

Hic Sunt Leones

Beleidsplan Het Zuidelijk Toneel
2021–2024

[hzt.nl](https://www.hzt.nl)

Dit plan is al in werking getreden. Dit beleidsstuk is het resultaat van een jaar gesprekken voeren, on- en offline. Met makers, schouwburgen, festivals, (socio) culturele organisaties, welzijnsinstellingen, scholen, eigen medewerkers, bedrijven, publiek ... op zoek naar gemeenschappelijke inhouden en belangen. We vertrokken vanuit onze behoefte om ons maatschappelijk engagement te verbinden met **mede-eigenaren**, vanuit gemeenschappelijke doelen. En de gesprekspartners, die reageerden heel enthousiast.

1. PROFIEL HET ZUIDELIJK TONEEL (HZT)

Hic sunt dracones, hic sunt leones. Hier zijn zeemonsters of hier zijn leeuwen. Zo werden op oude landkaarten 'onontdekte' gebieden aangeduid met het advies deze plekken te mijden. Die optie is er voor ons niet meer. De zeemonsters en leeuwen zijn er en ze praten terug. Echte en gefantaseerde werelden zijn volop in beweging en nauwelijks iets blijkt wat het geweest was. Een naïeve, eurocentrische kijk op de wereld is niet meer mogelijk. De exclusief mannelijke en heteronormatieve lens om de wereld te bekijken vertoont gelukkig onherstelbare barsten. **Ons theater als verbeeldingsmachine** probeert nieuwe visies en visioenen voor veranderende werelden te genereren. Het podium als laboratorium waar zeemonsters en leeuwen kunnen praten, waar ruimte is voor strijd tussen woorden, gevoelens en beelden, maar ook opnieuw naar verbinding kan worden gezocht tussen oud en nieuw, tussen hier en daar, tussen zus en zo. Voorbij het simplisme, maken wij een plek waar nieuwe kaarten ontworpen worden.

Als cartograaf van de eigen tijd ontwikkelde HZT zich onder leiding van artistiek leider Piet Menu in de voorbije jaren tot een uniek gezelschap: **geëngageerd, innovatief en steeds gericht op de thematiek van de Ander** en het Anderszijn.

Wordt niet iedereen vandaag meer geconfronteerd met hun Anderszijn dan met hun gelijkzijn? Zijn gevoelens van vervreemding, verschil of onveiligheid, niet veel vaker voorkomend dan een gevoel van herkenning, thuis en begrip? De filosoof Levinas wees erop dat alle filosofische verwondering begint bij een ander in het gelaat kijken en diegene in zijn kwetsbaarheid erkennen. Het lijkt alsof hij het over theater heeft. De vragen die ons als gezelschap de afgelopen jaren bezig hielden waren Hoe voelt Anderszijn? Wanneer word je de Ander? Dit leidde tot pregnante en gesmaakte grote en kleine zaalvoorstellingen over criminaliteit, Islam, filosofie, Azië, identiteiten, geardeerdheid, gender, nieuwkomers etc. om maar een aantal van de terugkerende thema's te noemen. Onze voorstellingen bereikten veel publiek en konden rekenen op grote artistieke erkenning in de pers. Bovendien werden jaarlijks één of meer voorstellingen geselecteerd voor het Theaterfestival in Vlaanderen en Nederland. We boekten ook successen in het buitenland. Denk maar aan de grote zaalvoorstellingen *Marx*, *Conversations at the End of the World* of *Het Verhaal van het Verhaal*.

Vanuit het motto "Ik weet dat ik er ben omdat de Ander er is", zetten we theatrale ontmoetingen op, die het publiek prikkelen anders naar de wereld te kijken. Een podium is voor ons een plek waarop een **provocatief, absurd, onmogelijk of zelfs optimistisch voorstel** gedaan kan worden, dat gelijktijdig herkenning en vervreemding kan oproepen, zowel inhoudelijk als vormelijk.

We reageren hiermee op een wereld, waar zowel inhoudelijke als vormelijke grenzen fluïde zijn geworden. Waar groeiend bewustzijn over maatschappelijk gloeiende hangijzers ons hoopvol stemt maar ook voor dramatisch conflict zorgt. HZT biedt een caleidoscopische manier van vertellen met een waaier aan perspectieven, verschillende interpretaties van de geschiedenis, conflicterende esthetieken, eigenzinnige manieren van verhalen vertellen en verhaal halen.

