

1. INHOUDSOPGAVE

1. Inhoudsopgave

2. Missie

3. Inleiding

4. Artistiek en het Publiek

- §4.1 De regisseurs
- §4.2 De positie van Theater aan het Spui
- §4.3 Internationale programmering
- §4.4 Ambities in publieksbereik

5. Samenwerkingen

- §5.1 Stedelijk
- §5.2 Educatie en participatie
- §5.3 Samenwerking met maatschappelijke partners

6. Bedrijfsvoering

- §6.1 Synergie en organisatiestructuur
- §6.2 Samenstelling van de directie
- §6.3 Efficiencywinst en fusiekosten
- §6.4 Een doorkijkje naar 2018
- §6.5 Culturele, maatschappelijke en commerciële verhuur
- §6.6 Risico's en kansen

2. MISSIE

Het Nationale Theater is het nationale podium en is er in de eerste plaats voor het publiek. Het is vastbesloten het beste toneel te maken, de beste voorstellingen te programmeren en te presenteren en dat te delen met zoveel mogelijk mensen. Thuis in Den Haag en reizend door het land is het de plek waar toneelverhalen worden verteld die nu in dit land urgent zijn en vormt het een nieuw platform voor het nationale gesprek. Het Nationale Theater is een gemeenschapshuis: een open en bruisend huis waar verschillende groepen toeschouwers zich thuis voelen, waarmee ze zich identificeren, waar ze trots op zijn. Een thuis waar gevierd, beleefd, herdacht en samen gedacht wordt.

Met theater voor jong en oud, voorstellingen door gevierde regisseurs en aanstormende talenten, actief reizend door het hele land, is Het Nationale Theater een toonaangevend theaterinstituut, dat iedere inwoner van dit land uitnodigt tot ontmoeting, kunstbeleving en debat. Opererend vanuit onze politieke hoofdstad, internationale stad van Vrede en Recht, is het een cultureel brandpunt dat theater een prominente plek geeft in het hart van de samenleving. Met klassiekers uit de wereldbibliotheek, actueel geschreven drama en innovatieve programma's voedt, faciliteert en inspireert Het Nationale Theater het publiek in zijn zoektocht naar houvast, visie en vermaak.

3. INLEIDING

In de zomer van 2015 zetten de Raden van Toezicht van de Koninklijke Schouwburg en het Nationale Toneel en het bestuur van Theater aan het Spui een historische stap: zij spraken formeel het voornemen tot een fusie uit, die uiterlijk op 1 januari 2017 zijn beslag moest krijgen. In de maanden erna hebben we veel werk verzet om de nieuwe organisatie op een zorgvuldige wijze vorm te geven: Onderdeel daarvan was het opstellen van subsidieaanvragen bij de Gemeente en het Rijk. Door intensief overleg en hard werk, konden wij die plannen op tijd indienen. Wij kregen er mooie feedback op van onze grootste subsidienten.

De raad [voor Cultuur] oordeelt positief over de fusie tussen het Nationale Toneel, NTjong, de Koninklijke Schouwburg en Theater aan het Spui. Hij denkt dat hierdoor een stevige theaterorganisatie voor jeugd en volwassenen in Den Haag zal ontstaan met een inspirerende uitwerking op theaters en partners in de rest van Nederland. De raad vindt de plannen inhoudelijk uitstekend uitgewerkt. Er spreekt een duidelijke visie uit op de rol van het theater voor de stad, evenals op talentontwikkeling, artistieke creatie, repertoire en samenwerking.

De Commissie [Weeda] beaamt dat met de vorming van Het Nationale Theater sprake is van een unicum in de vaderlandse theatergeschiedenis. De voorgenomen fusie tussen het Nationale Toneel, Theater aan het Spui en de Koninklijke Schouwburg introduceert een nieuw organisatiemodel voor de presentatie en productie van podiumkunsten. De Commissie acht het soortelijk gewicht der betrokken partijen groot, en vindt de fusie zorgvuldig voorbereid. [...] Het Nationale Theater beschrijft in zijn aanvraag helder hoe de fusiepartners tot een grotere slagkracht willen komen en nog beter willen inspelen op de veranderende behoeftes van het publiek en de mutaties in het culturele landschap.

Gezien het fusieproces bevatten onze plannen nog een aantal onzekerheden. Sommige dingen wisten wij simpelweg nog niet toen wij de plannen moesten indienen. Denk daarbij vooral aan onderwerpen rond de bedrijfsvoering, de mogelijke synergievoordelen, et cetera. Het format voor de subsidieaanvraag bij de Gemeente Den Haag was vrij dwingend: het was woekeren met woorden, om al onze plannen ambities binnen het toegestane aantal woorden te wringen. Met de fusie op komst was er veel te vertellen. De vraag van de Wethouder om aanvullende informatie op onderdelen, kwam dan ook niet als een verrassing. Die vragen willen wij dan ook graag beantwoorden.

Conform de opmerkingen in het advies verwachten wij van het Nationale Theater vóór 1 januari 2017 een geactualiseerd plan met passende begroting waarin het besluit van de minister over de rijkssubsidie voor 2017-2020 is verwerkt en waarin specifiek wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- *Artistiek: de visie achter de keuze van de regisseurs, ook in onderling verband, de positie van Theater aan het Spui als presentatieplek binnen de nieuwe organisatie en de internationale programmering;*
- *Samenwerking: met (kleinschaliger) theaterinstellingen en op het gebied van educatie en participatie met CultuurSchakel en de cultuurankers;*
- *Bedrijfsvoering (inclusief een paragraaf over risico's en kansen): de synergie hierin op het gebied van de organisatiestructuur (ook op directieniveau), de beoogde efficiencywinst, de (geringe) groeiambitie, de commerciële uitbating van de panden en het gebouwbeheer.*

Inmiddels ontvingen wij het positieve subsidiebesluit van het Ministerie van OCW. Bij deze vindt u de actualisering van het plan waarin wij bovenstaande vragen van de Wethouder beantwoorden. Het is geen opzichzelfstaand of nieuw beleidsplan, maar een aanvulling op het beleidsplan dat wij 1 december '15 indienden, waarbij wij soms putten uit de aanvraag die wij op 1 februari '16 indienden bij het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

De begroting is wel stevig herzien (want gebaseerd op hardere informatie) en vervangt de begroting '17 zoals opgenomen in de plannen.

