenwerking met collega-gezelschappen, ook scholing gaan aanbieden.

Efficiëntie

Met groei van de organisatie is ook de schaalbaarheid van bedrijfsprocessen steeds belangrijker. De complexiteit van de informatiestromen neemt exponentieel toe naarmate je meer produceert en speelt. Daarom proberen we zich herhalende administratieve taken zoveel mogelijk te automatiseren. Ook bleek het efficiënter om investeringen te doen in theatertechnische apparatuur die we voor elke productie gebruiken en waarvan de koopprijs vaak al binnen een jaar wordt terugverdiend door lagere inhuurkosten.

Financiën

Terugblik 2017-2020

De afgelopen periode is omzet van De Warme Winkel geleidelijk verder gegroeid: van 1 miljoen euro in 2017, via 1,1 miljoen in 2018 naar 1,3 miljoen in 2019 en 2020. In 2019 is de omzet hoger door de grote voorstelling *De Drie Musketers* in het Amsterdamse Bos, hetzelfde geldt voor 2020 door de herneming op de Zomer van Antwerpen.

In alle voorgaande boekjaren is een positief exploitatie resultaat gerealiseerd, voor 2020 is een negatief resultaat begroot. Dit resultaat valt weg tegen de bestemmingsreserves die speciaal hiervoor in 2018 gecreëerd zijn. Doordat de *De Drie Musketers* een doorslaand succes was behalen we in 2019 een onverwacht positief resultaat. Dit zetten we in voor het aanschaffen van technische inventaris, zodat de kosten voor het inhuren van techniek op productieniveau dalen. In 2019 investeerden we daarom al in een lichttafel en zendermicrofoons. Daarnaast bestemmen we het resultaat als budget voor investeringen in algemene marketing in Amsterdam. We willen daarmee onze ambities om meer aanwezig te zijn in de stad letterlijk zichtbaar maken.

Hoofdstuk 5

We hebben de begrote doelstelling van 38% eigen inkomsten ruim behaald. Gemiddeld kwamen we iets boven de 40% uit. In 2017 en 2018 waren er relatief weinig inkomsten uit fondsenwerving, inmiddels is dit voor 2019 en 2020 weer aangetrokken. De belangrijkste private financiers zijn op dit moment Ammodo, Fonds 21, Dioraphte en Stichting Melanie. Het eigen vermogen is €190.000. We houden een minimum van 10% van de omzet als gezond weerstandsvermogen aan. We zitten nu op ongeveer 15%, waarmee we nog iets kunnen groeien en het extra risico (spelen op recettebasis en het weer) van locatieprojecten beter kunnen opvangen.

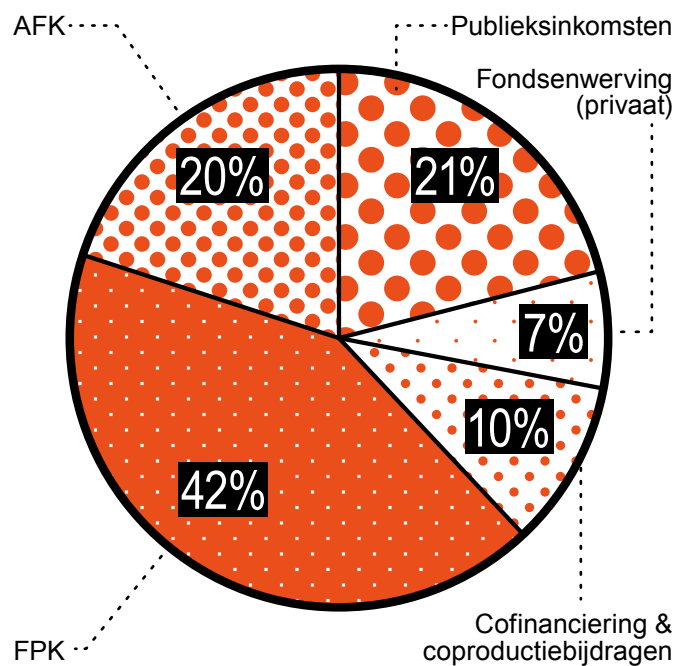
Door een verbetering van het grootboekschema en het anders classificeren van bepaalde kosten zijn de cijfers van de afgelopen jaren niet 1-op-1 vergelijkbaar. Gecorrigeerd voor deze effecten is er sprake van een stijging die grofweg gelijk opgaat met de toenemende baten. Er wordt relatief iets meer geïnvesteerd in marketing, maar dit verhoogt ook de publieksinkomsten.

Begroting 2020-2024

Voor de komende jaren werken we met een gemiddelde begroting van 1,2 miljoen. Daarvoor worden elk jaar gemiddeld één grote productie, twee kleine producties, één à twee reprises en twee talentontwikkelingstrajecten gerealiseerd. Er worden naar verwachting gemiddeld 113 voorstellingen gespeeld, waarvan 52 in Amsterdam. Doordat de projecten verschillen in omvang en over boekjaren heenlopen, is er in 2021, 2022 en 2024 een overschot begroot dat wegvalt tegen het tekort in 2023.