Ons theater gaat voorbij de polarisering. In theater kunnen sprookje en wetenschap samenkomen, kunnen Bach en Beyoncé gelijktijdig optreden, kan Brabant de wereld zijn en omgekeerd, kan het theoretische belichaamd worden, kan humor met ernst tot inzicht leiden. Op het podium kan het buikgevoel tot uitbarsting komen en kennis volksvermaak worden. Verschillende leeftijden, geslachten, identiteiten, seksuele oriëntaties, klassen en beroepen, kunstenaars en niet-kunstenaars kunnen zich er verbinden en in gesprek komen. Via samenwerkingen en coproducties met allerlei organisaties, zowel artistiek als zakelijk als via publiekswerking zullen we dat gesprek vormgeven.

2. ARTISTIEKE PLANNEN

Twee jonge vissen zijn rustig aan het zwemmen als ze een oudere vis tegenkomen, die de andere kant opzwemt. De oudere vis knikt ze toe en vraagt: “Môge jongens, lekker water?” De twee jonge vissen zwemmen nog een stukje door, maar dan kijkt de een de ander aan en vraagt: “Wat is in ’s hemelsnaam water?”

Deze parabel werd in een toespraak door schrijver David Foster Wallace gebruikt om afstuderende studenten erop te wijzen dat ze vooral de essentiële en meest evidente zaken moeten onderzoeken want die zijn het moeilijkst om te blijven zien en benoemen. Onze werking draait om het gesprek over wat ons omgeeft, **hoe we betekenis toekennen** aan de situatie waarin we ons bevinden. Foster Wallace wijst ons in die toespraak ook op het belang van taal en semantische discussies om oude en nieuwe begrippen vorm en zin te geven. Theater laat ons het water, de wereld rondom ons, opnieuw ontdekken. Daarom werkt HZT vanuit maatschappelijke en artistieke drijfveren, waarbij de inhoud primeert.

We hebben de afgelopen beleidsplanperiode geleerd dat inhoud ook voor een publiek werkt als een magneet. **Inhoud lokt mensen naar het theater** en brengt bestaande bezoekers in contact met nieuw publiek. Die groep ziet theater als een interessante manier om iets relevants te vertellen. Voorstellingen waarbij de inhoud voor zich spreekt, vinden hun publiek en hebben geen nood aan bekende koppen of titels. We leven in een tijd waarin mensen kennis willen verzamelen, levenslang willen leren.

Die inhoud onderzoeken we samen. Hoe kunnen meer partners, publiek, makers, ... mede-eigenaar worden van ons project? Door er een gedeelde agenda en een gedeeld belang van te maken, door meer focus aan te brengen, vroeger keuzes te maken en een open dialoog aan te gaan. Daarbovenop verkrijgt het onze inzichten en uiteindelijk ook de voorstellingen.

Missie

HZT zoekt mede-eigenaars. We willen dat publiek en partners zich bemoeien met, zich betrokken voelen bij en verantwoordelijk voelen voor wat wij produceren. Zo verknoopt HZT Brabant met de rest van de wereld en omgekeerd.

Drie keuzes schragen ons beleidsplan.

2.1 FOCUS: GEDRAGEN THEMA'S

De zoektocht naar mede-eigenaarschap zijn we in de praktijk al begonnen. Elk gesprek met partners in het afgelopen jaar was een aanleiding om het te hebben over inhoud, over thema's die voor de maatschappij en dus ook voor de kunsten relevant zijn. Doel was om te komen tot **8 thema's** waarmee wij in de periode 2021-2024 gaan werken. Er werden aparte rondetafelgesprekken opgezet met schouwburgers, makers, festivaldirecteuren, educatiemedewerkers, bevriende instellingen, ... om input te krijgen. Dit leidde tot een uiteindelijke lijst van 45 interessante onderwerpen. Een online enquêtering werd door bijna 200 professionelen, voornamelijk uit Brabant, ingevuld met als gevolg 8 democratisch tot stand gekomen thema's, gedragen binnen en buiten het kunstenveld.

