

# Het Nationale Theater

Meerjarenbeleidsplan  
Het Nationale Theater

# 2025–2028





## ALGEMENE GEGEVENS VAN DE AANVRAGER

**Statutaire naam instelling:**

Stichting Het Nationale Theater

**Statutaire doelstelling:**

Het publiek met goed theater in aanraking te brengen, het plezier in en de liefde voor theater te stimuleren en de theatercultuur met alle daartoe geëigende middelen te bevorderen; Theater te maken en te bevorderen in de ruimste zin van het woord in 's-Gravenhage en de rest van Nederland in het kader van de landelijke toneelvoorziening;

De exploitatie van de verschillende podia die de stichting in beheer heeft; Het leveren van een bijdrage aan een levendig en gevarieerd kunst- en cultuuraanbod in 's-Gravenhage en de rest van Nederland; het bevorderen van een creatief cultuurklimaat in 's-Gravenhage en de rest van Nederland.

**Aard van de instelling:**

Podiumkunstinstituut

**Bezoekadres:**

Korte Voorhout 3  
2511 CW Den Haag

**Postadres:**

Korte Voorhout 3  
511 CW Den Haag

**Telefoonnummer:**

088 3565356

**Email:**

directiesecretariaat@hnt.nl

**Website:**

[www.hnt.nl](http://www.hnt.nl)

Ondanks de uitdagende omstandigheden van de afgelopen jaren, zien wij dat onze fusie steeds vaker de synergie oplevert die wij hoopten. Onze activiteiten in eigen stad en de rest van het land versterken elkaar. Programmering, productie, educatie en interactie vielen samen in uitdagende en uitnodigende totaalprogramma's, waarbij we een diverser publiek in onze huizen en op tournee mochten verwelkomen.

|                                       | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Aantal activiteiten</b>            |       |       |       |       |
| Programmering (aantal voorstellingen) | 299   | 584   | 400   | 540   |
| Productie (aantal voorstellingen)     | 144   | 296   | 200   | 153   |
| Verhuringen                           | 24    | 75    | 346   | 537   |
| Festivals (aantal voorstellingen)     | 98    | 85    | 20    | 275   |
| Educatieve activiteiten               | 2.165 | 1.006 | 75    | 75    |
|                                       | 2.730 | 2.046 | 1.041 | 1.580 |

|                                  | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Aantal bezoekers</b>          |         |         |         |         |
| Programmering (aantal bezoekers) | 32.204  | 85.533  | 103.000 | 119.700 |
| Productie (aantal bezoekers)     | 34.867  | 65.526  | 81.216  | 86.337  |
| Verhuringen                      | 1.340   | 12.550  | 11.500  | 18.000  |
| Festivals (aantal bezoekers)     | 1.469   | 5.897   | 11.000  | 27.000  |
| Educatieve activiteiten          | 60.304  | 41.247  | 41.650  | 46.000  |
|                                  | 130.184 | 210.753 | 248.366 | 297.037 |

We zijn het grootste landelijk reizende theatergezelschap met een eigen ensemble. Wij spelen voor jong en oud. We spelen in theaters door het hele land. Achttien daarvan zijn partnertheaters die het fundament vormen van onze tournees. We willen een zo breed mogelijk publiek bereiken. Daarom gieten we scherpe inhoud in een toegankelijke vormtaal: vriendelijk radicaal en radicaal vriendelijk. We houden van grootse decors, (live)muziek en grote casts. Het Nationale Theater is dé sterke en herkenbare aanbieder van kwaliteitstheater in Den Haag. We tonen de kwalitatief beste voorstellingen, op de meest geschikte plekken, voor het grootst mogelijke publiek. De kern van onze programmering in de Koninklijke Schouwburg, Theater aan het Spui en Zaal 3 bestaat uit toneel, jeugdtheater en het gesproken woord. Daarnaast bieden we ruimte aan muziektheater, mime, dans en opera.

Wij maken onze voorstellingen toegankelijk met o.a. interactieve inleidingen, audiodescriptie, doventolken en contextprogramma's. De afdeling HNTeducatie en interactie ontwikkelt educatie-activiteiten en contextprogrammering rond alle voorstellingen van Het Nationale Theater, op tournee en in de eigen stad, voor kinderen, jongeren en volwassenen. We versterken de band met het onderwijs en ontzorgen de scholen, zodat theaterbezoek door leerlingen niet in gevaar komt.

|                                       | 2025  | 2026  | 2027  | 2028  |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Aantal activiteiten</b>            |       |       |       |       |
| Programmering (aantal voorstellingen) | 400   | 400   | 400   | 400   |
| Productie (aantal voorstellingen)     | 440   | 440   | 440   | 440   |
| Verhuringen                           | 200   | 200   | 200   | 200   |
| Festivals (aantal voorstellingen)     | 275   | 275   | 275   | 275   |
| Educatieve activiteiten               | 75    | 75    | 75    | 75    |
|                                       | 1.390 | 1.390 | 1.390 | 1.390 |

|                                  | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Aantal bezoekers</b>          |         |         |         |         |
| Programmering (aantal bezoekers) | 103.000 | 103.000 | 103.000 | 103.000 |
| Productie (aantal bezoekers)     | 84.000  | 84.000  | 84.000  | 84.000  |
| Verhuringen                      | 11.500  | 11.500  | 11.500  | 11.500  |
| Festivals (de Parade)            | 8.100   | 8.100   | 8.100   | 8.100   |
| Festivals (overig)               | 16.000  | 16.000  | 16.000  | 16.000  |
| Educatieve activiteiten          | 41.500  | 41.500  | 41.500  | 41.500  |
|                                  | 264.100 | 264.100 | 264.100 | 264.100 |



# Terugblik 2021–2024

Op 1 januari jl. bestond Het Nationale Theater zeven jaar. De fusie van de Koninklijke Schouwburg, Theater aan het Spui, het Nationale Toneel en NTjong maakte ons in 2017 in één klap tot één van de grootste gesubsidieerde theaterinstellingen van ons land. We zijn uniek als de enige organisatie in Nederland die programmeert en produceert voor publiek van alle leeftijden. We gingen de fusie aan omdat we het hoofd wilden bieden aan de neerwaartse spiraal waarin de podiumkunsten zich leken te bevinden. We waren (en zijn) ervan overtuigd dat het theater méér in het hart van samenleving kan staan als je de gescheiden werelden van produceren en programmeren in één organisatie samenvoegt.

Dat is gemakkelijk gezegd, maar de afgelopen zeven jaar ontdekten we werkenderwijs wat dat in de praktijk betekent. Produceren en programmeren zijn processen met eigen snelheden, eigen belangen, maar gelukkig ook één gemeenschappelijk einddoel: de beste voorstelling op de beste plaats en dan liefst voor zo veel mogelijk publiek. Hoewel het soms voelt als hollen en stilstaan, bewegen we ons in een gestaag tempo richting dat gestelde doel, steeds zoekend naar een juiste balans.

De covid-crisis bleek een stresstest voor de fusiegedachte, niet in de laatste plaats omdat het unieke karakter van onze organisatie ons nu opeens in de weg zat. Het verkrijgen van coronasteun als instelling die zowel programmeert als produceert met BIS-gelden, zorgde ervoor dat we vaak extra kosten droegen, maar slechts voor een deel van de ondersteuningsregelingen in aanmerking kwamen. Dat leverde veel werk op voor ons en onze subsidienten. Maar we sloegen ons doorheen dankzij bijdragen en coulance-regelingen van het Rijk, de gemeente Den Haag, het Fonds Podiumkunsten en de ons ondersteunende fondsen. Uiteindelijk bevestigde de pandemie voor ons dat er niets gaat boven de live-ontmoeting: het theater als publieke ruimte, waar makers en publiek samenkomen om zich te buigen over, te ergeren aan of te lachen om publieke vraagstukken.

## *HNT producties voor volwassenen*

Hoewel de pandemie tot ver in 2022 haar sporen door de huidige kunstenplanperiode trok, konden we onze artistieke ambities grotendeels realiseren. Meerdere grote titels moesten vanwege de pandemie van het oude naar het nieuwe kunstenplan worden verplaatst. In plaats van grotezaalproducties produceerden we zeventien kleine producties, die onder minimale omstandigheden konden worden gespeeld. Vanaf de dag dat de lockdowns werden opgeheven, speelden we deze voor live-publiek onder het motto *HNT speelt altijd*.

In de zomer van 2021 brachten we als eerste gezelschap na de pandemie een groots opgezette mara-

thonvoorstelling: *De eeuw van mijn moeder* (regie Eric de Vroedt). Drie andere marathons werden na de pandemie alsnog gespeeld: het met prijzen overladen *Trojan Wars* (regie Noël Fischer), de eerste Nederlandse opvoering van Judith Herzbergs *Leedvermaak*-trilogie (regie Eric de Vroedt) én een succesreprise van *The Nation* (regie Eric de Vroedt) op het Holland Festival. Tegenover die grootschalige voorstellingen stonden intieme, maar daardoor niet minder impactvolle producties als *Every Brilliant Thing* (regie Erik Whien) over omgang met depressie en *Tijd zal ons leren* van Romana Vrede: een podcastserie, televisieprogramma en uiteindelijk een bejubelde voorstelling over de traditie van verzet tegen slavernij. Beide titels werden in coronatijd ontwikkeld en later als volwaardige producties uitgebracht.

Het klassieke toneelrepertoire werd – soms brutaal, maar altijd vol liefde een eerbied – naar de 21e eeuw gebracht: we speelden *Yerma* van Lorca, *Hebriana* van Norén, *Happy Days* en *Wachten op Godot* van Beckett, *Coriolanus* van Shakespeare (nominatie Theo d’Or Yela de Koning). *Faust* van Goethe werd *OustFaust* van Tom Lanoye (afscheidsvoorstelling Theu Boermans). Ook gingen nieuwe teksten en romanbewerkingen in première: *De jaren* naar Annie Ernaux (selectie Theaterfestival, Theo d’Or Mariana Aparacio), *Laagland* van Nathan Vecht, *Disgraced* van Ayad Akhtar (coproductie Black Sheep Can Fly), *De eeuw van mijn moeder* en *Brown Sugar Baby* van Eric de Vroedt. Traditiegetrouw regisseerde Noël Fischer de jaarlijkse coproductie met HNTjong: *Erik of het klein insectenboek*, *Queer Planet* (Arlecchino Rick Paul van Mulligen) en in zomer 2024 *Romeo en Julia*.

Ten opzichte van het ingediende kunstenplan vonden belangrijke artistieke wisselingen plaats in de regisseurspoule van HNTproducties: Daria Bukvic werd artistiek directeur van Theater Oostpool en Eline Arbo van Internationaal Theater Amsterdam. Jeroen De Man besloot eind 2020 zijn regiecarrière stop te zetten. Wij nodigden Nina Spijkers uit om *The Nether* over te nemen van Daria Bukvic. Dit beviel zo goed dat we haar terugvroegen voor *Coriolanus*. In 2025 treedt zij als huisregisseur toe tot HNT. Ook de samenwerking met de ervaren regisseurs Liesbeth Coltof (eindregie *Coriolanus* wegens zwangerschapsvervanging) en Ola Mafaalani (onderzoek *Melancholia*) zetten we voort in het nieuwe kunstenplan.

## *HNTjong voor kinderen, young adults en families*

In 2023 vierde HNTjong, begonnen als NTjong, haar tienjarige bestaan. Als BIS-jeugd- en jongerentheatergezelschap binnen Het Nationale Theater kan HNTjong producties en projecten realiseren op een schaal die voor weinig jeugdtheatergezelschappen is weggelegd. We breken de schotten af tussen jeugdtheater en theater voor volwassenen door

vergaande samenwerking binnen de eigen organisatie; het uitwisselen van schrijvers, regisseurs, spelers en ontwerpers; de samenwerking met een sterke afdeling educatie & interactie; en een doorgaand onderling artistiek gesprek.

In de afgelopen tien jaar heeft HNTjong zichzelf artistiek sterk ontwikkeld. We lieten zien dat het veld én het publiek behoefte hebben aan groots gemonteerd kwaliteitstheater voor jongeren en families, en aan theatervoorstellingen voor young adults. Voorstellingen met actuele thema's, filmisch gemonteerd, in een brutale fysieke stijl. In de koers van HNTjong zijn twee beleidslijnen inhoudelijk leidend: de familievoorstellingen en jongerenproducties. De familievoorstelling richt zich op een gemixt publiek van kinderen en volwassenen. Met titels als *Erik of het klein insectenboek* (coproductie met Stadsschouwburg Utrecht en Illusionary Rockaz Company) brachten we verhalen voor het hele gezin naar de grote zaal. *Romeo & Julia* komt nog uit in 2024, ook in de grote zaal. Voor jongeren ontwikkelden we een coming of age-lijn met *Trojan Wars*, *Queer Planet* en *Let's talk about sex*. Daarnaast maakt HNTjong kleinere voorstellingen voor het vlakke vloer circuit en voor scholen, zoals *Het experiment* en *Emoji explosie*.

Ook voor HNTjong waren de gevolgen van de pandemie tot ver in 2022 merkbaar: grote voorstellingen moesten worden uitgesteld en kleinere producties speelden aanzienlijk korter. Gebroken tournees, afgelaste voorstellingen, zieke medewerkers, podia en scholen die zich terugtrokken: continuïteit handhaven bleek een uitdaging. Halverwege 2022 begon het tij weer te keren: het publiek kwam terug naar de podia en we speelden goed bezette en zelfs uitverkochte voorstellingen. Onze producties werden zeer gewaardeerd door publiek en pers, wat zich ook vertaalde in prijzen, onder meer voor *Trojan Wars* (Gouden Krekel; eerste Louis d'Or jeugdtheater voor Bram Suijker; Toneelunie Vertaalprijs voor Peer Wittenbols; Prosceniumprijs voor kostuumontwerper Carly Everaert) en *Erik of het klein insectenboek* (Zilveren Krekel), *Queer Planet* (eerste Arlecchino jongerentheater voor Rick Paul van Mulligen). Ook *Stom* ontving een Zilveren Krekel.

Met *Tori* (Brian Elstak, regie Marjorie Boston, tekst Maarten van Hinte) speelde HNTjong in samenwerking met RIGHTABOUTNOW INC. in 2023 voor het eerst in Suriname voor zo'n 2.000 toeschouwers uit Paramaribo en Moengo. In de voorbereiding en uitvoering is een wederzijds voedende samenwerking ontstaan met The Back Lot, On Stage Performing Arts en Surinaams Pedagogisch Centrum (PABO), organisaties uit Paramaribo. Deze uitwisseling smaakt naar méér.

Producties van HNTjong zitten dicht op de huid van de tijd en ons jonge publiek. Soms zorgt dat voor rumoer en onrust in de zaal. Zo leidde bezoek aan *Queer Planet* tot luidruchtig protest en discussie onder jongeren over gender, *queerness* en identiteit. Dat trok de aandacht van de pers, maar onderstreept vooral de urgentie van ons werk.