4. ARTISTIEK EN HET PUBLIEK

§4.1 Onze zeven regisseurs en hun artistieke waarden

Onder leiding van de directeur productie (Theu Boermans, vanaf augustus 2018 Eric de Vroedt) maken zeven regisseurs met ons vaste acteursensemble voorstellingen voor Het Nationale Theater. Wat hen verbindt is hun engagement en de wens om zich in hun werk te verhouden tot de samenleving. Daarnaast zijn er een aantal gedeelde artistieke waarden, die ook kenmerkend zijn voor Het Nationale Theater. Hun voorstellingen vertrekken in de regel vanuit een geschreven tekst. We zijn een huis van regisseurs en acteurs, maar nadrukkelijk ook een huis van (toneel)auteurs. De eigenzinnigheid van de regisseurs is nodig om de teksten die de auteurs voortbrengen zo helder, verleidelijk en krachtig mogelijk te vertellen. Ook zijn onze regisseurs typische ‘acteursregisseurs’: de acteurs en het ensemble zijn voor de vertelling het middel bij uitstek. Tevens maken zij gretig gebruik van ‘barbaarse’ vormmiddelen, uit ‘hoge’ en ‘lage’ cultuur: humor, spektakel, show, (live)muziek, stand- up en theatrale effecten. Het contact met het publiek, de vitaliteit van het spel en het emotionele en reflectieve effect van de vertelling staan voorop.

Het werk van **Theu Boermans** (1950) kenmerkt zich door een grote trouw aan de tekst, die door middel van ingeleefd spel en een moderne esthetiek transparant en hedendaags wordt gemaakt. In zijn ensceneringen, veelal van de grote titels uit de toneelcanon, toont hij de individuele mens in gevecht met onwrikbare systemen, structuren en instituties: familie, religie en politiek.

Eric de Vroedt (1972) maakte naam met de zelfgeschreven en -geregisseerde reeks *mightysociety*. In Amsterdam en Bochum regisseerde hij toneelrepertoire voor de grote zaal. Zijn voorstellingen kenmerken zich door een scherp maatschappelijk engagement en een opgeschroefde, ironische speelstijl, afgewisseld met momenten van emotionele introspectie.

Noël Fischer (1966) is artistiek leider van NTjong. Haar voorstellingen kenmerken zich door een fysiek rauwe, beeldende aanpak van grensverleggende, soms controversiële onderwerpen. Ze vindt haar inspiratie midden in de samenleving en regisseert steeds vaker nieuw geschreven teksten en actuele (jeugd) bewerkingen van bestaand toneelrepertoire.

Daria Bukvić (1989) maakte furore met de voorstelling *Nobody Home*. Als regisseur werkte ze onder meer bij Hofplein Rotterdam, Toneelschuur Producties en Zina/Female Economy. Haar werk kenmerkt zich door een combinatie van humor, engagement en een transparante speelsheid. Zij volgt de komende jaren bij Het Nationale Theater een talentontwikkelingstraject.

Jeroen De Man (1980) was als acteur en lid van De Warme Winkel te zien in vele producties. Als (eind)regisseur maakte hij o.a. het succesvolle *La Isla Bonita* en *Als ik de liefde niet heb*. Zijn werk

kenmerkt zich door een gretigheid naar teksten en vormen, en een gulheid om die te delen met het publiek. Hij volgt de komende jaren bij Het Nationale Theater een talentontwikkelingstraject, waarin hij zal kennismaken met het werken met een ensemble en het regisseren voor de grote zaal.

Casper Vandeputte (1985) maakt de komende periode coming of age- voorstellingen bij NTjong: persoonlijke verhalen over actuele thema's binnen de multiculturele samenleving. De afgelopen jaren maakte hij bij NTjong reeds de succesvolle voorstellingen *Titus* en *The Summer of '96*.

Sadettin Kirmiziyüz (1982) maakte naam met voorstellingen over zijn familie rond thema's als identiteit, migratie en integratie. Hij is een hedendaags verteller, die – met humor en zelfspot – het maatschappelijke combineert met het persoonlijke. In coproductie met Het Nationale Theater vervolgt hij zijn *Code-reeks*, vier voorstellingen over rauwe, stedelijke thema's, gebaseerd op de hitserie *The Wire*.

§4.2 De positie van Theater aan het Spui

Het Nationale Theater beschikt over de hele keten aan zalen: van Zaal 3 tot de lijst van de Koninklijke Schouwburg. Daarmee zijn wij dé sterke en herkenbare aanbieder van kwaliteitstoneel in Den Haag: er is sprake van een heldere lijn voor de stad en voor het land. Alhoewel wij onze zalen nadrukkelijk als geheel bezien en dus vanuit een integrale visie zullen programmeren¹, zijn er daarbij per locatie accentverschillen, die logischerwijs voortkomen uit het karakter van de gebouwen zelf en de positionering, het formaat van de podia en het aantal beschikbare stoelen. In Zaal 3 (capaciteit 80) krijgt het jongste podiumkunsttalent uit stad en land de kans een publiek aan zich te verbinden. Daarnaast dient het als laboratorium voor onderzoek naar multi- of interdisciplinair podiumkunstaanbod en nieuwe verdienmodellen. In de Koninklijke Schouwburg (capaciteit 675) bieden wij naast het beste toneelaanbod voor de grote zaal ook een podium aan kwaliteitsaanbod voor een breed publiek uit andere genres, zoals cabaret, opera en theatercolleges. Het huidige Nationale Toneel-gebouw zal primair ingezet worden als werkplaats voor de totstandkoming van de eigen producties (repetities, montage, etc.), en incidenteel worden ingezet als locatie voor bespeling.