De begroting blijft vrijwel gelijk ten opzichte van het gemiddelde over de afgelopen jaren. Toch zijn er wel degelijk onderliggende veranderingen. Door de uitbreiding van de artistieke kern worden meer nieuwe kleine zaalproducties geproduceerd. Daarnaast gaan we structureel meer investeren in talentontwikkeling. De doelstelling voor de eigen inkomsten blijft daarom net als in de vorige periode 38%. Dat is iets lager dan we hebben gerealiseerd over de afgelopen jaren, maar het is een reële inschatting omdat tegenover talentontwikkelingsactiviteiten weinig of geen publieksinkomsten staan en omdat we meer kleine zaalproducties maken waarvan de publieksinkomsten lager zijn.

De financieringsmix wijzigt verder niet ingrijpend. De doelstelling fondsenwerving ligt in lijn met wat we in 2019 en 2020 realiseren. De private fondsenwerving start meestal ongeveer een jaar voor de première van een productie. We zullen ook weer een garantiebijdrage van het Blockbusterfonds vragen voor de marketing van de nieuwe productie in het Amsterdamse Bos. Verder willen we het aantal rijke donateurs verenigd in de 1000+ club vergroten (minimale donatie €1000 per jaar, vijf jaar lang), maar we verwachten daar op de huidige schaal meer impact van in de vorm van ambassadeursschap dan puur financieel.



Daarnaast hebben we al jaren stabiele inkomsten uit coproductie en cofinanciering in Nederland en internationaal. We hebben de ambitie om internationaal meer te coproduceren, maar de bijdragen van deze samenwerkingen zullen voor een deel ook in natura zijn. Zoals montageruimte inclusief technische ondersteuning en verblijf in appartementen van de coproducent. Voor deze producties zijn principe afspraken gemaakt.

Om onze ambities in Amsterdam te kunnen realiseren vragen we €250.000 subsidie per jaar van het AFK. Dat is ongeveer €35.000 meer dan we in 2020 ontvangen. Bij het Fonds Podiumkunsten vragen we (gelijk aan het verstrekte subsidieadvies) €500.000 per jaar aan.

Beheerslasten & activiteitenlasten

Er is vanaf 2019 een nieuwe, meer transparante, verdeling van de beheerslasten en de activiteitenlasten. Personeel, zoals de productie leider en de medewerker marketing, dat direct en volledig aan projecten werkt valt onder de activiteitenlasten. Net als 80% van de aanstelling van de artistiek directeurs, die voor dit deel bezig zijn met het maken en spelen van voorstellingen.

De zakelijk directeur en de assistent zakelijk directeur worden voor 100% als beheerslasten gerekend. Hoewel sommige werkzaamheden, zoals fondsenwerving, ook als activiteitenlasten gerekend zouden kunnen worden. De aanstelling van de artistiek directeurs wordt voor 20% als beheerslasten gerekend, wat goed klopt met de praktische belasting.

Onder de materiële beheerslasten vallen de algemene onkosten van de vaste medewerkers, de huisvestingskosten,

Hoofdstuk 5

bureaukosten (incl. administratiekosten), algemene marketingkosten en de afschrijvingen. Alle overige materiële kosten worden als activiteitenlasten geboekt. Het onderscheid tussen materiële en personeelskosten wordt gemaakt op basis van het type overeenkomst. Onderaannemers van opdrachtnemers worden als materiele lasten geboekt.

Theaterbroedplaats

In het hoofdstuk over Amsterdam schreven we al over onze ambitie een eigen huis te hebben. Vanuit de bedrijfsvoering bekeken zijn we relatief veel geld en energie kwijt aan het huren van repetitie- en montageruimtes. Een eigen plek brengt de jaarlijkse kosten niet omlaag, maar er komt wel meer repetitieruimte-tijd en minder logistiek gedoe voor terug. Ook kunnen we daardoor genereuzer zijn naar nieuwe talenten die nieuw werk willen ontwikkelen. Juist voor kleine artistieke experimenten wegen de kosten van repetitieruimte relatief zwaar.

Daarnaast geeft het ons de mogelijkheid werk in eigen huis te presenteren. Dat geeft ruimte om experimenteel werk te tonen, maar ook voor het spelen van langere series van succesvolle voorstellingen. Zo'n vaste plek brengt uiteraard wel een extra uitdaging voor de organisatie mee, maar we denken dat hierin samenwerken ons en de sector artistiek een hoop kan opleveren.