### Programmering

In onze programmering in de Koninklijke Schouwburg, Theater aan het Spui en Zaal 3 komen artistieke en publieksbereik samen. Het Fonds Podiumkunsten prees onze programmering met de toekenning van de nieuwe Podiumregeling (2023). De commissie beoordeelde de artistieke positie als *zeer goed* en was lovend over het publieksbereik en de lokale inbedding. Zaal 3, dat als ontwikkelingsplek voor multidisciplinair theateeraanbod een unieke plek inneemt in Nederland, wordt sinds 2023 ook ondersteund door de VandenEnde Foundation, met name vanwege de combinatie van de ruimte voor artistieke ontwikkeling, de zakelijke begeleiding die hier wordt geboden en het publieksbereik. Die extra steun was broodnodig om ook in Zaal 3 de *fair practice code* te kunnen hanteren en verschraving tegen te gaan.

Vanaf de oprichting van Het Nationale Theater staat het publiek centraal in onze missie. We willen zoveel mogelijk mensen ontvangen, inspireren, vermaken en ontmoetingen mogelijk maken. De pandemie maakte dit niet gemakkelijk. Gelukkig zagen wij vanaf 2022 en vooral in 2023 het publiek weer in groten getale terugkeren in de zalen. We zijn daarbij nog niet op (laat staan: over) het niveau van 2019. Dat is uiteraard wel de wens. We bereikten die bezoekers met bijzondere, actuele, relevante en feestelijke voorstellingen, die we in een aantrekkelijke context aanboden, vaak voorzien van een educatief programma. Rond *Laagland* vond in Den Haag en Eindhoven het contextprogramma *Gaafland* plaats over burgerinitiatieven, dat wij maakten voor en met de lokale inwoners, ambtenaren en kunstenaars. Rond de familievoorstelling *Erik of het klein insectenboek* organiseerden we een uitgebreid contextprogramma voor bezoekers in de foyers. Er was feest in onze zalen met optredens van Niko of een XL-editie van het succesvolle *Poeziebar*, dat met jong en oud de kracht van poëzie viert in de Koninklijke Schouwburg. Kinderen krijgen een stem tijdens de Kindertroonrede en de Dag van de Kinderrechten. Jongeren spreken mee over onze programmering en organiseren zelf activiteiten dankzij de jongerenredactie *HNTdeMotor*.

We ontvingen veel publiek tijdens grote Haagse festivals met landelijke uitstraling als Rewire, Crossing Border, Movies That Matter of de Betovering. We bereikten nieuw publiek op hun mobiele telefoon met het project *WatchApp Laagland*, gingen de diepte in tijdens onze toneelkijkersseries en *Lezen met HNT*, moedigden bezoekers aan om ook eens een ander soort voorstelling te bezoeken met *Mix&Match* en verleiden nieuw publiek om te komen voor de voorstelling een *Patatje Met* te eten. In Den Haag bouwen we door de unieke synergie van onze organisatie, waarin producties, programmering, educatie en interactie in een hand liggen, actief en innovatief aan een publiek voor ons aanbod, en vergroten wij de betekenis van onze voorstellingen voor een steeds breder publiek.

## *HNT voor iedereen*

Het Nationale Theater wil het publiek vergroten en hun ervaring verdiepen. We staan daarbij voortdurend stil bij de toegankelijkheid van onze voorstellingen en gebouwen: wie sluiten we buiten? Hoe zoeken we toenadering? Erkennen en representatie van verschillende perspectieven in de voorstelling zijn daarbij even belangrijk als de fysieke toegankelijkheid van onze gebouwen, het aanbieden van toegankelijkheidsprogramma's rond de producties, de geografische spreiding van het aanbod als de prijsstelling van de voorstellingen.

Om zo veel mogelijk mensen te laten deelnemen aan onze activiteiten moeten wij bezoekers met een beperking op het gebied van zicht, gehoor of prikkeltolerantie bij ons aanbod kunnen betrekken. Wij konden hier grote stappen in zetten doordat de gemeente een jaarsubsidie toekende voor ons activiteitenprogramma HNTonbeperkt (per 2024). Hoewel projectfinanciering nodig blijft om alle activiteiten te kunnen uitvoeren, legt deze steun een stevige basis onder de toekomstige activiteiten. Cultuurloket DigitAll maakte het mogelijk om innovatief praktijkonderzoek doen in een pilotproject voor *real time* spraak-naar-tekst-vertaling. De resultaten van de in 2023 uitgevoerde pilot geven voldoende aanleiding om dit onderzoek in 2024 door te zetten. Het realiseren van een toepasbare oplossing zou immers een enorme doorbraak voor onze organisatie én het Nederlandse theaterveld betekenen.

Wij zijn blij dat onze organisatie en ons aanbod steeds inclusiever werden. Daardoor zagen we ook een steeds diverser samengesteld publiek in onze zalen. Ons programma rond bestaande vieringen en herdenkingen van verschillende bevolkingsgroepen uit Den Haag was en is daarin erg belangrijk. We organiseren programma's rond Ketikoti, de Indiëherdenking, 4 mei, Black Achievement Month, Nowruz, het Suikerfeest, Diwali, Prinsjesdag, Dag van de Marrons en het Gnawa Festival. Het slavernijverleden kreeg de afgelopen jaren periode extra aandacht. Op 20 november 2022 sprak burgemeester Jan van Zanen namens de gemeente Den Haag op het podium van de Koninklijke Schouwburg historische excuses uit "voor de wijze waarop voorgangers van ons het systeem van kolonialisme en slavernij hebben ondersteund en ervan hebben geprofiteerd." Op 1 juli 2023 ving het herdenkingsjaar 150 jaar afschaffing slavernij aan – een uitroep teken op alle activiteiten die wij al jaren in dit kader organiseren. In de Koninklijke Schouwburg werd Ketikoti gevierd en ontmoetten alle door het slavernijverleden getekende gemeenschappen zich voor het programma rond de bijzondere voorstelling *Tijd zal ons leren*. HNTeducatie&Interactie organiseerde *lecture performances* over onze koloniale geschiedenis en de impact daarvan op jongeren van nu in klassen in de regio Haaglanden en Amsterdam.

Nu het bezoek aan onze zalen en productie steeds diverser wordt, kunnen wij ook vaker onderlinge ontmoetingen tussen de verschillende groepen bezoekers realiseren.

Meer mensen voelen zich thuis bij Het Nationale Theater en zien op de podia spelers en verhalen waarmee zij zich kunnen verbinden. Voor veel bezoekers vormt een viering of herdenking de aanleiding voor een eerste bezoek aan onze panden. Met een doelgericht aanbod uit onze programmering proberen we hen vervolgens te verleiden ook eens een voorstelling bij ons te bezoeken. En omgekeerd: wij verleiden bezoekers van voorstellingen om ook eens een viering of herdenking bij te wonen.

Onze ambities in het bereiken van publiek worden vaak geremd door de weerbarstige realiteit. Dat geldt met name voor het onderwijs. Wij constateren een stagnatie in de groei van het schoolpubliek. Het onderwijssysteem lijkt minder ruimte te hebben voor aandachtig cultuuronderwijs, mede door het nijpende docententekort en de hieruit voortkomende werkdruk. Dat leidt ertoe dat wij onze activiteiten op het gebied van educatie en interactie hier de komende kunstenplanperiode op zullen focussen.

## *Organisatie en personeel*

Bij de totstandkoming van de fusieorganisatie was een structuur bedacht die gaandeweg de tweede kunstenplanperiode onvoldoende bleek aan te sluiten op de daadwerkelijke werkprocessen. Raad van Toezicht, Directie, Management Team en Ondernemingsraad kwamen in goed overleg tot een nieuwe organisatiestructuur. Deze is letterlijk vormgegeven als een huis. Het hart wordt gevormd door vier artistieke kamers: HNTproducties, HNTjong, Educatie & Interactie en Programmering. Het fundament wordt gevormd door de afdeling Productie en Techniek, verantwoordelijk voor de realisatie van de artistieke ideeën uit de vier artistieke kamers. De afdeling Marketing & Development zorgt voor de relatie met de buitenwereld en is van daaruit verantwoordelijk voor de marketing en communicatie van de organisatie en het genereren van inkomsten. Het dak van het huis is de afdeling Bedrijfsvoering, verantwoordelijk voor de continue processen in de organisatie.

Naast de structuur kreeg ook de cultuur aandacht. Het Nationale Theater wil een veilige en inclusieve organisatie zijn voor alle medewerkers. In 2023 werd organisatiebreed een cursus multicultureel leiderschap/vakmanschap gevolgd: aan de hand van de ARBO-wetgeving leerden onze medewerkers over onderlinge omgangsvormen en integriteit. Ook stelden wij een Protocol ongewenste omgangsvormen op om een sociaal veilige, harmonieuze en respectvolle werkomgeving te waarborgen.

Naast de herinrichting van ons metaforische huis maakten wij onze fysieke huizen meer open en duurzaam. In Zaal3 werd de buitenwand van de zaal geïsoleerd. Theater aan het Spui moest een aantal maanden sluiten om de klimaatinstallatie te laten vervangen. Wij grepen deze kans aan om de toegankelijkheid van het theater te verbeteren. Met steun van fondsen, sponsors en donateurs ronden wij een grondige herinrichting van de publieksruimten van de Koninklijke Schouwburg af. Zo maakten we het oude

stadspaleis toegankelijker en prettiger voor iedereen. Ten slotte konden wij met steun van de gemeente Den Haag een verduurzamingsslag doorvoeren door de gevel en de ramen van de KS te verbeteren. Al deze investeringen komen ook de verhuurbaarheid van onze panden ten goede. Deze commerciële activiteiten verstevigen behalve ons ondernemerschap ook onze maatschappelijke positie. De meest bijzondere ‘verhuring’, ook heel zichtbaar voor de buitenwereld, is dat de Koninklijke Schouwburg gedurende de verbouwing van het Binnenhof de plek is geworden waar de koning jaarlijks de Troonrede uitspreekt.

Dagelijks ervaren wij de gevolgen van een krappe arbeidsmarkt en de economische omstandigheden. Een tekort aan beschikbaar technisch personeel na de pandemie leidde ertoe dat wij een flink aantal geprogrammeerde voorstellingen alsnog moesten annuleren. Nieuwe activiteiten kunnen nog steeds alleen worden ingepland als dit niet leidt tot onverantwoorde personele belasting. De ervaren werkdruk in onze organisatie blijft hoog, dit is een continu punt van aandacht voor het managementteam. Het vinden van nieuw personeel is uitdagend. De cao-lonen, die voor onze sector zijn gesteld en waarvan wij niet willen afwijken, maakten het werken in onze sector financieel niet heel aantrekkelijk. We hebben daarom actief bijgedragen aan de totstandkoming van nieuwe cao-afspraken, waarin de lonen na jaren van stilstand worden verhoogd, met gemiddeld 10% per 2024. Uiteraard hanteren wij de *fair practice code* uit volle overtuiging en strekt ons *fair pay*-beleid zich uit naar de vele zzp'ers met wie wij werken.

Deze stijging van de loonkosten, die een fors gedeelte van onze begroting beslaan, stelt ons de komende jaren wel voor een uitdaging – hoezeer de noodzaak hiervan voor ons ook als een paal boven water staat. Ook alle materiaalkosten en niet-beïnvloedbare kosten (zoals de huur van

onze panden en onze energielasten) blijven stijgen, zonder dat wij hiervoor voldoende gecompenseerd worden. Daarbij komt dan nog de subsidiekorting van 1,5% die de gemeente Den Haag in 2023 bij de topinstellingen doorvoerde. Steeds minder budget blijft over voor onze artistieke kerntaken. Het dwingt ons om efficiënter te opereren en scherper te kiezen. Tegelijkertijd zoeken we extra middelen via fondsen, donateurs, huurinkomsten of samenwerkingen om een te grote terugloop van activiteiten te voorkomen. Het artistieke doel en ons publiek staan immers centraal in onze organisatie.

### Conclusie

Ondanks de uitdagende omstandigheden van de afgelopen jaren, zien wij dagelijks de meerwaarde van de zeven jaar geleden aangegane fusie. Onze activiteiten in eigen stad en de rest van het land versterken elkaar. Programmering, productie, educatie en interactie komen samen in uitdagende en uitnodigende totaalprogramma's, waarbij we een diverser publiek in onze huizen en op tournee mogen verwelkomen. Hoewel we er nog lang niet zijn, geven de successen van de afgelopen jaren ons het vertrouwen dat we de juiste koers hebben gekozen. Onze zalen zitten inmiddels weer voller, onze producties ontvangen veel lof, met onze activiteiten rond educatie en interactie brengen we het gesprek met de samenleving op gang.

We geloven kortom in de integrale aanpak van Het Nationale Theater. Toch dienen wij voor de aankomende periode noodgedwongen opnieuw drie verschillende plannen in. Wij moedigen de commissie aan om kennis te nemen van de plannen van HNTproducties en HNTjong, waarin de artistieke ambities van deze twee producerende kamers verder konden worden uitgewerkt. En wij hopen dat in de toekomst onze aanpak ook integraal en samenhangend beoordeeld zal worden door onze grootste subsidienten.



## HUISREGISSEURS



Eric de Vroedt



Nina Spijkers



Belle van  
Heerikhuizen



Noël Fischer



Loek de Bakker



Dimphna van Kempen



Gavin-Viano



Isaura Sanwirjatmo

## ENSEMBLE



Antoinette Jelgersma



Betty Schuurman



Bram Coopmans



Emma Buysse



Esther Scheldwacht



Hein van der Heijden



Joris Smit



June Yanez



Mariana Aparicio



Rick Paul van Mulligen



Romana Vrede



Sander Plukaard



Soumaya Ahouaoui



Tamar van den Dop



Yamill Jones



Yela de Koning

# Plannen en activiteiten

## VISIE, MISSIE EN KERNWAARDEN

### Wij zijn Het Nationale Theater

Het Nationale Theater is het grootste reizende theatergezelschap van Nederland. Onze voorstellingen zijn te zien door het hele land. We maken met ons eigen jeugd- en jongerengezelschap HNTjong als enige landelijke theaterorganisatie voorstellingen voor alle leeftijden.

We zijn thuis in drie theaters in Den Haag, de stad van Vrede en Recht: de Koninklijke Schouwburg, Theater aan het Spui en Zaal 3 staan tussen paleizen, ministeries en volksbuurten. In onze zalen komen mensen samen voor inspiratie, ontroering en vermaak. Het zijn plekken met een eigen karakter, maar overal draait het om de ontmoeting; je maakt samen iets mee dat ertoe doet. In onze zalen herdenken we ons gedeelde verleden en vieren we de feesten die ons verbinden. Het publiek praat mee over macht en onmacht, herkent de menselijke worsteling en viert er ook andermans vreugde.

Thuis is waar je jezelf kunt zijn. Bij ons kan dat ook: in de zaal vind je je eigen plek. Of je nu (piep)jong bent of (stok)oud, bij ons ben je welkom en we hebben voor iedereen een voorstelling die past. Als je een beperking hebt, zichtbaar of onzichtbaar, mag dat geen belemmering zijn om naar het theater te komen. We onderzoeken samen hoe een theaterbezoek zo prettig mogelijk is. We veranderen de stoelen, het licht, het geluid, verzorgen audiodescriptie of regelen een gebarentolk.

In onze theaters laten we uiteraard onze eigen producties zien, maar er gebeurt veel meer. We bieden een podium aan gezelschappen en makers uit het hele land: van cabaret tot toneel, van dans tot theatercolleges. We verhuren onze locaties en regelmatig leidt zo'n verhuring aan bedrijven, overheden of non-profitinstellingen later tot theaterbezoek in groepen of een vorm van inhoudelijke samenwerking. Ons educatie en interactieteam leert hoe je kunt kijken, welke woorden je daaraan kunt geven maar vooral dat je alles mag zien.