In Theater aan het Spui (capaciteit zaal 1 350, zaal 2 160) programmeert Het Nationale Theater de beste theatervoorstellingen die voor de vlakke vloer geproduceerd worden. Kwaliteit staat daarbij voorop. Wij zullen in onze programmering de diversiteit van vlakke vloercircuit tonen en hebben dus aandacht voor teksttoneel, moderne dans, muziektheater, mime, performance en jeugdtheater. Wij programmeren er zowel BIS-instellingen en meerjarig door het Fonds ondersteunde gezelschappen, als gezelschappen die hun voorstellingen met projectsubsidies realiseren, en incidenteel vrije producties. Door afstemming met onze programmering in de Koninklijke Schouwburg kunnen wij BIS-

¹ De uitgangspunten voor programmering staan beschreven op pagina 14 van onze aanvraag, een schematische weergave van de invulling per locatie vindt u op pagina 13 die aanvraag.

voorstellingen voor de vlakke vloer en de lijst in logische samenhang aan het Haagse publiek presenteren.

Een greep uit de gezelschappen die de komende jaren in Theater aan het Spui te zien zullen zijn:

- Toneel: Het Nationale Theater, Toneelgroep Amsterdam, Oostpool, Theater Rotterdam, Tg. Maastricht, Wunderbaum, De Warme Winkel, Moeremans&Sons, NT Gent e.a.
- Dans: Nederlands Dans Theater, Club Guy&Roni, Leine Roebana, Kristina du Chatel, ICK e.a.
- Jeugdtheater: NTJong, Maas TD, Bonte Hond, Artemis, IsH, Dox e.a.
- Muziektheater: De Veenfabriek, Orkater, Lars Doberman, e.a.
- Mime en performance: Jakop Ahlbom, Jetse Batelaan, Urland, Marijn Brussaard e.a.

Het Nationale Theater neemt verantwoordelijkheid voor een levenskrachtige en op de toekomst toegeruste sector door consequent jonge, talentvolle makers te programmeren en hen te helpen een eigen publiek in Den Haag op te bouwen. Ook op de podia in Theater aan het Spui hebben wij daarom extra aandacht voor Haagse makers, van groen tot rijp.

Met zijn ligging tegenover het toekomstige Onderwijs en Cultuur Centrum en het stadhuis, blijft de positie van Theater aan het Spui en zijn uitstraling als “Huiskamer van Den Haag” ook in de komende jaren bijzonder actueel.

§4.3 Internationale programmering

Helaas neemt het College het advies van de commissie Weeda, voor het niet beschikken van additionele middelen voor internationale programmering aan Het Nationale Theater, over. Dit betekent dat de door ons gewenste intensivering van internationaal aanbod op onze podia niet gerealiseerd kan worden. Wij blijven van mening dat bij de internationale stad Den een passend internationaal aanbod wenselijk is.

Wij handhaven het huidige niveau van de Koninklijke Schouwburg en Theater aan het Spui. Uiteraard blijven wij met grote regelmaat Vlaams aanbod tonen. Ook verwachten wij dat de werkrelatie van onze regisseurs met schouwburgers in Duitsland tot uitwisseling van aanbod zal leiden. Daarnaast nemen wij deel aan het voorgenomen vervolg op *Get Lost* (het landelijke programma voor niet-Westers podiumkunstaanbod) en tonen wij incidenteel en veelal kleinschalig Frans- en Engelstalig aanbod.

Wij zijn graag bereid om onze samenwerking met STET voort te zetten, door het te faciliteren in onze huizen en zijn verheugd over de structurele financiële steun die STET alsnog zal ontvangen.

Met de komst van Het Nationale Theater zal Den Haag, nog meer dan nu, een van de leidende podia kunnen zijn in het land. Ook gezien het internationale karakter van de stad menen wij dat hoogwaardig internationaal onderwijs, ook op het gebied van cultuureducatie, en een internationaal en interdisciplinair theaterfestival wenselijk zijn. Daarvoor nemen wij graag het initiatief, maar willen wij een aanbod van vergelijkbaar niveau als in Rotterdam of Amsterdam, dan is financiële steun vanuit het stadsbestuur onontbeerlijk.

§4.4 Publieksbereik

Van alle BIS-gezelschappen had het Nationale Toneel de afgelopen periode binnen Nederland het grootste bereik, de meeste toeschouwers per voorstelling en gemiddeld 100.000 bezoekers per jaar. Samen bereikten de Koninklijke Schouwburg, het Nationaal Toneel/NTjong en Theater aan het Spui in 2015 was zo'n 258.000 bezoekers.

Voor Het Nationale Theater stellen wij de ons het doel om aan het einde van de kunstenplanperiode 350.000 bezoekers te bereiken. Dat betekent een stijging in één beleidsperiode van 35%: een zeer ambitieuze doelstelling, die niet zomaar gerealiseerd is.

Het Nationale Theater heeft de ambitie publiek voor theater aanzienlijk te verbreden en te vernieuwen en de relatie met het publiek te intensiveren. We vergroten daarvoor in de eerste plaats onze zichtbaarheid en naamsbekendheid. Het merk Het Nationale Theater zal een grote herkenbaarheid en toegankelijkheid gaan bieden. We creëren een sterk profiel met toegankelijk en actueel teksttoneel en positioneren ons nadrukkelijk als landelijk instituut met het grootste reisgezelschap van Nederland.