Het is nog niet duidelijk op welke termijn we dit plan precies kunnen realiseren. De overspannen vastgoedmarkt in Amsterdam helpt niet mee bij het vinden van een geschikte locatie. Zodra we een geschikt pand hebben gevonden zullen we een nieuwe stichting oprichten, waarbij alle hoofdpartners zitting hebben in het stichtingsbestuur. Er wordt een gezamenlijke beheerder voor het pand aangesteld, die verantwoordelijk is voor het praktische reilen en zeilen van het pand inclusief het kleine onderhoud. Ook de eventuele horeca wordt in deze stichting ondergebracht, zodat de opbrengsten gebruikt kunnen worden voor de exploitatie van het pand. De artistieke partners dragen samen zorg voor de programmering en verdere artistieke invulling. De beperkingen op het gebied van repetitieruimtes wordt ook door de AHK gevoeld, die daarom meeparticipeert in dit plan.

De exploitatie van de theaterbroedplaats maakt geen deel uit van deze begroting. Zodra we de theaterbroedplaats kunnen realiseren zullen we de kosten die we nu hebben aan het huren van kantoor, repetitie en montageruimte in het pand investeren. De dekking van de kosten voor het gereedmaken van de ruimte zoeken we deels via de subsidies van Bureau Broedplaatsen, en daarnaast via private fondsen en crowdfunding.

Afhankelijk van de huurprijs en exploitatiemogelijkheden zal naar alle waarschijnlijkheid een exploitatietekort ontstaan.

Hiervoor willen we een aanvraag doen binnen de regeling Innovatie en Ontwikkeling van het AFK, en dit aanvullen met private fondsen. Uitgangspunt is dat de bedrijfsvoering financieel volledig los blijft staan van het gezelschap binnen een eigen stichting, zodat de geldstromen gescheiden blijven. Voor de periode vanaf 2024 wordt dan gezocht naar structurele dekking.

Risico's

In 2018 hebben we voor het eerst een uitgebreide risicoanalyse gemaakt als onderdeel van het jaarverslag en hierover zullen we voortaan blijven rapporteren in het jaarverslag. De belangrijkste verbetering voor de toekomst is dat we het personeel meer gaan betrekken bij het inventariseren van de risico's. Zeker buiten het financiële domein is dat effectiever dan de puur formele beheersmaatregelen. We zien op vier gebieden risico's: artistiek/strategisch, governance, financieel en operationeel. Vanwege de beperkte ruimte geven we hier alleen de belangrijkste, in de jaarverslagen worden er meer benoemd.

Op artistiek niveau is het grootste risico ook onze grootste kwaliteit. Doordat onze voorstellingen pas in het repetitielokaal vorm krijgen, blijven ze onvoorspelbaar. Het eindresultaat kan kort voor de première nog radicaal veranderen. Om dit risico enigszins in te dammen evalueren we alle projecten met de betrokken medewerkers, en trekken we lering uit onze fouten. Daarnaast is er bij het artistieke team ook het bewustzijn dat we in kleinere voorstellingen meer risico's kunnen nemen dan in grotere.

Op het gebied van governance zit het grootste risico op het gebied van compliance. Voor een organisatie met een bescheiden formaat worden behoorlijk zware eisen gesteld vanuit de stakeholders. Bovendien zijn er gemengde financiële stromen (publieke en private financiering, sponsoring, publieksinkomsten en cofinanciering/coproductie) waarvoor ieder eigen regels gelden. Maatregelen om dat te beheersen zijn de formele (en verplichte) waarborgen zoals functiescheiding, een complete administratieve organisatie en controle door een competent bestuur en de registeraccountant. Daarnaast investeren we in scholing en lidmaatschap van sectorverenigingen zodat medewerkers op de hoogte zijn en blijven van de laatste ontwikkelingen.

Financieel worden er door de aard van de podiumkunsten behoorlijk grote risico's genomen. Vooral doordat de kosten ver voor de baten uitgaan. Publieksinkomsten en vaak ook private financiering zijn pas binnen na afronding van een project. Het is daarom belangrijk om stevige reserves te hebben, zowel als investeringsruimte als voor de liquiditeit. We zorgen daarom voor een weerstandsvermogen van minimaal 10% van de omzet. Doordat in seizoenen wordt gewerkt en niet in boekjaren fluctueert het financiële

Hoofdstuk 5

resultaat per jaar flink. Er wordt daarom altijd uitgegaan van de meerjarige financiële planning, waarin verschillen en risico's ook jaar op jaar gewogen kunnen worden.

Operationeel is het grootste risico het verloop van de vaste medewerkers. Dat hangt samen met een sectorbreed tekort aan goede en ervaren medewerkers. En bij een kleinere

organisatie als de onze zijn medewerkers individueel verantwoordelijk voor gebieden als bijvoorbeeld marketing. Het risico is dat het beperkte geheugen van de organisatie zijn continuïteit aantast. Maatregelen zijn het aantrekkelijk maken van de organisatie door het aanbieden van scholing en begeleiding, zorgen voor een fijne werksfeer en het inzetten van wervingbureaus voor het vervullen van vacatures.

“De eigenzinnigst denkbare theatergroep”

– De Volkskrant