**Het Nationale Theater verenigt krachten die bijna overal in de Nederlandse theatersector gescheiden zijn en brengt ze samen in één sterke organisatie. We realiseren jaarlijks:**

- 10 eigen producties, voor jong en oud: 4 grotezaalvoorstellingen en 6 vlakkevloer-voorstellingen; nieuwe teksten en klassiek repertoire, van gerenommeerde regisseurs en nieuw talent, gespeeld door onze ensembleleden en aanstormend acteertalent.
- 700 geprogrammeerde voorstellingen, met nadruk op toneel door BIS-instellingen en FPK-gesubsidieerde groepen, voor alle leeftijden. Maar ook voorstellingen uit andere disciplines, van vrije producenten, internationale huizen en de nieuwste generatie podiumkunstenaars.
- Meer dan 750 activiteiten in het kader van Educatie & Interactie, waaronder lessen op Haagse scholen, inleidingen voor volwassenen, jongerenmanifestaties van HNTdeMotor en toegankelijkheidsprogramma's van HNTonbeperkt.

#### Onze missie

Het Nationale Theater gelooft in theater als publieke arena waar de brandende kwesties van vandaag worden onderzocht en bevraagd. Waar de grote verhalen van deze tijd worden verteld. Een bruisend huis van verbeelding en verbinding dat zich radicaal openstelt voor iedereen. Een kruispunt voor betekenisvolle ontmoetingen, in levenden lijve. Een veilig thuis waar we ons met gretige nieuwsgierigheid openstellen voor het onbekende. En waar we de moed opbrengen om de wereld weer met open vizier aan te gaan.

#### Onze kernwaarden

##### *Wij zijn radicaal vriendelijk*

Radicaal betekent: altijd, overal en naar iedereen toe. Onvoorwaardelijk, uitgesproken en uitbundig. We ontvangen onze gasten met open armen en een brede glimlach. We gaan niet alleen respectvol, maar bij voorkeur liefdevol met elkaar om. We vertrekken vanuit ieders beste intenties en kwaliteiten. En kiezen voor optimisme en het maken van contact.

##### *Wij zijn vriendelijk radicaal*

We draaien niet om de hete brij heen. We stellen ons ontwapenend eerlijk en dus kwetsbaar op. We zijn niet bang om uitgesproken te zijn. En niet te fragiel om de scherpste van de ander aan te kunnen. We zijn in staat om, heel precies van de ander, te zeggen waar het op staat. En de ander te verleiden met ons mee te gaan. Geen vuist, maar een stevige, open hand.

## *Wij blijven permanent nieuwsgierig*

Steeds proberen we het wiel opnieuw uit te vinden. Vastgeroeste procedures bevragen we, soms tegen de klippen op. We genieten van wat we goed kunnen én we ontwikkelen graag iets nieuws. Innovatie is geen mantra, maar een innerlijke drang. We zijn niet op zoek naar zekerheden, maar koesteren de twijfel en het even-niet-meer-weten, juist in deze tijd.

## *Wij zijn actief en betrokken*

Maatschappelijke betrokkenheid is geen ideologische keuze, maar keiharde praktijk. We zijn geëngageerd, omdat we ons voortdurend verdiepen in brandende kwesties. En we er zo snel mogelijk daadwerkelijk aan de slag mee gaan. Practice what you preach! Engagement betekent niet: het beter weten. Het is een bereidheid om permanent en openlijk te worstelen met mogelijk onoplosbare problemen. En het morele oordeel op te schorten.

## HNTPRODUCTIES & HNTJONG

### Onze eigen producties op hoofdlijnen:

- We zijn het grootste landelijk reizende theatergezelschap met een eigen ensemble. Wij spelen voor jong en oud, in theaters door het hele land en in België. Achttien daarvan zijn partnertheaters die het fundament vormen van onze tournees.
- We vertrekken vanuit tekst: klassiek repertoire, modern repertoire (incl. adaptaties) en nieuw geschreven teksten. We zijn trots op de traditie en ambachtelijkheid van een eigen ensemble en productionele organisatie, inclusief kostuum- en decoratier.
- We willen een zo breed mogelijk publiek bereiken. Daarom gieten we scherpe inhoud in een toegankelijke vormtaal: we houden van grootse decors, (live)muziek en grote casts.
- Wij maken onze voorstellingen toegankelijk met o.a. interactieve inleidingen, audiodescriptie, doventolken en contextprogramma's.
- Per seizoen maakt HNTjong vier producties die in het hele land en België te zien zijn, één daarvan is een coproductie met HNTproducties. Daarnaast produceert HNTjong kleine klassenprojecten voor de regio Haaglanden en de stad Den Haag.
- Per seizoen maakt HNTproducties drie nieuwe producties in de grote zaal. We maken één productie door een jonge regisseur in de vlakke vloer en één productie voor nieuwe teksten in coproductie met Theater Bellevue. Jaarlijks maken we één coproductie met HNTjong.

## Producties voor jeugd, jongeren en volwassenen in 2025–2028

### *HNTjong voor jeugd, jongeren en families*

Onder het motto 'Het is nu' maakt HNTjong theater dat direct gaat over de leefwereld van ons jonge publiek, verteld op innovatieve manieren van nu. Wij willen voorstellingen maken die impact hebben, die jong publiek de live ervaring geven dat theater raakt, inspireert, schuurt en uitdaagt. Theater waarbij het publiek voelt dat ze onderdeel zijn van dit moment, vertegenwoordigers zijn van deze tijd en hun generatie gespiegeld zien. Jonge mensen maken zich nu dagelijks zorgen over grote thema's als veiligheid, oorlog, migratie en klimaat. Ondertussen lijkt de samenleving zich te verharderen, neemt de maatschappelijke ongelijkheid toe en vragen steeds meer jonge mensen zich af of zij er wel toe doen. Waar hoor je bij, hoe identificeer je je, wordt jouw stem überhaupt gehoord?

Hoe vind je je plek als jonge Nederlander, hoeveel adem geven wij als samenleving aan een complex proces waarin een mix van mensen met uiteenlopende achtergronden een gezamenlijke weg moet vinden? Hoe gaan we een nieuwe culturele canon maken van al die verhalen waarin we gemeenschappelijkheid kunnen vinden? Ruimte geven aan de mening van anderen, aandacht voor emotie, het ontwikkelen van empathie en compassie: juist deze zachte dingen moeten worden veroverd in een steeds verder fragmenterende wereld, waarin mensen tegenover elkaar lijken te komen staan.

Tegen die achtergrond kiest HNTjong voor het luisteren en horen van de veelheid aan stemmen en verhalen, voor het vertalen van onze complexe wereld naar theater, voor voorstellingen die midden in die complexiteit willen staan. Scherp op inhoud maar zacht op emotie. Het onderzoeken en uitdragen van identiteit is voor een jong publiek steeds belangrijker. Er zijn veel diverse deel-identiteiten mogelijk qua culturele, etnische, religieuze achtergrond en qua gender, roots, color en queerness. Naast het traditionele m/v gezin groeien steeds meer kinderen op in allerlei andere gezinsvormen. Dat de klassieke genderrollen en rolpatronen veranderen komt in onze samenleving steeds vaker aan de oppervlakte. Ook dat willen we weerspiegelen in onze voorstellingen. Het is belangrijk ruimte te creëren voor meerdere, diverse perspectieven en andere vertelvormen om aansluiting te houden.

### *HNTproducties voor volwassenen*

"Wat kan mij het eind van de eeuw schelen, als ik niet weet of ik het red tot het eind van de maand!", roept het personage Ronald in de voorstelling *Laagland* getergd uit. Net als ruim drie miljoen anderen is hij van mening dat "het hele systeem het beste omvergeworpen kan worden omdat de overheid niet functioneert" (Sociaal Cultureel Planbureau, december 2023). Een deel van hen overweegt zelfs gewelddadig verzet. Lange tijd deden velen – waaronder politici,

journalisten en kunstenaars – maatschappelijke onvrede af als een misplaatst onderbuikgevoel. Het gaat toch goed met Nederland, als een van de rijkste landen op aarde? Te weinig werd onderkend hoe een groeiende groep burgers zich terecht zorgen maakt over de toekomst. Zij zien hoe de zorg vastloopt in wachtlijsten en administratie, hoe lerarentekorten leiden tot lesuitval, hoe de overheid problemen zoals de klimaatcrisis of de toeslagenfraude niet krijgt opgelost. Wereldwijd neemt de polarisatie toe: tussen links en rechts, praktisch en theoretisch geschoold, arm en rijk. Voor het eerst in decennia neemt het aantal democratieën af. De rechtsstaat en verworven burgerrechten komen steeds meer onder druk te staan. Een groeiende stapel onderzoeksrapporten onderstreept dat de burger reden heeft tot bezorgdheid. Voormalig SCP-directeur Kim Putters: “Er is een groep die structureel achterblijft en niet serieus wordt genomen. Dat weten we al heel lang en het kabinet zegt dat ze daar iets aan gaan doen, maar we zien te weinig dat de positie verbetert.” (Nieuwsuur, oktober 2021) In hoeverre hebben wij in het theater die maatschappelijk onvrede serieus genomen?

Het Nationale Theater gelooft dat een samenleving systemen en instituties nodig heeft. Maar hoe moeten die er anno 2025–2028 uitzien? Het theater is van oudsher de plek om machtsstructuren en sociale systemen te bevragen en alternatieven op hun bruikbaarheid te onderzoeken. Wij beschouwen theater als de *research & development*-afdeling van de samenleving. De rode draad in het komende kunstenplan wordt gevormd door *The System* (concept, tekst en regie Eric de Vroedt): een vierjarig, doorlopend onderzoek naar belangrijke deelsystemen van onze samenleving zoals onderwijs, zorg, migratie en de voedingsindustrie. Deze unieke, eenmalige events culmineren uiteindelijk in een grootse locatievoorstelling in 2028. Voor *The System* zetten we de hele organisatie in: allereerst natuurlijk onze artistieke kern; onze programmeurs geven verwante makers en producties een prominente plek in de programmering; onze afdeling educatie en interactie laat experts en leken rond de voorstelling met elkaar in gesprek gaan; via onze afdeling development betrekken we stakeholders uit de wereld van overheid en bedrijfsleven in onze research en marketing. Hoewel we denken dat er veel is om ons zorgen over te maken, zoeken we nadrukkelijk naar optimisme, herkenbaarheid en hoop. En waar mogelijk: naar humor en uitbundigheid. Zoals de grote Tsjechov-regisseur Pjotr Sjarov zei: “*Das Drama ist schon da, spielen Sie es leicht.*”

## Huisregisseurs

HNTproducties heeft vanaf 2025 drie huisregisseurs: Eric de Vroedt (artistiek leider), Nina Spijkers en Belle van Heerikhuizen. Zij maken elk jaarlijks een productie. Aan HNTjong zijn naast artistiek leider Noël Fischer vier makers verbonden: Loek de Bakker, Gavin-Viano, Dimphna van Kempen en Isaura Sanwirjatmo. Zij maken de komende periode minimaal twee voorstellingen.

**Eric de Vroedt** (1972) is sinds 2018 artistiek leider van Het Nationale Theater. Hier regisseert hij naast zelfgeschreven teksten (*The Nation*, *De eeuw van mijn moeder*, *Brown Sugar Baby*) ook hedendaags en nieuw geschreven repertoire (*Leedvermaak-trilogie*, *Laagland*). Zijn voorstellingen kenmerken zich door een scherp maatschappelijk engagement en een opgeschroefde, gestileerde speelstijl, afgewisseld met momenten van emotionele introspectie.

**Noël Fischer** (1966) is artistiek leider van HNTjong. Haar voorstellingen kenmerken zich door een fysiek rauwe, beeldende aanpak van grensverleggende, soms controversiële onderwerpen. Ze ondermijnt in haar werk alle vaststaande ‘hokjes’ van gender, kleur en klasse.

**Nina Spijkers** (1988) heeft een grote liefde voor het klassieke toneelrepertoire. Zij werkte onder meer bij Toneelschuur Producties, Bos Theaterproducties en Theater Oostpool. Als gastregisseur bij HNT maakte zij *The Nether* en *Coriolanus*. Het werk van Nina Spijkers is altijd prikkelend activistisch, acteursgedreven en toegankelijk voor een breed publiek: *make repertoire sexy again*.

**Belle van Heerikhuizen** (1992) studeerde in 2016 af en werkte sindsdien onder meer bij Toneelschuur Producties, De Toneelmakerij en Orkater. In haar voorstellingen benadert zij donkere thema's op een lichte, menselijke en invoelbare manier. Muziek is daarbij een belangrijk middel om de taal te versterken. Bij HNT zal zij zich als regisseur ontwikkelen richting de grote zaal.

**Loek de Bakker** (1992) maakt beeldend sensitief theater met veel gevoel voor vorm. In minutieuze precieze regies ontleedt hij menselijke relaties vol absurde humor en ontroering. Zijn thema's zijn gender, queerness, zoeken naar verbinding en ruimte voor de verhalen van buitenstaanders.

**Dimphna van Kempen** (1992) werkte de afgelopen periode als educatiemaker bij HNT waar zij projecten met, voor en door jongeren maakte. Inmiddels ontwikkelt zij een eigen artistieke signatuur als autonoom regisseur. Werken met nieuwe schrijvers en documentair materiaal is voor haar een belangrijk uitgangspunt.

**Gavin-Viano** (1983) wil het Nederlandse theater toegankelijker maken, niet-westerse verhalen vertellen en de kloof tussen zwart en wit dichten. Vanuit maatschappelijke urgentie houdt hij zich bezig met thema's uit de black community, mensenrechten, de LGBTQIA+gemeenschap en kwetsbare jongeren. Gavin-Viano is zanger/performer, schrijft en regisseert voor een volwassen en een jong publiek.

**Isaura Sanwirjatmo** (1988) is documentairemaker en videokunstenaar. Bij HNTjong ontwikkelt ze een nieuwe manier van storytelling, tussen voorstelling en theatrale installatie in. Isaura zal ook betrokken zijn als maker bij de samenwerking van HNTjong met podia in Suriname.

### Ensemble en gastacteurs

Ons acteursensemble vormt het hart van onze producties. Hier kunnen jonge acteurs zich over meerdere jaren ontwikkelen en worden ervaren acteurs uitgedaagd om onverwachte kanten van hun talent aan te spreken. Ons ensemble is een afspiegeling van de samenleving en wij stimuleren beweging en ontwikkeling. Het ensemble bestaat per 2025 uit Antoinette Jelgersma, Betty Schuurman, Bram Coopmans, Emma Buysse, Esther Scheldwacht, Hein van der Heijden, Joris Smit, June Yanez, Mariana Aparicio, Rick Paul van Mulligen, Romana Vrede, Sander Plukaard, Soumaya Ahouaoui, Tamar van den Dop, Yamill Jones, Yela de Koning. In onze producties, vooral die van HNTjong, werken wij ook regelmatig met gastacteurs. Waar mogelijk bouwen we ook met hen aan lange lijnen: we nodigen het graag uit voor een nieuwe productie als de samenwerking wederzijds is bevallen.