Om ons in iedere stad stevig te kunnen positioneren, is de relatie met de theaters en hun kennis over stad en inwoners van cruciaal belang. Mede daarom hanteren we de kerntheateraanpak, waarin we intensief samenwerken op het gebied van marketing en contextprogrammering. De zes grote zaalproducties die we elk jaar uitbrengen zijn in verschillende productietypes ingedeeld ('de Groots Gemonteerde Klassieker', 'de Risico-productie' etc.) waardoor marketingactiviteiten effectiever kunnen worden toegepast en publieksgroepen gericht kunnen worden bereikt. Zo is bij de 'Toegankelijke Reisproductie' het herkenningselement (bekende acteur of titel) leidend in de marketingcampagne.

De geïntegreerde marketing die de fusie oplevert, leidt tot een efficiëntere inzet van onze middelen. Door drie marketingafdelingen samen te voegen kunnen wij kennis bundelen, ons verder specialiseren en op verschillende lagen met het publiek communiceren, het contact verdiepen en een breed en loyaal publiek aan ons binden. Bestaand publiek verleiden tot een herhaalbezoek heeft een vijf maal grotere slagingskans dan een nieuwe bezoeker tot een eerste bezoek verleiden. De potentie om onze bezoekersaantallen te verhogen ligt vooral binnen de groep herhaalbezoekers. Die kansen zullen

optimaal worden benut. Onze grootste uitdaging en verantwoordelijkheid ligt echter bij het verleiden van nieuwe publieksgroepen.

Het Nationale Theater wil op een aantal gebieden pionier in de theatersector zijn, ook op het gebied van theatermarketing. Om onze ambitieuze doelstellingen waar te maken, innoveren wij. We werken niet langer vanuit jargon, imago, smaak of meningen van individuen, maar baseren onze marketing-inspanningen op dataonderzoek, trendanalyse en kwalitatief diepteonderzoek. Marketing-beslissingen worden niet alleen genomen op basis van artistieke input, maar vooral op basis van research en data-analyse. Een van de belangrijkste doelstellingen is om onze huidige en vooral potentiële bezoekers beter te leren kennen. We doen dit door middel van intensieve datamining. Gegevens van bezoekers worden gebundeld in één centrale database. Dit levert een schat aan kennis op over het gedrag en de motieven van bezoekers en stelt ons in staat continue onderzoek te doen naar bezoekgedrag: waar komt ons publiek vandaan? Wanneer en waarom kopen zij kaarten? Voor welke marketingacties zijn zij gevoelig?

Om jong publiek te bereiken blijven we onze jeugdproducties apart ‘branden’ met een eigen merk. In de communicatie leggen we een duidelijke verbinding tussen onze producties en de wereld van het jonge publiek: kinderen en jongeren spelen altijd de hoofdrol in de publiciteitsbeelden van NTjong. In de marketing trekken we samen op met partners die gespecialiseerd zijn in het bereiken van jonge bezoekers: theaters, culturele instellingen (musea, bibliotheken, jeugd- theater- en dansopleidingen), maatschappelijke instellingen (kinderopvang, peuterzalen, jeugdzorg), commerciële bedrijven (marketingbureaus, kinderboeken- winkels) en (social) media-platformen (J/M, Mama, Kidsweek, Jeugdjournaal, Kidsproof).

Online marketing is cruciaal om jonge generaties te bereiken en dus een speerpunt van het marketingbeleid. Wij kiezen voor Radicale Openheid: we streamen onze voorstellingen op onze website, zetten transmediale vertelvormen (‘storytelling’) in om de bezoekersbeleving te vergroten en creëren een digitaal platform, waarop bezoekers informatie kunnen vinden, over voorstellingen en thema’s discussiëren, titels aandragen en de Voorstelling van het Jaar kiezen. De tijd van alleen zenden ligt achter ons: ook online staan ontmoeting en uitwisseling centraal.

Wij vergroten ook onze offline-bereikbaarheid: de kassa-afdeling van Het Nationale Theater wordt verbeterd en verdiept. De nieuwe kassa wordt een plek voor informatie, inspiratie én goede koffie. De online kaartverkoop wordt vereenvoudigd: het wordt mogelijk om met alleen een emailadres een kaart te kopen. Via onze website verkopen wij kaarten voor alle voorstellingen van Het Nationale Theater, ook die buiten onze eigen huizen. ‘Crossselling’ en ‘upselling’ zijn pijlers van onze online kassastrategie.

Doelen in de komende periode

- Groei aandeel nieuw publiek met 10% per jaar.
- Kernpubliek verbreden (stijging van 5% heavy users).
- Passanten: herhaalbezoek vergroten van 1 naar 2 keer per jaar.
- Vergroten van loyaliteit van bezoekers (verhogen promotors-score en aantal ambassadeurs).
- Publiek van buiten Den Haag dat naar onze locaties komt vergroten met 15%.
- Innovatie en monitoring van onze marketingcampagnes.
- Vergroten en aanscherpen naamsbekendheid en herkenbaarheid van Het Nationale Theater op stedelijk en landelijk niveau.

5. SAMENWERKINGEN

§5.1 Samenwerking en afstemming in Den Haag

Het Nationale Theater presenteert voorstellingen op de eigen podia. Toch zijn er soms voorstellingen (denk aan de grote RABO-zaalproducties van Toneelgroep Amsterdam), die vanwege hun omvang niet in de Koninklijke Schouwburg gespeeld kunnen worden. Wij zullen in samenwerking met het Zuiderstrandtheater/OCC proberen deze producties aan het Haagse publiek tonen.

De producerende toneelinstellingen in Den Haag (Branoul, Drang, Firma Mes, Het Nationale Theater en Stet) willen gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen voor de versterking van het toneelaanbod en het vestigingsklimaat voor (jonge) theatermakers in Den Haag. Zij dragen zorg voor een goed toneelaanbod in de zomermaanden (zomerprogrammering), investeren in talentontwikkeling en willen bijdragen aan internationalisering. Gezamenlijk zijn wij van mening dat Den Haag als internationale hoofdstad voor vrede en recht en politieke hoofdstad een sterker internationaal toneelaanbod node mist.

Samen met de Cultuurankers streven we naar theatrale verbindingen die we met elkaar op de best mogelijke plekken tonen, dus ook in de wijken. Samenwerking wordt gezocht in aanbod en afname van m.n. jeugdtheateraanbod en educatieve projecten. Daarnaast functioneren deze theaters ook voor Het Nationale Theater als ankers in de wijken: “De Eerste Lezingen” van onze productie *Race* vinden bv. plaats in De Vaillant en De Nieuwe Regentes.

De locatie Koninklijke Schouwburg is een belangrijk podium in de cabaretketen, die loopt via Pepijn, Diligentia naar de KS en met de komst van het Zuiderstrandtheater/OCC is er een 1000+ zaal die een geweldige aanvulling is op de keten. Met deze partners zullen we werken aan een gecoördineerde cabaretprogrammering.

Dansstad Den Haag staat bekend om een danssector die meespeelt op wereldwijd topniveau. De Haagse danssector vormt een complete infrastructuur die weliswaar bescheiden is van omvang maar waarin alle schakels van de dansketen vertegenwoordigd zijn. Gezamenlijk dragen de spelers in de danssector zorg voor programmering en productie, talentontwikkeling en educatie, professionele en amateurbeoefening, educatie en participatie, internationalisering en culturele diversifiëring, en dat maakt deze sector zo rijk. De Haagse dansinstellingen; het Nederlands Dans Theater, Korzo, het Holland Dance Festival, de Dutch Don't Dance Division en Lonneke van Leth, met het Zuiderstrandtheater en Theater aan het Spui als belangrijke huizen die een podium bieden aan de dans, zijn allen een belangrijk complement van het samenhangend geheel dat de sector vormt. Elk met een geheel eigen kernkwaliteit en identiteit. Het is deze samenhang die Den Haag het epicentrum maakt

van de danskunst, de absolute wereldtop onder de danskunstenaars komt naar Den Haag en heeft hier een opleiding, een carrière als danser, als maker, een omgeving waarin zij zich blijvend kunnen ontwikkelen. En het is deze samenhang die zorgt voor de hoge kwaliteit van de sector en die zorgt dat een breed publiek waarin alle Haagse bevolkingsgroepen vertegenwoordigd zijn bediend wordt van dansaanbod, hetzij als publiek, dan wel als deelnemer. Wij willen hierbij benadrukken dat een adequate positie van als productiehuis voor dansvoorstellingen in deze keten cruciaal is en betreuren het dreigende verlies van rijkssubsidie voor deze belangrijke Haagse dansinstelling.

§5.2 Educatie en participatie

De afgelopen drie jaar bleken de gezamenlijk ontwikkelde educatieprojecten van het Nationale Toneel, NTjong, de Koninklijke Schouwburg en Theater aan het Spui uiterst succesvol: door intensieve samenwerking bereikten we jaarlijks ruim 25.000 leerlingen. We werkten nauw samen met de CultuurSchakel en andere lokale partners en organiseerden theaterprojecten, workshops, inleidingen, nabesprekingen, rondleidingen, masterclasses en theaterweken. In ons eigen huis, bij partners en op onverwachte plekken in de stad én in het land.

Door het samenbrengen van productie, programmering en podia zijn wij vanaf 2017 nog beter in staat in een doorlopende lijn programma's aan te bieden en op maat, vraaggericht en vanuit de specialismen van de individuele medewerkers te opereren. In de praktijk blijken theaters waar onze voorstellingen spelen over weinig uren voor educatie te beschikken. Medewerkers vragen vaak advies, inspiratie en een continu aanbod. Die continuïteit kunnen wij vanaf 2017 bieden. Programma's die wij vanuit "Cultuureducatie op z'n Haags" in Den Haag ontwikkelen kunnen worden geëxporteerd naar theaters in het land: "Cultuureducatie met Kwaliteit" kan zo voor het hele land als een voorbeeld dienen.

We nemen verantwoordelijkheid als inspirator en initiatiefnemer voor innovatie en samenwerking binnen het veld en richting beleidsmakers. Samenwerking met vaste partners als jeugdtheaterscholen, het kunstvakonderwijs en de steunfuncties wordt voortgezet. Het Nationale Theater vervult nadrukkelijk een rol in het opleiden van de educatiemakers van de toekomst. Met collega BIS-gezelschappen is intensief contact en er wordt samengewerkt met vele culturele en maatschappelijke instellingen om elkaars aanbod, dekking en spreiding te versterken.

We zetten ons in om docenten en kunstcoördinatoren te inspireren, hen te helpen met het maken van keuzes en hun deskundigheid te bevorderen. Door met hen in gesprek te zijn en in te gaan op hun vragen, spelen we in op wat er leeft op de scholen. We zorgen ervoor dat onze programma's op de juiste manier wordt aangeboden, dat ze aansluiten op de praktijk van scholen en dat ze inspireren tot makkelijker en vaker kiezen voor kunst. Met inspirerend, op maat gemaakt aanbod benaderen we actief scholen, ontzorgen we docenten, onderwijzers, ICC'ers en CKV/ KCV-coördinatoren en helpen

we met het uitvoeren van het verplichte ‘cultuur beleidsplan’ waarin theaterbezoek een belangrijke plaats krijgt. In het PO zijn we zoals gezegd onderdeel van de regeling ‘Cultuureducatie met Kwaliteit’, met aanbod in het leerlijnenproject ‘Cultuuronderwijs op zijn Haags’.