### Schrijvers

Al onze voorstellingen beginnen vanuit de taal. Daarom koesteren wij de toneelschrijver. De afdeling dramaturgie is gespecialiseerd in het begeleiden van nieuwe teksten en vertalingen. In het nieuwe kunstenplan schrijft Eric de Vroedt minimaal twee grote nieuwe teksten en bewerkt hij de romancyclus *HerfstWinterLenteZomer* van Ali Smith. Joeri Vos schrijft een nieuwe tekst gebaseerd op *Op hoop van zegen*. Onze lijn met voorstellingen over het koloniale verleden in voormalig Nederlands-Indië zetten we door: Melissa Knollenburg schrijft *Moonland Metaverse*, over de intergenerationele doorwerking van gedwongen prostitutie; Bo Tarenskeen schrijft een tekst over Soekarno. Met Theater Bellevue uit Amsterdam zetten we de lijn door van 'open calls' voor nieuw schrijftalent. De winnaars van de eerste

open call, Joeri Heegstra en Max Wind, zijn gevraagd voor een nieuwe tekst voor de grote zaal in 2026. Het werken met schrijvers is ook een belangrijk onderdeel van de artistieke identiteit van HNTjong. Daar lopen onder meer gesprekken met Sanne Schumacher, Esther Scheldwacht, Casper Van-deputte, Jibbe Willems, Peer Wittenbols en Elly Scheele.

### Coproducties en samenwerking

Samenwerken en coproduceren maakt in het ideale geval zaken mogelijk die de partners op eigen kracht niet kunnen realiseren. Binnen een grote organisatie als HNT is niet altijd ruimte om het makerschap van onze ensembleacteurs te faciliteren. Ook vinden we het belangrijk dat zij ervaringen kunnen opdoen in andere circuits. Dit kunnen we realiseren door middel van coproducties 'met gesloten beurs': HNT stelt acteurs beschikbaar aan coproducenten, eventueel aangevuld met inhoudelijke en praktische ondersteuning in menskracht/uren. In 2025 ondersteunen we zo *Zacht op lachen* (regie Esther Scheldwacht, spel Emma Buijsse) over de doorwerking van een Indisch familieverleden in het leven van een jonge vrouw. Met Theater Rotterdam faciliteren we Romana Vredes ontwikkeling als regisseur. Ook willen Jakop Ahlbom en enkele van onze acteurs graag samenwerken, wat mooi aansluit op Jakops samenwerking met Noël Fischer in de familievoorstelling *Mijn lefe als spøæk* (2028). Internationaal bundelen we de krachten met Het nieuwstedelijk in Leuven en Marthaltentatief in Antwerpen. Met de Theateralliantie zijn we in gesprek om na *We zijn hier voor Robbie* en *Amadeus* een nieuw project te realiseren voor een breed publiek. Daarnaast zijn samenwerkingen gepland met Theater Utrecht, Firma Mes, Wunderbaum en MAAS Theater & Dans.



# Spelen in stad en land

### In Den Haag

Alle producties van HNTproducties en HNTjong zijn uiteraard te zien in onze eigen theaters in Den Haag, waar ze in de regel ook in première gaan (in bijzondere gevallen bij een partnertheater of coproducent). Daarnaast speelt HNTjong op verschillende podia en heel veel scholen. Onze afdeling educatie & interactie heeft de afgelopen jaren een sterke relatie met het onderwijs opgebouwd. Elk jaar bieden we zeker één klassenvoorstelling aan, die we gemiddeld vijftig keer spelen, op scholen in alle uithoeken van de stad. De verkoop van die klassenvoorstellingen verloopt via de Haagse CultuurSchakel. We spelen voor een enthousiast en uitbundig publiek van vier- tot twaalfjarigen. Door letterlijk naar de scholen toe te gaan bereiken we het publiek van nu én van de toekomst. Vanaf 2025 willen we regelmatig locatieproducties maken, speciaal voor onze thuisstad. Aan deze productie is telkens een spannend participatieproject gekoppeld. We maken die voorstellingen dus voor, door en met de stad.

### In het land

Het Nationale Theater is hét reizende theatergezelschap van Nederland. Onze voorstellingen spelen door heel het land. Voor de tournees van elk van onze voorstellingen ontwikkelen we in overleg met programmeurs en marketeers een eigen reis- en publieksstrategie. Sommige voorstellingen spelen in zo veel mogelijk steden. Andere voorstellingen staan op minder plekken in het land, maar zijn daar een langere periode te zien. De ‘ruggengraat’ van onze tournees wordt gevormd door een hechte alliantie met partnertheaters in Groningen, Leeuwarden, Drachten, Zwolle, Nijmegen, Arnhem, Utrecht, Heerlen, Maastricht, Alkmaar, Amsterdam, Haarlem, Den Haag, Rotterdam, Breda, Tilburg en Eindhoven. Samen vormen zij een netwerk van grootstedelijke theaters door heel Nederland, met wie wij structureel samenwerken om in gezamenlijkheid en continuïteit het publiek voor onze voorstellingen te vergroten en te verbreden, en hun ervaring te verdiepen. De partnertheaters horen als eerste over



Afb: HNT producties en HNTjong in Nederland, de partnertheaters en de Zuid-Hollandse podia uitgelicht, overige speelsteden gemarkeerd.

nieuwe plannen en producties, denken mee over afzetstrategie en de marketing. In Zuid-Holland ondersteunen wij de Theaterdelta, waarin Dordrecht, Leiden en Gouda samenwerken om publiek op te bouwen rond kwaliteitsaanbod.

## *HNTjong in Suriname*

In juli 2023 speelde HNTjong *Tori* in Suriname. De samenwerking met lokale partners en de publieksreacties waren hartverwarmend. Deze eerste intensieve kennismaking bleek wederzijds zeer waardevol en is wat alle partners betreft de start van een duurzame samenwerking. We willen een gelijkwaardige uitwisseling realiseren door makers en acteurs uit Nederland én Suriname samen kleinschalige voorstellingen en educatieprojecten te laten ontwikkelen. De opzet is om te spelen in Nederland, Paramaribo en het binnenland van Suriname.

## Talentontwikkeling

Op alle plaatsen in onze organisatie krijgen mensen de kans een vak in de podiumkunsten te leren, of een volgende stap te zetten in hun carrière. Wij bieden stageplekken op het toneel, backstage bij techniek, op kantoor bij educatie, productie, marketing en programmering. Onze medewerkers geven les op vakopleidingen en spreken op beurzen en congressen. In huis stimuleren we het volgen van opleidingen om het vakmanschap te vergroten.

Vaak is een eerste kennismaking in de studententijd het begin van een lange lijn in talentontwikkeling binnen HNT, die soms wel tien jaar kan duren. We blijven trouw aan talenten, we volgen en stimuleren hun carrières. Zo speelde Yela de Koning als tweedejaars student in een regie-etude waar wij haar scoutten. Inmiddels zit ze in het ensemble en werd ze vorig jaar genomineerd voor een Theo d'Or. Schrijver/performer Max Wind presenteerde zijn werk in Zaal 3, won vorig jaar de Open Call van HNT en Theater Bellevue. Nu werkt hij aan een nieuwe grote tekst voor Eric de Vroedt in 2026. Programmamaker Hizir Cengiz kwam via de Vaillant bij Zaal 3. Hij presenteert een talkshow en wordt als podcastmaker mede-researcher voor *The System* (2025–2028).

Voor jonge makers is Zaal 3 een unieke plek. Alle toneelopleidingen van Nederland en de KABK in Den Haag hebben hier werkweken als onderdeel van hun curriculum, waarbij studenten in één week werk maken en presenteren in de zaal. Daarnaast tonen we werk van studenten, afstudeerders en pas afgestudeerden die hiermee hun eerste keren voor publiek spelen. Dit gebeurt nergens anders in Nederland. HNTjong begeleidt jonge makers die zich willen verhouden tot een jong, divers publiek. HNTproducties begeleidt midcareer regisseurs die willen werken in de grote zaal en interesse hebben in het op termijn leiden van grotere gezelschappen.

## *Ons programma:*

### » **Studenten spel, regie, dramaturgie:**

- We ontvangen studenten in Den Haag en bezoeken de opleidingen om werk te zien, lessen te verzorgen of studenten te begeleiden.

- We bieden fulltime stageplekken spel, regie(assistentie), dramaturgie.
- In Zaal 3 werken studenten van de theateropleidingen aan projecten die ze daar ook presenteren in een eerste ontmoeting met publiek van buiten hun 'bubbel'.

### » **Beginnende regisseurs, acteurs, schrijvers en dramaturgen:**

- In coproductie met Theater Bellevue maken we jaarlijks een lunchtheaterproductie, waar we jong regietalent en veelal jonge schrijvers een kans geven om te werken met acteurs uit het ensemble aan nieuwe teksten.
- We maken ruimte in het ensemble voor één jonge acteur.
- In Zaal 3 zetten jonge makers en collectieven hun eerste stappen na hun afstuderen.

### » **Regietalent richting de grote zaal/grote structuren:**

- Belle van Heerikhuizen volgt een vierjarig traject richting de grote zaal. Zij maakt twee producties in de vlakke vloer, gevolgd door twee producties in de grote zaal. Zodra Belle doorstroomt naar de grote zaal, ontstaat ruimte voor nieuw talent in de vlakke vloer.

### » **Midcareer talent:**

- Nina Spijkers ontwikkelt zich als regisseur, maar is ook geïnteresseerd in artistiek leiderschap. Zij wordt nauw betrokken bij de ontwikkeling en implementatie van artistiek beleid (o.a. repertoire, ensemble).

## PROGRAMMERING

Het Nationale Theater is dé sterke en herkenbare aanbieder van kwaliteitstheater in Den Haag. We tonen de kwalitatief beste voorstellingen, op de meest geschikte plekken, voor het grootst mogelijke publiek. De kern van onze programmering bestaat uit toneel, jeugdtheater en het gesproken woord. Daarnaast bieden we ruimte aan muziektheater, mime, dans en opera. Programmeren is bemiddelen: tussen theatermakers, hun werken en het publiek. Wij creëren voorwaarden voor een levendige interactie tussen makers en toeschouwers. En voor hun optimale ontplooiing: op onze podia ontwikkelen makers hun talenten; in onze zalen en foyers werken we via contextprogramma's aan een getalenteerd publiek.

### **Zeven uitgangspunten bij onze programmering:**

- We tonen het best beschikbare aanbod op de best mogelijke plek.
- We tonen voorstellingen van alle BIS-theaterinstellingen, FPK-gesubsidieerde groepen en kwalitatief aanbod van vrije producenten.
- We programmeren zowel conventionele als vernieuwende, zowel complexe als toegankelijke voorstellingen.
- We richten ons op jong en oud, arm en rijk, praktisch en theoretisch opgeleid en met diverse culturele achtergronden.
- We verbinden onze programmering, eigen producties en speciale programma's door onze thematische lijnen en contextprogrammering.

- We geven extra ruimte aan Haagse makers of typisch Haagse verhalenvertellers.
- We geven ruim baan aan talentontwikkeling.

## Onze theaters

Met drie huizen beschikken wij over de hele keten van zalen: van het laboratorium in Zaal 3, via de vlakke vloeren van Theater aan het Spui, tot de klassieke lijst van de Koninklijke Schouwburg. Zo kunnen wij een groot gedeelte van het (gesubsidieerde) theateeraanbod presenteren op die podia waarvoor het is gemaakt. Onze keten geeft makers de mogelijkheid hun werk op de beste plek te delen met ons publiek. We nodigen toeschouwers actief uit de overstap te wagen naar de andere zalen. Wij beschouwen onze zalen als een geheel, die wij programmeren vanuit één visie – toch zijn er per locatie accentverschillen:

**De Koninklijke Schouwburg** (675 stoelen) is een van de twee Nederlandse schouwburgen waar jaarlijks de meeste toneelvoorstellingen in de grote zaal te zien zijn. Hier tonen we het beste toneelaanbod voor de grote zaal. Ook andere genres geven we een plek. Makers die al een publiek hebben opgebouwd in Theater aan het Spui kunnen doorgroeien naar de grote zaal. Zo ontstaat een spannende mix van bekende namen uit de Basisinfrastructuur en makers die ondersteund worden door Fonds Podiumkunsten. Ons comedyaanbod is jonger en diverser geworden, met makers als Jawad Es Soufi, Rayen Panday en de finalisten van Cameretten. We programmeren theaterconcerten van muzikanten die werken met de Nederlandse taal en een breed grootstedelijk publiek aanspreken, of op een nieuwe manier muziek en verhaal samenvoegen, zoals Froukje, S10, Typhoon, Prins S. en de Geit en Glenn Faria. Onze samenwerking met het Haagsch College zorgt voor relevante politiek-journalistieke programmering. We blijven ongesubsidieerd aanbod tonen, maar kiezen daar voor vernieuwend artistiek hoogwaardig aanbod, liefst aansluitend op onze programmalijnen. In **Het Paradijs** (60 stoelen), de bovenzaal van de Koninklijke Schouwburg, programmeren wij intieme, vaak Haagse programma's met een literaire inslag, solo's van onze ensembleleden en theater voor de allerkleinsten (2+).

In de twee zalen van **Theater aan het Spui** (350 en 160 stoelen) tonen wij het meest actuele en belangwekkende aanbod voor de vlakke vloer. De grote diversiteit van dat circuit vertaalt zich in een avontuurlijke programmering van teksttoneel, muziektheater, mime, moderne dans, performance en jeugdtheater. De huidige mid-career toneel- en performancemakers werken steeds vaker multidisciplinair, waardoor het aanbod avontuurlijk blijft. Het toevoegen van nieuwe disciplines draagt bij aan onze inspanning om een inclusief theater te zijn. Dit wordt zowel zichtbaar op het podium als in de zaal. De mix van disciplines die samen theater zijn, aangelengd met een

vleugje internetcultuur, zorgt ervoor dat een groter en breder publiek er verhalen vindt die voor hen qua vorm en inhoud interessant zijn.

**Zaal 3** (80 stoelen) is ons laboratorium voor multi- en interdisciplinair onderzoek. Hier focussen wij op de jongste generatie makers. Zij houden zich bezig met toneel en performance, met cross-overs naar beeldende kunst, proza, poëzie en filosofie. Inhoudelijke accenten zijn projecten uit de LHBTIQ+ community en niet-Westerse- of migrantenverhalen. Deze verhalen worden vaak verteld door talenten zonder kunstopleiding of door makers ondersteund vanuit de nieuwe makers-regeling van het Fonds Podiumkunsten. We programmeren een spannende mix van professioneel en community-aanbod. We tonen vers werk van Arnhemse, Amsterdamse, Utrechtse en Maastrichtse theaterschoolstudenten. Een jong publiek komt er gretig op af, mede doordat de maker begeleid wordt door onze afdeling marketing in het denken over beeld en taal die past bij de doelgroep. Voor de eigen producties is Zaal 3 een ideale plek om talent te scouten.

## Op locatie

Soms is een theaterzaal niet de best mogelijke plek voor een voorstelling. In nauw overleg met de makers, zoals Firma MES of collectief Blauwdruk, presenteren we die producties op verrassende locaties in de stad: op het strand, in een ministerie of tijdens een theatrale standwandeling. We ondersteunen hen om publiek te vinden middels marketing, kaartverkoop en publieksbegeleiding.

## Jeugdtheater

In alle zalen van Het Nationale Theater programmeren wij jeugdtheater. We behouden de 2+ programmering in het Paradijs en gaan experimenteren met voorstellingen voor nóg jonger publiek. Door consequent jeugdtheatervoorstellingen voor regulier publiek te programmeren in Zaal 2 van Theater aan het Spui kunnen wij een aantal van die makers inmiddels in de grotere Zaal 1 programmeren. Naast onze deelname aan de Betovering in de herfstvakantie programmeren wij ook in de kerst-, voorjaars- en meivakantie zelfstandig jeugdtheatervoorstellingen.

## Veranderingen in Den Haag

Met de komst van Amare is er een geweldig theater in Den Haag bijgekomen. We overleggen de programmering van comedy-aanbod met Dilligentia Pepijn en Amare. Het dansaanbod wordt overlegd met Amare en Korzo. Het Spuiplein biedt een geweldige kans om de stad en al haar bezoekers te laten deelnemen aan het dynamische culturele aanbod op en rondom het plein. Een unieke mogelijkheid om de ontmoeting te faciliteren tussen publiek en alle kunstdisciplines. Daar mogen we trots op zijn: dans, theater, film, muziek, literatuur en beeldende kunst verzameld en toegankelijk

gemaakt rondom 'de dorpspomp'. Stichting Spuiplein wil een doorstart maken en in samenspraak met de gemeente Den Haag de programmeringsverantwoordelijkheid op zich nemen. Met de nadruk op gezamenlijkheid. De huidige budgettaire kaders bieden echter geen ruimte om deze taak erbij te nemen. Daarom zullen wij in 2024, het jaar dat het Spuiplein wordt heringericht, gebruiken om te onderzoeken hoe deze gezamenlijke programmering tot stand kan komen.

## *Lokale en regionale makers*

Theatermakers uit onze thuisstad krijgen extra aandacht in de programmering. We verwelkomen onder meer Firma MES, Opera2Day, Poezieboys, Cézanne Tegelberg, HIIIT (voorheen Slagwerk Den Haag), Percossa, Billy de Walle, Scott Beekhuizen, Karel de Rooij, Hizir Cengiz, Yvonne Keuls, Harrie Jekkers en Kees 't Hart op onze podia. We tonen performances van KASSETT in samenwerking met Filosofie in Den Haag en ruimen graag plaats in voor de hoogwaardige internationale producties die STET naar Den Haag haalt. Ook Zuid-Hollandse makers uit andere steden zijn bij Het Nationale Theater te zien, zoals De Veenfabriek, Theater Rotterdam, Maas Theater en Dans, Theater Zuidplein (Lab Z), CodArts, Nastaran Razawi Khorasani, Urland, Club Gewalt, Kula Skoro en Nineties Productions.

## *Thuis voor gemeenschappen*

Het Nationale Theater speelt vaak een coördinerende en faciliterende rol: we zetten makers uit deze gemeenschappen en partners uit het veld bij elkaar aan tafel. Door die bundeling van krachten ontstaat een steviger programma rond bestaande vieringen, waarbij wij wel verbinden, maar niet bepalen wat er moet gebeuren. In Den Haag ontwikkelde programma's zijn daarna vaak ook buiten onze stad te zien.

De Haagse Ketu Koti-viering wordt steeds breder, nu naast de initiatief nemende gemeenschapsorganisaties en partners van het eerste uur ook Filmhuis Den Haag, Amare, Paard, Diligentia Pepijn, Korzo en het Museumkwartier zich hebben aangesloten. Wij streven ernaar ook de Indische gemeenschap bij Ketu Koti te betrekken. Het is een heikel punt voor de Afro-Caraïbische gemeenschap, maar we blijven erop inzetten, omdat we geloven dat de afschaffing van slavernij ons allen raakt en daarom ook kan verbinden.

De Black Emancipation en Salaam-series zijn belangrijke ankerpunten in het seizoen voor de afro-Caraïbische doelgroep en publiek met een islamitische achtergrond. Nadat de nadruk in het samenstellen van de series eerst vooral lag op representatie door acteurs, kunnen wij nu steeds vaker kiezen voor werk van bi-culturele makers, scriptschrijvers of regisseurs, die vanuit hun eigen perspectief voorstellingen realiseren. De rode draad binnen die series blijft het emancipatoire gedachtegoed: waar je als groep en individu gestart bent en waar je uiteindelijk gezamenlijk en als individu zou willen uitkomen. Makers zoeken

verbanden in de tijd en zijn – ingeleid door prangende sociale en ecologische vraagstukken – op zoek naar kennis uit het verleden voor de grote vragen de toekomst. Hoe wil je een post-koloniale samenleving vormgeven? Wat is mens zijn daarbinnen? En hoe verhoud je je tot de rest van het universum?

## EDUCATIE & INTERACTIE

De afdeling HNTeducatie en interactie ontwikkelt educatieve activiteiten en contextprogrammering rond de voorstellingen van Het Nationale Theater, op tournee en in de eigen stad, voor kinderen, jongeren en volwassenen.

### *Focus op educatie*

Na de coronapandemie constateerden wij dat onze verbinding met het onderwijs extra aandacht verdient. Ook het onderwijs staat, onder meer door lerarentekorten, voor grote uitdagingen. We merken dat het voor scholen verleidelijk is om theaterbezoek uit het curriculum te schrappen: wanneer het lesrooster onder druk staat, voelt een voorstelling als 'luxe' en organisatorische ruis. Ook moeten wij erkennen dat we in de zes jaar zoveel innovatieve, inspirerende projecten en formats hebben ontwikkeld dat we de vraag amper aankunnen. Dit leidde ongezonde werkdruk en moeilijk beheersbare *span of control*.

De komende jaren leggen wij daarom de focus op onderwijs: we gaan de band met scholen versterken én hen ontzorgen, zodat theaterbezoek door leerlingen niet in gevaar komt. Dat doen we allereerst in onze thuisstad Den Haag. Met onze lokale partner Cultuurschakel onderzoeken we bovendien het veranderde gedrag van scholieren. We zien dat leerlingen minder kennis lijken te hebben van de 'codes van het theaterkijken'. Samen kijken we hoe het kijkgedrag verandert, wat werkt nu wél en wat niet om jongeren te winnen voor het theater en de dialoog te maximaliseren. Deze kennis nemen we mee het land in en delen we met de theaters en de scholen waarmee we intensief samenwerken.

### *MAAK-filosofie*

Sinds de fusie staat in alle projecten van educatie & interactie de MAAK-filosofie centraal: iedere individuele toeschouwer is in onze optiek mede-maker van zijn of haar eigen theaterervaring. Tijdens en na de voorstelling geeft de toeschouwer het getoonde zelf betekenis. Hij of zij maakt de voorstelling af: legt verbinding met eigen ervaringen, neemt de voorstelling 'mee naar huis'. Onze educatie- & interactie-activiteiten helpen bezoekers – van alle leeftijden – om dit proces zo bewust en geïnspireerd mogelijk te laten verlopen. Wij bieden voor en na de voorstellingen deelnemers ruimte en handvatten om voorstellingen in een kader te plaatsen, zelf te reflecteren en de eigen interpretatie serieus te nemen.

## *Voor het onderwijs*

Het Nationale Theater heeft een sterk netwerk in het onderwijs, mede dankzij spannende educatievormen die veel verder gaan dan alleen een lesbrief. Steeds is het vertrekpunt: de hoofden van leerlingen openzetten om met een open blik naar de wereld te kijken. Kinderen en jongeren die nu opgroeien moeten zich dagelijks verhouden tot grote opdrachten voor de toekomst: het klimaat, bevolkingsgroepen die naast (en steeds vaker tegenover) elkaar leven in plaats van met elkaar, een oorlog in Europa. Deze complexe wereld komt ongevraagd via je mobiele telefoon je leven binnen. Theater is bij uitstek de plek om te oefenen in empathie en medemenselijkheid. Meerstemmigheid is daarbij de basis: alle verhalen mogen en moeten verteld kunnen worden. Wij stellen graag onze huizen en programma's open voor het trainen van deze burgerschapsvaardigheden.

Concreet betekent het dat wij onze lange leerlijn op de Johan de Witt Scholengroep, waarbij onze eigen theaterdocenten op school lesgeven, nog steeds intensief uitvoeren. Daarnaast is een vrijetijdsgroep opgericht, om de connectie van geïnteresseerde jongeren met onze voorstellingen te verstevigen. In samenwerking met Cultuurschakel bieden wij voorstellingen tijdens de schooluren aan voor het primaire en voortgezette onderwijs van de regio Haaglanden. We verzorgen programma's op PABO's en MBO-theateropleidingen. We nemen de school voor een dag over op theatermaakdagen. Ook 's avonds ontvangen wij zeer regelmatig groepen jongeren en scholieren, onder meer in de jongerentoneelkijkerseries. We helpen docenten een keuze te maken uit ons aanbod tijdens speciaal voor hen georganiseerde inspiratiebijeenkomsten. Daarbij leren we van elkaar: wij proberen ons aanbod af te stemmen op de onderwerpen waar het onderwijs behoefte aan heeft, maar andersom verleiden we docenten ook om met hun leerlingen te komen kijken naar voorstellingen die ze nog niet kennen.

## *Haagse jongeren aan het stuur*

HNTdeMotor, de jongerenredactie van Het Nationale Theater, organiseert een uitgebreid programma aan activiteiten voor jongeren die theater willen leren kennen en een plaats zoeken om samen te zijn. Elkaar ontmoeten, de vloer op, theater kijken, met elkaar in gesprek raken, eten met theatermakers of de stad in op zoek naar leeftijdsgenoten: HNTdeMotor organiseert het. De redactie is divers en staat midden in de maatschappij. Ze spreken zich uit en organiseren het gesprek met andere jongeren. Op het programma staan onder meer gesprekken over urgente thema's en inleidingen bij voorstellingen die bezocht worden door leeftijdsgenoten. Voor jongeren die zelf theater willen maken, organiseert HNTdeMotor workshops door professionals. De workshops zijn verbonden aan onze eigen producties en de podiumkunstdisciplines die daarin terugkomen. De kwaliteit van dit project werd onlangs bevestigd door de stevige financiële ondersteuning ervan door het VSBFonds per 2024.

## *Educatie en interactie rond de eigen producties*

Ook voor volwassen bezoekers begint hun ervaring niet pas als het zaallicht uitgaat, net zomin als deze eindigt wanneer het licht weer aangaat. Voor- en achteraf kunnen ze worden verrast en geprikkeld door onze activiteiten. Elk seizoen ontwikkelen we een thematische podcastreeks, zodat bezoekers zich voor of na de voorstelling verder kunnen verdiepen in de onderwerpen die in onze voorstellingen aan bod komen. Ook gaan wij mee op tournees bij onze grote voorstellingen, om een programma in de foyers te verzorgen. Onze inleiders verzorgen interactieve programma's, zoals de *crash course Beckett* in quizvorm bij *Wachten op Godot* en straks mag op democratische wijze gestemd worden over de inhoud van de inleiding bij *The System*. Onze tourneetheaters nemen deze al programma's gretig af en ze worden druk bezocht door het publiek. Zo werken wij aan wat we zo graag noemen een 'getalenteerd publiek'.

## *Interactie met de stad*

De medewerkers van HNTeducatie en interactie ontmoeten de inwoners van Den Haag ook graag buiten de eigen theaters. We gaan naar de wijken waar zij leven en horen zo verhalen uit Rustenburg-Oostbroek, Leidschenveen of Transvaal. Voor herdenkingen en vieringen als Theater Na de Dam, Ketikoti, de Indiëherdenking gaan we met onze jongerenprogramma's weer de stad in. Rond producties als *Big Little Pharma* (dat speelt in Laak) of *The System* en de *System*-avonden doen we research in de stad en gaan we op zoek naar ervaringsdeskundigen. Zo voeden de verhalen van 'gewone Hagenaars en Hagenezen' de producties.

## *HNTonbeperkt staat voor toegankelijkheid*

Met HNTonbeperkt loopt Het Nationale Theater voorop in het toegankelijk maken van theater voor mensen met een handicap. Wij vinden dat iedereen naar het theater zou moeten kunnen: een beperking mag dat niet in de weg staan. Sinds het begin van HNTonbeperkt maken wij voorstellingen toegankelijk voor blinden en slechtzienden, doven en slechthorenden en mensen die gevoelig zijn voor prikkels. Dat doen wij door de inzet van toegankelijkheidshulpmiddelen voor, tijdens en na de voorstellingen. Een vaste rustruimte, een prikkelplattegrond met een voorbereidingsdocument voor prikkelgevoelige bezoekers en een eigen audiodescriptieset die mee kan op tournee met een blindentolk zijn duurzame investeringen die wij hebben gedaan om iedereen welkom te heten bij onze voorstellingen, in onze eigen theaters én in het land.

Wij leren van de organisaties met wie wij samenwerken zoals De Oogvereniging, Theater met Tolk, Onbeperkt Genieten en Stichting Komt het Zien. En door zelf te doen, te proberen en te luisteren naar de bezoekers die van de toegankelijkheidsmiddelen gebruik maken. De kennis die wij opdoen, delen wij met andere culturele instellingen. Wij willen voorop blijven lopen en kijken daarom naar nieuwe ontwikkelingen die wij kunnen gebruiken om toegankelijker te worden. Met steun van cultuurloket DigitAll voeren wij momenteel

een pilot uit waarmee we eigen, breed inzetbaar toegankelijkheidsmiddel voor doven en slechthorenden trachten te ontwikkelen: Als de pilot het gewenste resultaat oplevert, zullen wij deze innovatieve technologische oplossing uiteraard toepassen, in onze eigen theaters en tijdens tournees.

## MARKETING EN PUBLIEKSBEREIK

Een voorstelling maakt nóg meer impact als hij wordt gezien door een zo groot mogelijk publiek. Daarom zijn we bijzonder actief om het publiek in al onze zalen te verbreden en te vergroten, en hun ervaring te verdiepen. Onze marketingcampagnes richten zich niet alleen op het niveau van individuele producties, wij willen het aantrekkelijk maken om vaker een avond uit te gaan in het theater.

Voor de marketingafdeling had de fusie een grote meerwaarde. In het team bundelen we de krachten van specialisten op o.a. data-, e-mail- en contentmarketing, campagnemarketing, storytelling en publiekskenners uit de stad. Publieksdata in Den Haag gebruiken we als voeding voor campagnes in het land. Tegelijkertijd dient informatie van theaters in het land als inspiratie voor Haagse acties. De marketeers werken analytisch en *evidence based*.

### *Zichtbaarheid*

We vergroten het publiek voor klassiek theater- en toneel-aanbod door op grote schaal digitaal en analoog zichtbaar te zijn in de stad en de regio. Hiervoor gebruiken we de klassieke marketingmiddelen: we adverteren via sociale media, maken brochures, zetten emailmarketing in en zijn zichtbaar via posters en digitale schermen. Bij het avontuurlijke aanbod gaan we voor een maatwerk aanpak, om bij de voorstelling het juiste publiek vinden. Dat begint met een gesprek met de makers: hoe ziet jouw ideale zaalbezetting eruit? Vervolgens bespreken de marketeers welke selectie van marketingmiddelen daarvoor ingezet kan worden.