We streven ernaar in de komende beleidsperiode 35.000 leerlingen per jaar te bereiken. Voor het bereiken van die doelstelling is onze samenwerking met de CultuurSchakel cruciaal. Met onze programma’s bouwen we aan een stevige en langdurige relatie met het publiek. Kinderen, jongeren, (jong)volwassenen krijgen via onze programma’s binding met Het Nationale Theater en gaan het ook als ‘hun’ Nationale Theater zien. Een plek waar ze welkom zijn, zich thuis voelen, meehelpen, ambassadeurs zijn en zo de basis vormen voor het publiek van de toekomst.

§5.3 Samenwerking met maatschappelijk partners

Door het uitbouwen van ons netwerk van mediapartners, culturele instellingen, bedrijven, welzijns-, onderwijs- en studentenorganisaties werken wij aan een groter bereik van nieuw publiek. Specifieke doelgroepen die met traditionele middelen moeilijk te verleiden zijn, worden geprikkeld door bijzondere projecten die wij met deze partners opzetten, zoals maaltijden met de Buur(t)vrouwen, een Srefidensiefest voor Surinaamse Nederlanders, een netwerkperformance voor young professionals. De conceptontwikkeling voor deze projecten (ingezet met behulp van de regeling *Pluriform Programming*, en nu ondersteund door o.a. *The Art of Impact*) vindt plaats in Den Haag; de projecten zelf worden landelijk uitgezet. Zo ondersteunen wij schouwburgers in de regio met innovatieve methodes die zij, vanwege de beperkte capaciteit, niet zelf kunnen ontwikkelen.

6. BEDRIJFSVOERING

§6.1 Synergie en organisatiestructuur

Het organisatieplan voor Het Nationale Theater in augustus jongstleden afgerond. Samenhang, synergie en een integrale manier van werken, waren daarbij belangrijke voorwaarden die wij aan het ontwerp stelden.

Het Nationale Theater verenigt twee typen organisaties: de producerende en programmerende podiumkunstorganisatie, ofwel het gezelschap en de schouwburg/het theater. Alhoewel wat betreft de hoofdstructuur voor een functionele indeling is gekozen, kiezen wij nadrukkelijk voor een model van samenwerking, betrokkenheid en wederzijds begrip. Dat is de enige manier om de meerwaarde van de fusie op artistiek inhoudelijk terrein te realiseren.

In Het Nationale Theater zijn alle activiteiten daarom vanaf het eerste moment de gezamenlijke verantwoordelijkheid van zowel makers als programmeurs. Dat hebben we in onze overleg structuur ook geborgd, waarbij hét centrale ontmoetings- en beslisorgaan de ‘Strategische Tafel’ is waaraan de directie een doorlopend gesprek voert met onze theatermakers, programmeurs, dramaturgen, marketeers en educatiemedewerkers, over de artistieke en zakelijke invulling van de producties, programmering en programma’s. Wij borgen onze integrale werkwijze verder door functionele spanning te creëren met de portefeuillevordering van de directieleden, verbindende samenstelling van functionele overleggen en een projectmatige werkwijze waar mogelijk en wenselijk.

§6.2 Samenstelling van de directie

De Raad van Toezicht van het Nationale Theater heeft er voor gekozen de huidige samenstelling van de directie te handhaven tot het derde kwartaal van 2017. Per 1 januari start Het Nationale Theater met een directeur productie (Theu Boermans), een directeur programmering (Cees Debets), een zakelijk directeur (Simon van Driel) en een directievoorzitter (Walter Ligthart). Al werkend en fuserend zijn we tot de conclusie zijn gekomen dat het hele proces ingewikkelder is en trager verloopt dan we ons vorig jaar realiseerden. Dat heeft er toe geleid dat de tijdelijke Raad van Toezicht van Het Nationale Theater het besluit genomen heeft de nieuwe organisatie eerst stevig neer te zetten. Intern spreken wij over de *transitiedirectie*: samen moeten zij de overgang van de huidige instellingen naar Het Nationale Theater in goede banen leiden. Het gekozen model doet recht aan de hoeveelheid en zwaarte van de taken waar wij ons de eerste periode van het bestaan van de nieuwe instelling voor gesteld zien.

Na deze transitiefase stelt de Raad van Toezicht het definitieve directiemodel vast. Wij spraken daartoe een snelle evaluatie van de directiestructuur af, die zal plaatsvinden in het derde kwartaal van 2017. Uiteraard streven ook wij naar een adequaat directiemodel. Dat streven is financieel vertaald in een afspraak, om in 2018 substantieel te bezuinigen op de post directie.

§6.3 Efficiencywinst en fusiekosten

Alhoewel de fusie tot Het Nationale Theater niet is ingezet om te bezuinigen, zal een aanzienlijke verschuiving van gelden plaatsvinden, van de beheerlasten naar de activiteitenlasten. Die verschuiving zal betekenen dat er meer geld komt voor onze *core business*: programmering en producties. We gaan de vruchten plukken van de synergie-effecten van de fusie en efficiencywinst boeken. Dat gaat echter in een iets trager tempo dan de adviescommissie Weeda zich voorstelde. Zoals vaker, gaat ook hier de kost voor de baat uit.