Om publiek te kunnen aanspreken dat nog niet in ons netwerk of onze database aanwezig is, werken we samen met partners in de stad: podia als Paard Den Haag, Amare, PIP Den Haag, Korzo; beeldende kunstinstituten NEST, Kunstmuseum en The Grey Space in the Middle; culturele partners uit het Museumkwartier; Bibliotheek Haaglanden, diverse boekhandels, MKB Den Haag, The Hague Marketing Bureau, Duurzaam Den Haag, Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten, de Universiteit Leiden en het Institute of Social Sciences. We wisselen kennis uit met collega's uit de stad via De marketingkamer, het Museumkwartier en The Hague & partners. Wanneer de kaartprijs een drempel is voor een specifieke doelgroep werken we met kortingen. Ook omarmen we initiatieven die voordeel bieden voor cultureel bezoek zoals We Are Public, Den Haag-pas en Ooievaarspas. Daarnaast richten wij ons binnen de doelgroepen op 'pioniers' die hun achterban aanspreken om de voorstelling te bezoeken. Deze pioniers krijgen regelmatig updates van voorstellingen die interessant zijn voor hun achterban en ontvangen hiervoor vrijkaarten.

Een leidend verhaal in onze campagne stelt de ontmoeting tussen kunst en publiek centraal. Door Het Nationale Theater te presenteren als een bruisend huis van verbeelding en verbinding wordt het publiek verleid om (opnieuw) een avond uit te beleven in een van onze theaters. We denken in verhaallijnen die we consequent doorzetten, zoals de toegankelijkheid van het theater, het ambacht en we forceren een laagdrempeligheid door ons gezicht te laten zien. De verscheidenheid aan medewerkers wordt getoond in de communicatie om zo herkenbaarheid te bieden en het 'dit is ook voor mij' gevoel aan te wakkeren. De komende periode zullen we deze lijn versterken door onze theaters nog nadrukkelijker te profileren als aantrekkelijke ontmoetingsplekken, met nadruk op de sfeer, het eten, de contextprogrammering en de uniciteit van de panden. In het land wordt de positionering van HNTproducties en HNTjong verstevigd door meer aandacht te geven aan de artistiek leiders. Zij geven Het Nationale Theater een gezicht buiten onze stad.

### *Herhaalbezoek stimuleren*

Om bezoekers te verleiden vaker naar het theater te gaan hebben we verschillende strategieën. We werken in nauw overleg met onze programmeurs en de makers van onze eigen voorstellingen langs de lijn van succesvolle marketingformules én langs de lijn van inhoudelijke verdieping.

Met *Patatje Met* bieden we elke vrijdag een avond theater inclusief patat. Resultaat hiervan is dat bezoekers regelmaat vinden in hun bezoek en ook nieuwe bezoekers zeer gemakkelijk een complete avond uit kunnen kopen zonder verdere kennis van het theaterprogramma. Met *Try out voor een tientje* bezoek je voor een gereduceerd tarief als eerste onze nieuwe voorstellingen. Zo zitten de zalen al vroeg vol en kan de mond-op-mond reclame via onze belangrijkste ambassadeurs, de bezoekers, op gang komen. Een derde succesvolle campagne is *Mix & Match*, waarin bezoekers tegen gereduceerd tarief drie voorstellingen kunnen bezoeken, in ieder van onze gebouwen één. Zo verleiden wij onze bezoekers om in al onze theaters te komen.

Door inhoudelijke verbanden binnen het gehele jaarprogramma te signaleren, geven we bezoekers de mogelijkheid om zich gedurende het seizoen in een onderwerp te verdiepen. Zo bieden we in de Salaam- en Black Emancipation-serie altijd een inleiding of nagesprek vanuit een niet-westers perspectief. Met partijen als Studievereniging Tribes, Stichting Mooi, Stichting Multicultureel Jongerengeluid, Afimo, Museum Sofiahof, de Tongtongfair en de wijkcoaches in ons netwerk werven wij niet alleen publiek voor de activiteiten, maar bespreken wij ook welke aanknopingspunten zij zien binnen bestaande programmering en welk aanbod zij nog missen. Wij organiseren bewust ontmoetingen tussen de verschillende doelgroepen. De jongerentoneelkijzers ontmoeten bijvoorbeeld de deelnemers aan de Black Emancipation-serie, omdat de dekolonisatie-discussie ook voor de jongerentoneelkijzers bijzonder interessant en relevant is. Tijdens de viering van Ketikoti is er een programma van HNTonbeparkt.

Blijvend succes in het stimuleren van herhaalbezoek zijn onze Toneelkijkseries. Deelnemers kopen een door onze programmeurs samengesteld divers pakket voorstellingen, van klassieke toneel in de Koninklijke Schouwburg tot jonge makers in Zaal 3 of experimenteel vlakkevloer aanbod in Theater aan het Spui. Voor jongere bezoekers is er een speciale Jongerentoneelkijkersserie, samengesteld met HNTdeMotor. Bij alle voorstellingen uit deze series krijgen deelnemers een exclusieve inleiding van een kenner of praat men na met een van de spelers of de regisseur. Aan het eind van het seizoen kiezen zij hun beste voorstelling, die de felbegeerde Toneelkijkerprijs ontvangt. Om onbekende makers eenvoudiger onder de aandacht te kunnen brengen en een jongere doelgroep aan te spreken, organiseren we festivals als *Je bent zelf een festival*, *Festival Gemaakt*, *Moet je horen* en *JA! Tegen het avontuur van de Kunst*.

## Databasemarketing en klantreis

Als je relevante publieksselecties wilt maken, moet alle publieksdata bij elkaar komen in één database. Daarom investeerden wij veel tijd en aandacht in de kwaliteit van onze kassa-database. Inmiddels is het tijd voor een tweede stap: het ontsluiten van de data door Salesforce, een krachtig CRM-systeem. Dat wordt niet alleen gevoed door het kaartverkoopsysteem, maar ook met kennis en het netwerk van de publieksservice en kantoormedewerkers. We hopen over enige tijd websitegedrag als bron te kunnen toevoegen.

Een bij de voorstelling passende publieksselectie, met een bijpassende klantreis, verfijnt de publieksbenadering en leidt daarom tot een betere verkoopresultaten. De klantreis begint al voordat het ticket is gekocht en stopt daarna niet. Via e-mail verzenden we voorafgaand bezoekverrijkende informatie. Zodra wij de doelgroep in onze huizen ontvangen, worden zij met narrowcasting gewezen op voor hen relevant aanbod. De aanwezige publieksservice weet wie zij ontvangen en kan het juiste gesprek over passend aanbod voeren. Na afloop van het bezoek ontvangen bezoekers op het juiste moment weer suggesties voor een herhaalbezoek. Dit alles gebaseerd op de data die we over het algemene en persoonlijke bezoekgedrag hebben. De wekelijkse nieuwsbrief wordt gepersonaliseerd op basis van de kennis die we over de bezoeker hebben. De inhoudelijke dialoog tussen de afdelingen marketing en programmering is voor deze werkwijze essentieel. We proberen bezoekers niet alleen opnieuw een voorstelling te laten bezoeken, maar ook avontuurlijke keuzes te laten maken en nieuw aanbod te ontdekken. Het volgen van en meegroeien met bezoekers is bijzonder effectief bij de jeugdtheaterprogrammering. Bezoekers van laagdrempelige jeugdtheaterprogrammering worden ook op avontuurlijker aanbod gewezen, dat past bij de leeftijd. Jongeren in de middelbare schoolleeftijd laten wij middels HNTdeMotor meepraten over de programmering.

## POSITIONERING

Het Nationale Theater is hét toneelpodium van de regio Haaglanden. We voelen ons sterk verbonden met de stad Den Haag en collega-instellingen. We stemmen af in het Haags Cultuur Overleg. Schoolvoorstellingen worden aangeboden aan het onderwijs in samenwerking met CultuurSchakel. Met Amare en Diligentia Pepijn coördineren wij de cabaret-programmering en vormen we een cabaretketen. Tussen Korzo en Amare is Theater aan het Spui een schakel in de Haagse dansketen, locatie van Holland Dance Festival en van CaDance. Voor voorstellingen die niet op onze podia passen werken we samen met Amare, zodat zij toch aan het Haagse publiek getoond worden. Samen met Amare, Paard Den Haag, Korzo, Diligentia Pepijn en Filmhuis Den Haag verzorgen wij samenhangende stadsprogrammering bij belangrijke vieringen als Ketikoti en Diwali. We leveren een actieve bijdrage aan een florerende festivalcultuur in de stad. Bepaalde festivals met landelijke uitstraling, zoals Rewire, Crossing Border, De Betovering, Writers Unlimited en lokaal gerichte festivals bieden we ruimhartig onderdak. We zijn partner van Stichting Spreek, Den Haag in debat. Bij Movies That Matter participeren we in filmprogramma's, nagesprekken en masterclasses. We zijn betrokken bij cultuurpark INTER-CITY, het geweldige initiatief van PIP, en hopen op positieve ontwikkelingen zodat we elkaar en de mogelijkheden aldaar kunnen versterken met programma's, locatievoorstellingen en theatrale interventies. Ook dragen we actief bij aan het Museumkwartier en de programmering rond de renovatie van het Binnenhof.

Het Nationale Theater is een van de grootste theaterinstellingen van Nederland. Vanuit die positie en verantwoordelijkheid dragen wij voortvarend bij aan een toekomstbestendige theatersector. Wij zijn actief betrokken bij verschillende sectoroverleggen en -initiatieven. Als BIS-instelling en standplaatstheater zijn wij in een dubbelrol vertegenwoordigd in het overleg waar de BIS-gezelschappen en schouwburgen structureel met elkaar overleggen over afstemming van het aanbod, beleidsontwikkelingen en Theater Inclusief. Met veertien collega vlakkevloerinstellingen vormen wij het Vlakke Vloer Platform. Met een aantal van hen vormen we De Coproducers, waarmee gezamenlijk voorstellingen van bewezen talenten worden ondersteund. We ondersteunen de Theaterdelta, waarin drie Zuid-Hollandse schouwburgen samenwerken rond ons aanbod om door innovatieve contextprogrammering aan nieuw publiek te bouwen. We onderhouden een sterk netwerk van achttien grootstedelijke schouwburgen door heel het land, die wij tot onze partnertheaters rekenen. Met hen bespreken wij in het vroegste stadium ons aanbod en de publiekswerking van dat aanbod. Zo hopen we ons aanbod en de vraag door het hele land goed op elkaar te laten aansluiten en de publieksopbouw buiten Den Haag te bestendigen. Daarnaast nemen wij deel aan de Denktank jeugdtheater van NAPK en voeren wij een doorlopend gesprek over talentontwikkeling met de festivals Oerol, Over het IJ, De Parade en Explore The North. Wij zijn

met De Veenfabriek initiatiefnemer van Theater voor Ketj Koti, dat we tot landelijk platform ontwikkelden.

## IMPACT

De focus van de cultuursector ligt al enige tijd op het realiseren van impact. Wat willen met onze activiteiten veroorzaken? Lukt dat ook? Het operationeel maken en meten daarvan, is niet eenvoudig gebleken. Desalniettemin blijven we ervan overtuigd dat het meten van impact een stap vooruit zal zijn ten opzichte van het benadrukken van kwantitatieve outputgegevens. Een project als *The System* biedt hiervoor uitstekende aanknopingspunten. We volgen en bevragen specifieke publieksgroepen in een kwalitatief onderzoek, gedurende de looptijd van het project. We profiteren daarbij van de versterking van onze CRM-systemen, de aangehaalde banden met het bedrijfsleven, de bezoekers van onze vieringen en het netwerk onder jongeren dat wij opbouwen met HNTdeMotor. Daarnaast voeren wij middels vragen in onze servicemails kwantitatief onderzoek uit onder bezoekers van de voorstelling.

## CODE DIVERSITEIT EN INCLUSIE

Het Nationale Theater wil een thuis voor gemeenschappen zijn, met een artistieke én een sociale betekenis voor grote groepen Nederlanders. Met onze programmering willen we recht doen aan de bevolkingssamenstelling van Den Haag. We presenteren kwaliteitstheater voor alle Nederlanders. Voor jong en oud, arm en rijk, theoretisch en praktisch opgeleid, voor diverse culturele achtergronden.

Het Nationale Theater kan alleen toonaangevend zijn als het ook inclusief is en kiest voor radicale meerstemmigheid. In de programmering horen we graag de verhalen van bi-culturele makers. Zij keren regelmatig in onze huizen terug, zowel in onze eigen producties als in de programmering, en bouwen met ons aan een groeiend publiek van bi-culturele bezoekers. Met HNTonbeperkt maken we ons aanbod toegankelijk voor mensen met een auditieve of visuele beperking of verminderde tolerantie voor prikkels. Met de BIS-gezelschappen en hun standplaatstheaters organiseren we het programma TheaterInclusief, waarvoor Het Nationale Theater penvoerder is. Samen zorgen wij voor een toename van hoogwaardig cultureel-divers aanbod, een dialoog met het publiek, samenwerking met wijkorganisaties en Unconscious Bias trainingen voor medewerkers. Om de diversiteit van ons medewerkersbestand verder te vergroten, werken we als organisatie gezamenlijk aan een inclusieve werkomgeving. Zo volgden alle leidinggevenden een cursus inclusief leiderschap en alle medewerkers een cursus multicultureel vakmanschap, waarin de ARBO-normen omtrent diversiteit, inclusiviteit en integriteit werden behandeld en geoefend. We stellen inclusieve vacatureteksten op, laten die tegenlezen door personen met een bi-culturele achtergrond en gebruiken een breed scala aan netwerken voor het uitzetten van de vacatures. Eind 2028 heeft 50% van de kandidaten die we uitnodigen een multiculturele achtergrond.

In de komende periode leggen we de verdere nadruk op een diverse samenstelling van het personeel. We zijn ervan overtuigd dat het juist belangrijk is om op leidinggevend niveau meer diversiteit te realiseren. Dat zal ons helpen om tot de gewenste diverse samenstelling te komen. Aan het eind van de nieuwe Kunstenplanperiode willen we 25% méér medewerkers met een multiculturele achtergrond hebben dan in 2024. We zullen daarom in het voorjaar van 2024 een enquête onder onze medewerkers houden om tot een nulmeting te komen. In 2023 hebben we de nulmeting conform de scan uit de code diversiteit en inclusie ingevuld. Dit zullen we jaarlijks herhalen. In de begroting houden we rekening met kosten voor de inhuur van werving- en selectiebureaus die gespecialiseerd zijn in het vinden van personeel met een diverse achtergrond. Daarnaast wordt binnen het opleidingsbudget budget gereserveerd voor trainingen.

## FAIR PRACTICE CODE

Het Nationale Theater hanteert de cao Toneel en Dans en de daarin opgenomen cao-lonen voor het personeelsbestand, met uitzondering van een gedeelte van de medewerkers publieksservices, waarvoor de cao van Koninklijke Horeca Nederland wordt gehanteerd. Bij het opstellen van overeenkomsten met zelfstandigen, worden de cao-lonen als leidraad genomen. Stagiaires draaien mee in de werkzaamheden van de afdelingen, rekening houdend met hun mogelijkheden en voorzien van goede begeleiding door een stagebegeleider van HNT uit de afdeling waar de stage wordt gelopen, en een stagebegeleider van de betreffende onderwijsinstelling.