Allereerst zijn de geraamde fusiekosten nu hoger dan tien maanden geleden geraamd. Deze kosten geven we vooral uit in de jaren 2015 en 2016, maar ook een klein deel in 2017. Voor het stijgen van de fusiekosten zijn aantal oorzaken aan te wijzen:

- Een behoorlijk tegenvallende post betreft overgaan naar één CAO. Deze overgang leidt tot aanpassingen van werktijden, een andere inschaling en andere secundaire arbeidsvoorwaarden voor een aantal medewerkers. Het hanteren van één cao betekent ook aansluiting bij één pensioenfonds. Dat leidt tot de noodzaak van het pensioenbehoud van een aantal zittende medewerkers van de KS, die niet overgaan naar het fonds waarbij Het Nationale Theater zich zal aansluiten. Daaraan zijn kosten verbonden.
- Er zijn er meer juridische en notariële kosten gemaakt dan begroot, mede vanwege de inspanning die we moesten verrichten om het predicaat 'Koninklijk' te behouden.
- Er zijn meer kosten gemaakt aan fusiebegeleiding (projectsecretariaat fusie, OR-begeleiding, HR-ondersteuning, etc.). Juist omdat we op een aantal terreinen als culturele organisaties direct bij elkaar zitten en er drie gelijkwaardige organisaties zijn is het soms moeizamer dan het lijkt om het op een aantal punten eens te worden. Dat gold ook voor de ondernemingsraden.

Ter geruststelling: het gaat hier met name om eenmalige kosten. Waar dat niet het geval is, zoals bij verandering van arbeidstijd, zullen we die kosten in 2017 heel snel inlopen.

In de begroting van 2017 hebben wij, uiteraard eenmalig, frictiekosten personeel opgenomen. Dit bedrag is veiligheidshalve gereserveerd voor mogelijke fricties bij de plaatsing van het personeel. Wij hopen besteding van de reservering te voorkomen (ons adagium bij het Sociaal Plan is geen gedwongen ontslagen, in ruil voor maximale coöperatie bij plaatsen) en het bedrag geheel of gedeeltelijk te kunnen herbestemmen aan de productie of de programmering.

2017 is in veel opzichten, ook voor wat betreft de efficiencywinst en synergie-effecten, een overgangsjaar. In 2018 belooft op deze punten veel meer; die belofte zullen we waarmaken. Dat blijkt ook uit de raming van de begroting 2018.

Maar minder is niet niets: ook in 2017 zullen er al vruchten zijn van de synergie-effecten en de efficiencywinst. Wij vroegen in totaal €60.000 extra subsidie aan voor contextprogrammering. Dit bedrag neemt Het Nationale Theater voor eigen rekening. Immers contextprogrammering is zo'n wezenlijk onderdeel van Het Nationale Theater, dat we daar om kwaliteitsredenen niet op willen bezuinigen.

§6.4 Een doorkijkje naar 2018

Na in 2015, 2016 en 2017 alle fusiekosten voor eigen rekening te hebben genomen en in 2017 een overgangsbegroting te hebben gepresenteerd is in 2018 sprake van een substantiële verschuiving van beheerlasten naar activiteitenlasten. Alle winst van synergie en efficiëntie wordt bestemd aan programmering en producties: we verschuiven een bedrag van €600.000, waarmee we dus investeren in meer en nieuwe publiek (zonder het oude publiek in de steek te laten).

Deze €600.000 wordt als volgt opgebouwd:

- €245.000 uit de materiële beheerlasten (“wat kan en moet goedkoper?”)
- €220.000 uit de herschikking van Activiteitenlasten (“wat kan slimmer en efficiënter?”)
- de vrijgevallen frictiekosten van 2017
- een marginale terugloop van de formatie

Gevoegd bij de structurele bezuinigingen die we al in 2017 realiseren en die dat jaar besteed worden aan fusiekosten en intensivering van de programmering, komen we op een verschuiving van €800.000. Met trots presenteren we op deze wijze een substantiële investering in programmering en productie uit synergievoordelen en efficiencywinst in 2018

§6.5 Culturele, maatschappelijke en commerciële verhuur

Het Nationale Theater onderscheidt drie categorieën van verhuur, waarmee het de panden exploiteert

- Culturele Verhuur: inzet van onze gebouwen, voorzieningen en personeel bij culturele evenementen die worden geïnitieerd door derden. Denk hierbij aan festivals, voorstellingen en andere culturele evenementen. Culturele verhuringen vinden waar mogelijk kostenneutraal plaats. De zakelijke afspraak hangt sterk af van de inhoud van het evenement en bijdrage aan het (artistieke) profiel van de instelling. Het Nationale Theater beschouwt Culturele Verhuringen als volwaardig onderdeel van de programmering; evenementen als Today's Art, Movies That Matter of Holland Dance Festival vinden weliswaar plaats op basis van een verhuurovereenkomst, maar passen naadloos binnen onze artistieke positionering in stad en land.

- Maatschappelijke verhuur: inzet van onze gebouwen, voorzieningen en personeel bij evenementen die worden geïnitieerd door derden, waarbij het theater de rol van “gemeenschapshuis” inneemt. Denk hierbij aan bijeenkomsten van de publieke en not-for-profit-sector, het onderwijs en lokale maatschappelijke initiatieven. De verhuringen dragen bij aan ons maatschappelijk profiel en brengen potentieel nieuw publiek over de drempel. Culturele verhuringen vinden waar mogelijk kostenneutraal of met een kleine winstmarge plaats, maar de opbrengst is doorgaans zeer beperkt.
- Commerciële verhuur: inzet van onze gebouwen, voorzieningen en personeel bij evenementen die worden geïnitieerd door commerciële partijen. Deze overeenkomsten worden primair aangegaan om extra inkomsten te genereren. Wij zien bij deze categorie extra kans om onze *core business* te vermarkten, door een inhoudelijke bijdrage te leveren aan het programma (bv. een acteur als dag-presentator of een korte voorstelling als programmaonderdeel).