Fair practice gaat over meer dan alleen *fair pay*: het doel is om te komen tot eerlijke en duurzame arbeidsverhoudingen. Het Nationale Theater heeft daarom een Protocol ongewenste omgangsvormen om een sociaal veilige, harmonieuze en respectvolle werkomgeving te waarborgen voor iedereen die bij ons werkt. Als werkgever of opdrachtgever vinden we het belangrijk dat iedereen die bij ons werkt zich veilig voelt. Tijdens de repetities, op kantoor, op de vloer, op tournee. Overal. Ongewenst gedrag is niet altijd zichtbaar, maar komt soms wel voor. Daarom verwachten we van zowel onze werknemers als de mensen met wie wordt samengewerkt, dat zij zich in de omgang met anderen collegiaal en respectvol gedragen en ongewenste omgangsvormen vermijden, ongeacht of tussen hen hiërarchische verschillen bestaan. Verder verwachten we dat iedereen alert is op ongewenst gedrag tussen andere personen en dat men er voor elkaar is als dat nodig is. Als een werknemer geconfronteerd wordt met ongewenst gedrag (bv. discriminatie, agressie, pesten, intimidatie of seksuele intimidatie) kan deze contact opnemen met een van onze vier vertrouwenspersonen. Twee daarvan zijn intern, twee daarvan zijn extern. Daarnaast is HNT aangesloten bij Mores.online, het meldpunt ongewenste omgangsvormen van de podiumkunsten-, televisie- en filmsector. Ook daar kan de werknemer,

indien deze slachtoffer is van ongewenste intimiteiten, een melding maken.

Bij elke nieuwe productie wordt een procesteam opgestart. Dit evalueert gezamenlijk het werkproces van de productie gedurende de repetitie- en speelperiode. Deze procesevaluatie heeft als doel een veilig en prettig werkproces voor iedereen te waarborgen door observaties te delen, verbeterpunten te formuleren en acties op te pakken. De evaluatiecyclus bestaat uit vijf momenten, waarin het werkproces wordt besproken: Hoe verloopt de communicatie? Voelt iedereen zich veilig? Zijn er spanningen? Deze evaluatie gaat dus niet over het artistieke product, maar echt over het werkproces.

### GOVERNANCE CODE CULTUUR

Het Nationale Theater past de negen principes van de Governance Code Cultuur toe. Het bestuur opereert vanuit zijn missie, zonder de belangen van stakeholders te vergeten. Binnen de bedrijfsvoering beheersen we de risico's door middel van functiescheiding, het vier-ogen-principe en procescontroles. In de rapportages volgen we de realisatie van financiële en niet-financiële doelstellingen en sturen we waar nodig actief bij. Besluitvorming vindt plaats door het bestuur. De besluitvorming wordt vastgelegd in de notulen van het bestuurlijk overleg. De zakelijk directeur heeft periodiek overleg met de ondernemingsraad. Het bestuur heeft regulier overleg met de Raad van Toezicht, gevraagd, ongevraagd en tijdig. De bestuurders leggen belangrijke beslissingen en strategische documenten ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voor. De Raad van Toezicht vergadert in ieder geval viermaal per kalenderjaar.

De Raad van Toezicht ontvangt alle relevante documenten uit de Planning en Control-cyclus die nodig zijn om de verantwoordelijkheid en bijbehorende bevoegdheden op financieel-economisch terrein als Raad van Toezicht te kunnen dragen. Het Bestuur geeft de Raad van Toezicht in elke vergadering een beknopte update, waarin de volgende onderwerpen aan bod komen: Inhoudelijke activiteiten, Strategie en omgeving en Personeel en organisatie. Het doel van deze update is tweeledig: het voorkomen van verrassingen voor de Raad van Toezicht en het in staat stellen van Raad van Toezicht-leden de boegbeeld-functie en ambassadeursrol voor Het Nationale Theater adequaat in te vullen. Indien er zich buiten de periodieke verstrekking van informatie aan de Raad van Toezicht – zoals is afgesproken – ontwikkelingen voordoen die wezenlijke invloed hebben op het realiseren van de opdracht van de stichting of het voortbestaan van de stichting, stelt het Bestuur de Raad van Toezicht hiervan onverwijld op de hoogte. De besluiten en de daaraan voorafgaande overwegingen in de vergaderingen van de Raad van Toezicht worden vastgelegd in notulen.

Bij het aangaan van zakelijke contracten zijn meerdere functionarissen betrokken. Besluiten hierover worden

enkel op zakelijke gronden genomen. Het bezoldigingsbeleid van Het Nationale Theater past bij het karakter van de instelling en is in overeenstemming met de Wet Normering bezoldiging Topinkomens (WNT). De bezoldiging van het bestuur wordt toegelicht in de jaarrekening en gepubliceerd op de website. Tevens zijn in dit overzicht de onbezoldigde leden van de Raad van Toezicht opgenomen. De Raad van Toezicht van Het Nationale Theater laat zich in zijn werk leiden door het culturele, economische en maatschappelijke belang van de organisatie. De raad adviseert het bestuur en doet dit op actieve wijze, zowel anticiperend als reflecterend op beslissingen van het bestuur. En beslist over benoeming, beoordeling, bezoldiging, schorsing en ontslag van het bestuur.

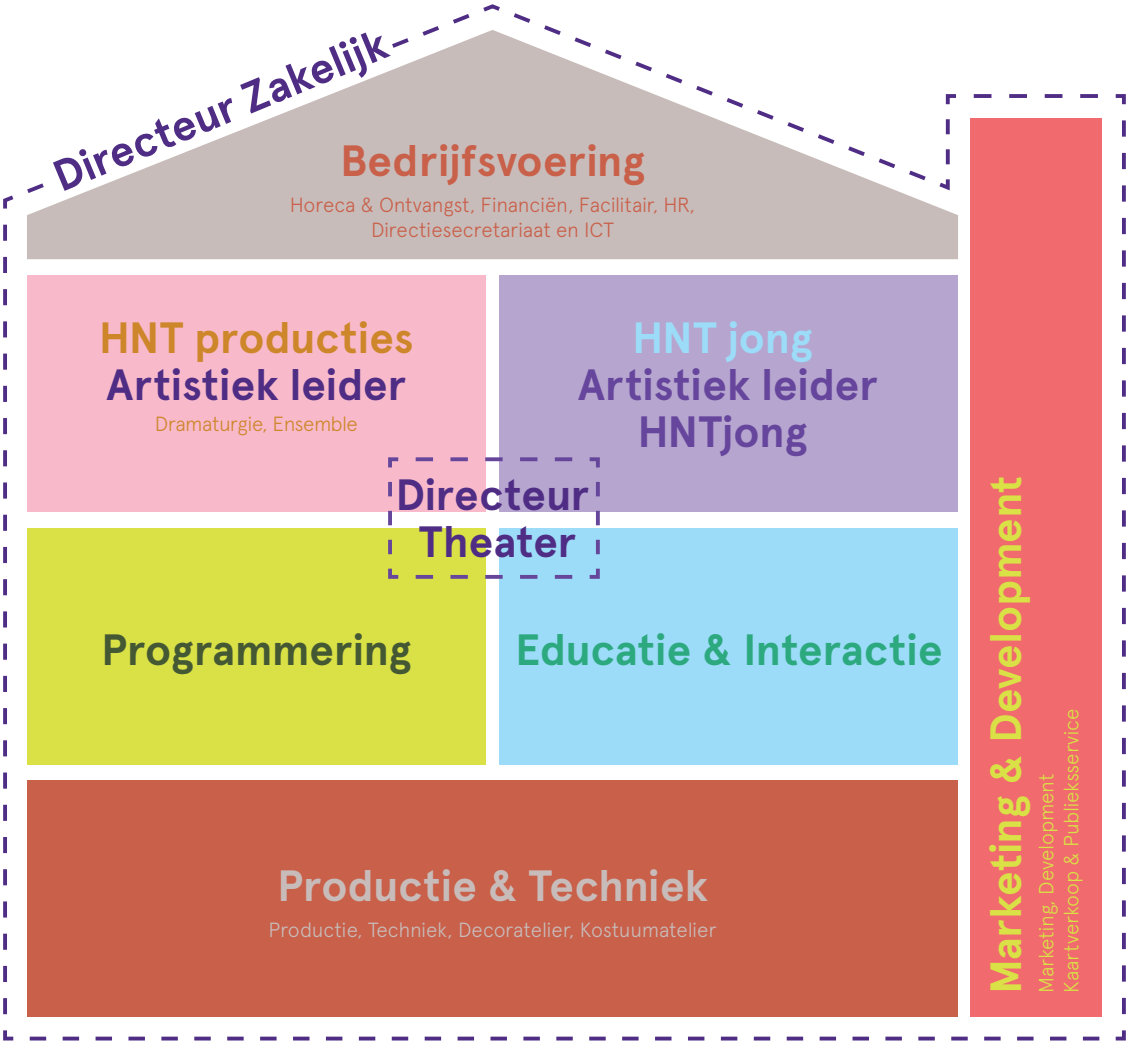
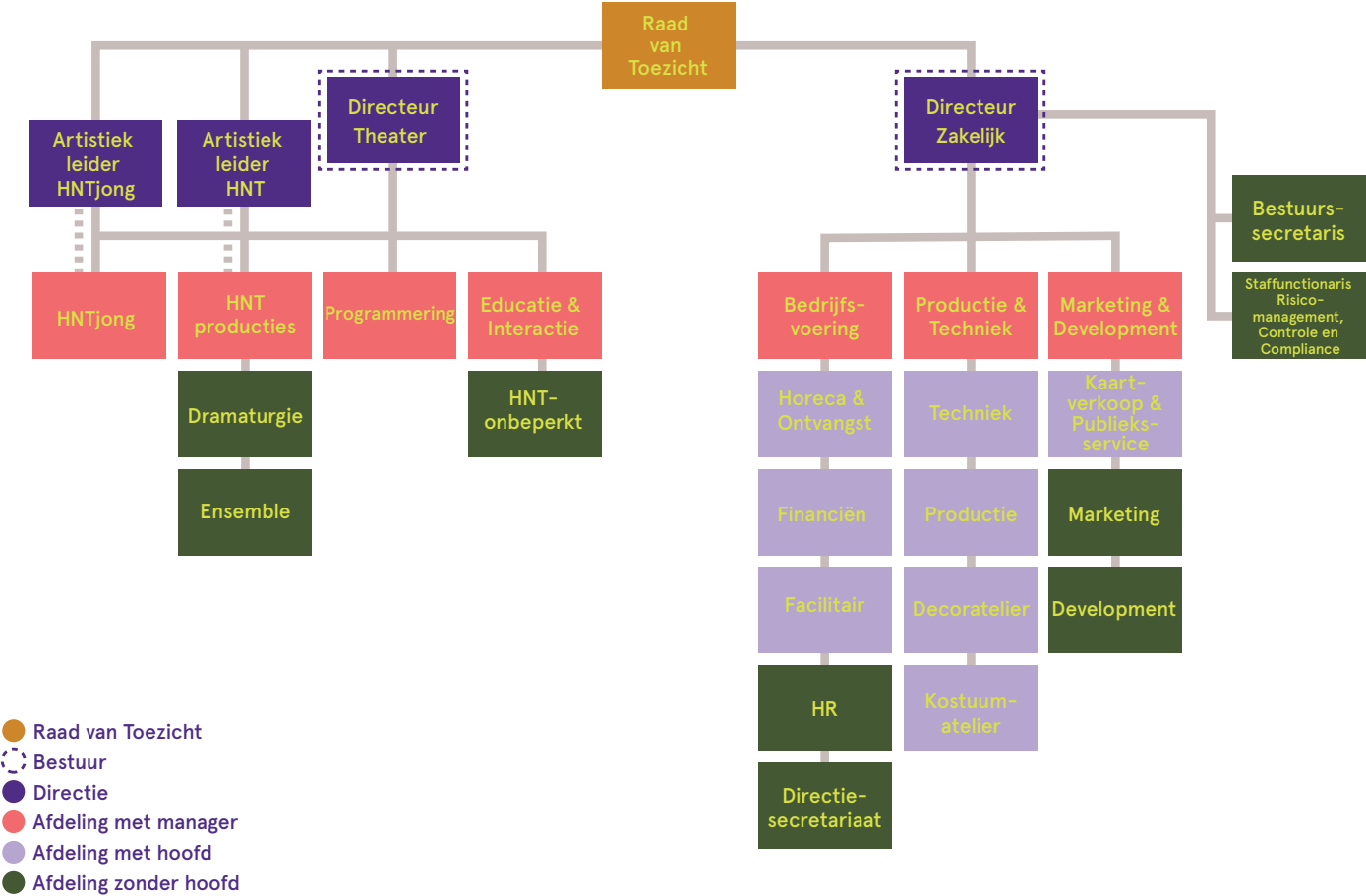
De Raad van Toezicht is onbezoldigd en de samenstelling is divers in kennis, leeftijd, geslacht en culturele achtergrond. Het rooster van aftreden en een overzicht van de nevenfuncties van de leden van de raad en het bestuur is opgenomen in het jaarlijkse Bestuursverslag, dat onderdeel is van de Jaarrekening. De Raad van Toezicht benoemt de externe accountant en stelt diens beloning vast op basis van advies van het bestuur. De externe accountant brengt ten minste eenmaal per jaar aan de Raad van Toezicht respectievelijk het bestuur verslag uit van zijn bevindingen. De Raad van Toezicht kan hem bevragen over de getrouwheid van de jaarrekening.

### DUURZAAMHEID

Als we op het toneel praten over de toekomst, dan moet die er wel zijn. Duurzaamheid is voor ons een belangrijke waarde. Dat gaat over onze ecologische *footprint*: zo duurzaam mogelijk produceren en reizen, onze gebouwen verduurzamen, vegetarische maaltijden tot standaard verklaren en vlees eten tot uitzondering. Maar duurzaamheid is ook: langdurig investeren in relaties met mensen en partnerorganisaties.

Om onze duurzaamheidsambities te realiseren, werken we samen met partners die onze blik op de toekomst delen. We sloten ons, evenals driehonderd andere organisaties, aan bij het Haags Klimaatpact. De inzet is een klimaat-neutraal Den Haag in 2030. In nauw overleg met de gemeente verduurzamen we onze panden: Zaal 3 en de Koninklijke Schouwburg zijn beter geïsoleerd en in Theater aan het Spui is de luchtbehandeling vernieuwd en een warmte-koude opslag aangelegd. Een volgende stap is de verduurzaming van de klimaatinstallatie van de Koninklijke Schouwburg. Met collega's verbonden aan de NAPK, VSCD en VPT werken we aan een vertaling van Theatre Green Book, ontstaan in de UK. Dit is een zeer complete en praktische tool voor verduurzaming van gebouwen, producties en operatie. Aan de hand van de Engelse versie kunnen we al een start maken door intern bewustzijn te vergroten en concrete (jaar)doelen op te stellen. Met Pieter Smit, onze vaste

# Meerjarenbeleidsplan Het Nationale Theater 2025-2028



transporteur tijdens tournees, zijn we per 1 januari 2024 gestart met het rijden op HVO100-diesel. Dat levert tot 90% CO2e-reductie op ten opzichte van fossiele diesel. Samen onderzoeken we volgende stappen in het verduurzamen van ons transport. Ook werken we sinds 2018 met de Milieubarometer van Stichting Stimular, de werkplaats voor Duurzaam Ondernemen. Het verkregen inzicht in de CO2-footprint en milieu-impact van onze organisatie kunnen we omzetten naar concrete acties. In de vijf jaar dat we de milieubarometer gebruiken is onze klimaatimpact al met meer dan 50% teruggebracht.

ORGANISATIE EN ONTWIKKELING

In 2022 evalueerden we onze organisatiestructuur. Waar we vóór de fusie nog spraken over twee kernprocessen, programmeren en produceren, bleken het er in de praktijk vier: producties voor volwassenen; producties voor jeugd en jongeren; programmering; educatie & interactie. In de organisatiestructuur waren deze vier processen onvoldoende evenredig vertegenwoordigd, met als logisch gevolg dat het inhoudelijke gesprek tussen de processen formeel onvoldoende was geborgd. Ook de keuze om de artistiek leiders niet nevenschikt te maken, bleek in de praktijk onwenselijk. Een nieuwe organisatiestructuur, ingevoerd in voorjaar 2023, lost die knelpunten op. Daarmee zijn alle cruciale functies binnen deze herziene structuur afdoende geborgd. Gezien deze recente herziening van de organisatie verwachten wij gedurende de komende beleidsperiode geen majeure wijzigingen.

| Personeelsoverzicht | fte  | aant. personen |
|---------------------|------|----------------|
| BESTUUR             | 2    | 2              |
| HNT producties      |      |                |
| artistiek leider    | 1    | 1              |
| artistiek assistent | 0,6  | 1              |
| zakelijk leider     | 1    | 1              |
| dramaturgen         | 1,8  | 2              |
| ensemble            | 13   | 13             |
| programmamakers     | 1    | 1              |
| ensemblecoördinator | 0,6  | 1              |
| sales               | 0,6  | 1              |
|                     | 19,6 | 21             |
| HNTjong             |      |                |
| artistiek leider    | 1    | 1              |
| zakelijk leider     | 1    | 1              |
| dramaturgen         | 0,8  | 1              |
| medewerkers         | 1    | 2              |
|                     | 3,8  | 5              |

| Personeelsoverzicht           | fte    | aant. personen |
|-------------------------------|--------|----------------|
| EDUCATIE & INTERACTIE         |        |                |
| manager                       | 1      | 1              |
| medewerkers                   | 9      | 12             |
|                               | 10     | 13             |
| PROGRAMMERING                 |        |                |
| manager                       | 0,8    | 1              |
| medewerkers                   | 3,6    | 7              |
|                               | 4,4    | 8              |
| TECHNIEK & PRODUCTIE          |        |                |
| manager                       | 1      | 1              |
| decoratier                    | 4,8    | 5              |
| kostuumatelier                | 4,5    | 5              |
| productie                     | 7,2    | 8              |
| techniek                      | 33     | 33             |
|                               | 50,5   | 52             |
| MARKETING & DEVELOPMENT       |        |                |
| manager                       | 1      | 1              |
| development                   | 5,2    | 7              |
| kaartverkoop & informatie     | 4,2    | 10             |
| marketing                     | 9,3    | 12             |
|                               | 19,7   | 30             |
| BEDRIJFSVOERING               |        |                |
| manager                       | 1      | 1              |
| facilitair                    | 3,93   | 6              |
| receptie                      | 3,85   | 9              |
| financiën & control           | 4,38   | 5              |
| hr                            | 1      | 2              |
| ict (in facilitair)           | 0      | 0              |
| horeca & publieksservices     | 1      | 1              |
| officemanagement              | 1      | 1              |
|                               | 16,16  | 25             |
| STAF                          |        |                |
| Risico, Controle & Compliance | 0,95   | 1              |
| bestuurssecretaris            | 0,84   | 1              |
|                               | 1,79   | 2              |
| TOTAAL                        | 128,95 | 159            |

| Personeelsoverzicht       | fte | aant.<br>personen |
|---------------------------|-----|-------------------|
| <b>Hocarest</b>           |     |                   |
| horeca & publieksservices |     | 10                |
| oproepkrachten            | 7,6 | 40                |
| <b>overige</b>            |     |                   |
| zzp'ers                   | 30  | 120               |
| zzp'ers theaterdocenten   | 1,8 | 25                |
| stagiaires                | 6,2 | 30                |
| vrijwilligers             | 4,5 | 20                |

Bedrijfsrisico's

Risicomanagement en compliance zijn aandachtsgebieden die Het Nationale Theater sinds maart 2023 heeft belegd bij een staffunctionaris. Hij richt zich daarnaast ook op interne controle en financiële rapportages. Zo worden ontwikkelingen centraal gemonitord en de opzet, bestaan en werking van maatregelen periodiek beoordeeld.

Wij onderkennen meerdere risico's. De kans dat deze risico's zich gezamenlijk voordoen is niet groot. Toch vinden we het van groot belang voor onze continuïteit dat we in staat zijn om deze risico's financieel te kunnen dragen. Voldoende weerstandsvermogen is dan ook een must. In 2023 heeft daarom een herijking van het benodigde weerstandsvermogen plaatsgevonden. In samenwerking met VSCD-collega's is een model ontwikkeld om geïdentificeerde risico's te kwantificeren en op basis daarvan het gewenste weerstandsvermogen te bepalen. De risico's zijn gedefinieerd als *kans x impact*. Aan de hand van dit model is ons vereiste weerstandsvermogen bepaald op € 2,5 miljoen.

De drie grootste risico's die zijn geïdentificeerd zijn: 1) wegvallen of afnemende subsidie-inkomsten van Gemeente en/of het Rijk; 2) dalende bezoekersaantallen van producties, programmering en/of educatieve activiteiten; 3) stijgende loonkosten en overige kosten (inflatie).

Wij vragen als BIS-instelling subsidie aan bij het Ministerie van OCW, zowel voor het produceren van voorstellingen voor volwassenen, als voor jeugd- en jongeren. Indien deze subsidieaanvragen niet worden gehonoreerd, zullen we stoppen met het produceren van (een deel van) de betreffende activiteiten. Deze kosten kunnen niet op een andere manier gedragen worden.

Het risico betreffende dalende bezoekersaantallen is bij een verlaging van 10% begroot op € 70.000,- en bij 25% op € 175.000,-. Wat de loonkosten betreft gaan we ervan uit dat ook in de periode 2025-2028 cao-verhogingen zullen

plaatsvinden. Vooralsnog gaan we er van uit dat die gecompenseerd worden door de subsidie-indexeringen.

Naast het aanhouden van solvabiliteit om risico's te kunnen dekken richten wij ons ook op flexibiliteit en tijdig bijsturen, dat wil zeggen het verlagen van kosten en het verhogen van de eigen opbrengsten, op allerlei mogelijke manieren. Dit betekent wel dat we dan ingrijpen in het meerjarenbeleidsplan.

Andere risico's zijn onder meer die op ICT-gebied. Om deze beter te beheersen is een migratieproject gestart samen met externe partners.

Het Nationale Theater doet er alles aan om fraude en/of corruptie tegen te gaan. Procedures zijn vastgelegd en worden regelmatig tegen het licht gehouden en indien nodig geactualiseerd. Waar verbetering mogelijk is wordt dat doorgevoerd en er wordt gewerkt met het vier-ogen-principe.

Op 25 mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht geworden. Het Nationale Theater heeft in 2018 het privacybeleid opgesteld en een functionaris gegevensbescherming aangesteld. Door middel van een werkinstructie en jaarlijkse actualisatie en controle op naleving van de werkinstructie is gewaarborgd dat aan de AVG-eisen wordt voldaan.

Onderhoud, investeringen en inkomsten

Het Nationale Theater onderhoudt de panden volgens Meerjarenonderhoudsplanningen (MJOP's), die in overleg met de gemeente Den Haag zijn opgesteld. Er staan voor de periode 2025-2028 geen verbouwingen gepland. In de afgelopen jaren is er (met externe financiering) een herinrichting van het voorhuis van de Koninklijke Schouwburg gerealiseerd, een nieuwe entree in Theater aan het Spui geïnstalleerd en zijn diverse verduurzamingen uitgevoerd. Wij handhaven onze structurele investeringsbudgetten voor vervanging en innovatie.

Voor de periode 2025-2028 begroten we meer inkomsten uit entree en meer inkomsten uit fondsen en donateurs dan vorige beleidsperiode. Deze inkomsten trokken in 2022 en 2023 reeds aan. We zijn actief en succesvol in het uitbreiden van ons donateurs- en vrienden netwerk. Veel van onze activiteiten op het gebied van inclusie, innovatie, publiekswerking en educatie werden mede gefinancierd uit fondsbijdragen. Deze inkomsten zijn ook in de volgende beleidsperiode noodzakelijk om ons activiteitenniveau enigszins op peil te kunnen houden. De zakelijke markt is weerbarstig, maar ook daar zetten we op in. Gezien de prestaties in de afgelopen periode achten we onze ambities haalbaar, maar we zijn ons ook terdege bewust van de druk die dit legt op onze organisatie.



# Toelichting op de begroting

Het opstellen van de begroting voor 2025 was een grote uitdaging. Dit had te maken met de hoge inflatie van de afgelopen jaren, die onvoldoende gecompenseerd werd door subsidie-indexeringen.

De belangrijkste kostenstijging werd gevormd door de hoge cao-verhoging per 1 januari 2024 (5% plus € 150,- bruto per maand). Deze verhoging was overigens noodzakelijk was om het werk in onze branche aantrekkelijker en dus marktconformer te maken. Zeker gezien de krapte op de arbeidsmarkt was de stijging een must. Alleen deze stijging leverde al een kostenverhoging van meer dan € 1 miljoen op. Om tot een sluitende begroting te komen produceren we minder, maken we meer ruimte voor commerciële verhuur, zetten we nog meer in op verhoging van alle verschillende eigen inkomsten en hebben we alle kosten onder de loep genomen en bezuinigd waar mogelijk. Een voorbeeld hiervan is het wijzigen van de ziekteverzuimverzekering door de eigen risicoperiode te verhogen van 30 naar 60 dagen. Dit levert een bezuiniging van € 90.000,- op.

Wij zijn er ons terdege van bewust dat het moeten realiseren van de benodigde extra inkomsten spannend is. Wij hebben voor de realisering al het nodige ondernomen. De herinrichting van het voorhuis van de Koninklijke Schouwburg en de nieuwe entree in Theater aan het Spui zorgen niet alleen voor meer toegankelijkheid maar ook voor een 'warmer welkom' voor onze bezoekers. We merken nu al dat bezoekers eerder komen en langer blijven.

Met een aanvraag binnen de regeling Cultureel ondernemerschap voor een 'turn key'-oplossing voor technische ondersteuning in onze klassieke foyers kunnen we onze inkomsten uit commerciële verhuur verhogen. In 2024 moet de tribune van Zaal3, om Arbotechnische reden, vervangen worden. Door te kiezen voor een inschuifbare tribune vergroten we de mogelijkheden voor zowel de bespeling als voor de verhuur.

Met het in eigen gebruik nemen van de voormalige verhuurde ruimte bij Theater aan het Spui (restaurant Spize, dat in coronatijd de exploitatie moest beëindigen) kunnen we meer activiteiten huisvesten en daardoor meer rendement uit de horeca realiseren. Ook kan de extra ruimte ingezet worden voor (commerciële) verhuur. We zijn nog in gesprek met de gemeente om de ruimte in gebruik te kunnen nemen. De basisvoorzieningen (elektra en verwarming) zijn op dit moment nog op orde.

## *Aandachtspunten*

We hebben al jaren te maken met een te lage subsidie voor het gebruikersonderhoud. In de afgelopen jaren hebben we daarom met name de MJOP van Theater aan het Spui moeten herijken. Dit probleem is al vaak gemeld. Bij de aanvraag voor de huidige Kunstenplanperiode hebben wij extra budget aangevraagd om het tekort in te lopen, die aanvraag werd echter niet gehonoreerd.

Veel van onze impactvolle activiteiten zoals contextprogrammering, HNTdeMotor en HNTonbeperkt willen we graag structureel kunnen uitvoeren. Deze activiteiten kunnen we echter niet realiseren met de meerjarensubsidies. We hebben daarvoor externe financiering nodig zoals van onze donateurs en van fondsen. Tot nu toe lukt het ons goed om deze extra financiering te realiseren. We merken echter dat de druk op de (particuliere) fondsen groot is.

In de begroting hebben wij vooralsnog alleen inkomsten van fondsen opgenomen die (zo goed als) zeker zijn, evenals de daarbij behorende kosten. Voor speciale contextprogrammering en nog te ontwikkelen nieuwe impact-programmering zullen we ook de komende jaren weer een beroep doen op fondsen en zakelijke relaties. De inkomsten en kosten hiervan hebben we niet in de begroting opgenomen.

De uitgevoerde verduurzamingswerkzaamheden in zowel de Koninklijke Schouwburg als Theater aan het Spui moeten voor een (flinke) besparing op de energiekosten zorgen. We houden hier rekening mee in onze begroting. Vanuit de betrokken afdeling van de gemeente werd echter aangegeven dat er nog onvoldoende ervaring is met warmte-koude opslagen (WKO's) zoals we nu in Theater aan het Spui hebben, waardoor we nog moeten afwachten of de geschatte besparing realistisch is.

Sinds de covid-pandemie is de werk-privé balans voor velen belangrijker geworden. Dit is voor onze branche, die zich kenmerkt door een grote betrokkenheid van werknemers en daarmee een hoge mate van inzet, op zich een goede ontwikkeling. Het heeft echter ook geleid tot een hoger ziekteverzuim. Mede gelet op de krapte op de arbeidsmarkt is daarom de (gevoelde) werkdruk een continu punt van aandacht.

## *Weerstandvermogen*

Om bestand te zijn tegen de verschillende risico's is het noodzakelijk om voldoende weerstandvermogen te hebben. Nadat we jaren hetzelfde risiconiveau hanteerden hebben

## Meerjarenbeleidsplan Het Nationale Theater 2025–2028

we, gezien de gebeurtenissen in de afgelopen jaren, ons weerstandsvermogen opnieuw bepaald. Hier is een nieuw model voor ontwikkeld in samenwerking met diverse VSCD-collega instellingen.

Het nieuwe model geeft een uitgebreide onderbouwing van de verschillende risico's. Jaarlijks worden de risico's opnieuw gewogen en daarmee het benodigde weerstandsvermogen vastgesteld.

### *Korting op gemeentesubsidie*

De grote culturele instellingen zijn in de huidige planperiode 1,5% gekort op het toegezegde subsidiebedrag, na interventie door de Gemeenteraad. Dit gebeurde om met deze korting een aantal kleine instellingen overeind te houden. Ondertussen zijn de eisen die er aan ons gesteld worden niet minder geworden en zijn de subsidie-indexeringen lager dan de fors gestegen kosten. Daarbij passen we de Fair Practice Code toe, hetgeen wij noodzakelijk vinden vanwege de arbeidsmarktkrapte. Vanwege het feit dat een sluitende begroting vereist is, hebben we ons huidige activiteitsniveau moeten aanpassen.



Foto: Jassir Jonis