In het advies van commissie Weeda schemert de verwachting door, dat op het gebied van onze verhuringen veel meer verdiend kan worden. Wij verwachten dat er vooral bij commerciële verhuringen verdiend kan worden, maar geven gezien de bijdrage aan ons culturele en maatschappelijke profiel gelijk, zo niet groter belang aan culturele en maatschappelijke verhuringen. Bij de commerciële verhuur worden door de klanten hogere eisen gesteld. Vaak botsen die eisen met de voorstellingen. Wij kiezen ervoor voorrang te geven aan voorstellingen.

Daarbij spelen er, zeker in 2017, meer eigen voorstellingen van Het Nationale Theater in onze huizen. Die intensivering betekent ook dat er vaker gemonteerd en gespeeld zal worden in de eigen zalen. De beschikbaarheid voor verhuringen neemt daarmee af. Overigens neemt de aantrekkelijkheid voor huurders door een brede portefeuille aan beschikbare locaties wel toe.

Als laatste willen wij een technische reden opvoeren voor een terugloop van verhuurinkomsten, die elders in de begroting als een afname van kosten terugkomt. Tot 1 januari '17 huurde het Nationale Toneel de KS af, en was zelf verantwoordelijk voor de opbrengsten van de kaartverkoop. In 2017 werkt Het Nationale Theater met een ander systeem: inkomsten uit kaartverkoop worden toegerekend aan de producerende en programmerende functies. Alleen bij bouw- en montagedagen wordt nog intern verrekend op basis van verhuur.

§6.6 Risico's en kansen.

Het Nationale Theater heeft een artistiek ambitieus plan gepresenteerd, waar wij veel positieve feedback op kregen. Bij een artistiek ambitieus plan hoort een gedegen financieel plan, inclusief een analyse van risico's. Dat plan is er inmiddels. Alle risico's die zich kunnen voordoen zijn geïnventariseerd, inclusief een geschat bedrag waarop het betreffende risico betrekking heeft. De risico's zijn daarnaast voorzien van een schatting van de kans dat het zich voordoet. Bovendien is

aangegeven hoe het risico kan worden beperkt, hoe het kan worden beheerst en welke bijstuurmogelijkheden er zijn, op welke termijn. Uiteraard gaat deze risico-inventarisatie verder dan alleen de financiële risico's. Het brengt ook risico's rond producties, bezoekersaantallen en publieksinkomsten, garanties, subsidies en technische faciliteiten in kaart. Deze grondige risico-inventarisatie is mede de basis voor het bepalen van de gewenste, verantwoorde vermogenspositie van Het Nationale Theater. In de zomer van 2017 zal een belangrijk risico wat betreft de technische faciliteiten van de KS en Theater aan het Spui weggenomen worden: dankzij de onlangs toegezegde financiële steun van de gemeente kunnen dan de theatertechnische hijsinstallaties (trekkenwanden) van beide locaties worden vervangen

De kansen van Het Nationale Theater liggen allereerst op het artistieke vlak. Wij beschrijven die kansen uitgebreid in onze aanvraag en kunnen niet genoeg benadrukken dat er ook veel kansen liggen voor educatie en talentontwikkeling van jonge theatermakers.

Wat educatie betreft, ligt er intern de ambitie om een permanent educatief centrum te ontwikkelen, waardoor Het Nationale Theater op termijn jaarlijks 50.000 kinderen en jongeren uit Den Haag en de rest van het land bereikt met het totale educatieve aanbod en de (school). Op dit moment rekenen we aan een *business case* en werken we aan een *case for support* om sponsors aan een permanent educatief centrum te verbinden.

Voor talentontwikkeling hebben wij een uitgebreid beleid omschreven in onze aanvraag bij het Ministerie van OC&W, vanuit een brede visie: het richt zich op ontwikkeling van auteurs, regisseurs, acteurs, technici, theaterdocenten, marketeers en andere betrokkenen bij Het Nationale Theater. Daarnaast bieden wij de jongste makers een presentatie- en werkplek in Zaal 3: laboratorium voor de podiumkunsten. Wij zijn heel blij met het structureel maken van de incidentele middelen voor het beheer van Zaal 3. Zoals de commissie Weeda en B&W ons hebben gevraagd onderzoeken we samen met Korzo mogelijkheden voor een interdisciplinaire productiefaciliteit voor de podiumkunsten in Den Haag: een plek voor nieuwe makers die grenzen verkennen en disciplines doorbreken. Juist daar ontstaat vernieuwing en kunnen we jonge, creatieve geesten in de stad inspireren. Dat is goed voor het vestigingsklimaat van de stad. Ook hier geldt dat er additionele financiering nodig zal zijn om deze plannen te realiseren, en is het de vraag of Korzo hier, gezien de substantiële afname van hun rijkssubsidie, in de komende beleidsperiode prioriteit aan zal kunnen geven.

Als laatste signaleren wij zakelijke kansen door een combinatie van commerciële verhuur en artistieke inspanningen, die Het Nationale Theater voor klanten extra aantrekkelijk kunnen maken.

Vergelijkbare kansen doen zich voor op het gebied van sponsorwerving. In de afgelopen jaren hebben we een goede basis gelegd met de vrienden, de particuliere geefkringen en het genootschap. Ook wisten we de weg naar de (particuliere) fondsen steeds beter te vinden. Wij richten voor Het Nationale

Theater een team Funding, Business & Sales in, die fondswerving, commerciële verhuring en verkoop van artistieke inhoud in één portefeuille samenbrengt en als doel heeft deze en andere nieuwe mogelijkheden te realiseren.