Die thema's —met hun even belangrijke ondertitels— zijn:

'21

Helden – gekleurde blik op verleden en toekomst

21/22

Eenzaamheid – en we zijn nochtans met zovelen

Taboes – grenzen van het morele denken

22/23

Normaal – over gemiddeldes en afwijkingen

Worlding – over taal en het scheppen van werelden

23/24

Armoede – en andere ongelijkheden

Canon van de wereld – weg van de westerse blik

'24

Absurdisme – logisch antwoord op chaos

Elk half jaar komt een nieuw thema aan bod. Al onze producties, educatie en marketing vallen gedurende dat halve jaar binnen dat ene thema. De voorbereiding van elk thema is nu al gestart. De thema's zijn openbaar en per thema zijn er meerdere eigenaars. Bijv. Het Chassé Theater en het Parktheater willen graag werken rond het thema Armoede; de Pont kiest voor de Canon van de wereld en stelt ons voor samen te werken met kunstenares Ellen Gallagher; Jetse Batelaan en het Tilburgse kunstenveld kiezen voor Absurdisme; het Van Abbemuseum, BOG. en de TU Eindhoven voor Eenzaamheid.

Vanuit die thema's initiëren wij een aantal projecten, tegelijkertijd is het een open uitnodiging naar makers en partners binnen en buiten de kunsten om mee te denken, mee te maken en elkaar te versterken. We brengen de noden en wensen van potentiële partners in kaart. We brainstormen gemeenschappelijk over inhoud, vorm en doelen. **Vanuit die dialoog ontstaat gedeeld eigenaarschap.** Het aanbod en het parcours van iedereen die aan een thema werkt wordt rijker. We organiseren niet alleen verdieping en ontmoeting. We creëren een context waarin we het diepgravend met elkaar eens en oneens kunnen zijn. We geven voor iedereen die aan een thema meewerkt meer impact en meer adem.

Voor theaters en programmeurs die willen boeken zoals voorheen blijft er een interessant aanbod aan voorstellingen te koop. Net zoals vroeger. Maar wie meer wil en op zoek is naar betrokkenheid, context en duiding kan op een andere manier met ons aanbod omgaan.

2.2 HERKENBAARHEID: 6 VASTE FORMATS EN EEN WILD CARD

HZT voedt het denken over wat een BIS-gezelschap kan zijn. We zijn anders, innovatief en betrokken. We maken boude keuzes, ook op het vlak van vorm.

De schrijver George Perec en zijn Oulipo-vrienden legden zich beperkingen op. Bijvoorbeeld 'een roman schrijven waarin de letter E niet voorkomt'. Vanuit die beperking ontstond nieuwe vrijheid. Wij zullen onszelf ook vormbeperkingen opleggen om een hernieuwde vrijheid te ontdekken. Uit gesprekken met een dertigtal makers blijkt dat deze aanpak zuurstof geeft. Het feit dat er al een thema en format is gekozen, triggert hen en **biedt verrassende wendingen in hun artistieke parcours** waar ze zelf nog niet aan hadden gedacht.

We zullen dus elk thema hierboven in zes vaststaande en bij elk thema terugkerende formats behandelen. Denk bij de invulling hiervan ook verder dan theater. De toelichting die wij hier schetsen is slechts een illustratie van de mogelijkheden die deze 6 vormen kunnen genereren.

De Openingszet

Bij het begin van elk thema komt bij wijze van startschot in alle grote Brabantse steden een openingszet: denk aan een openingsgala, een meet & greet met het thema door kunstenaars en specialisten, een blikvanger, een opruiend debat, een manifestatie of artistieke interventie die de krijtlijnen uitzet. Hiermee willen we het denken van ons publiek kietelen en de thematische toorts voor het komende half jaar ontsteken.

Een Solo

Een maker, schrijver, specialist wordt gevraagd om rond dit thema iets te maken voor één persoon of zelfs een dier op het toneel: dat kan een monologue intérieur of extérieur zijn, een hartstochtelijke speech, een performance, een stand-up en zo voort.

Een Language No Problem-project

De Brabantse schouwburgen vroegen ons om te denken aan een format waarmee ze gemakkelijker een internationaler, anderstalig publiek kunnen bedienen. Language is quite often a problem, dus bij elk thema verzint een maker een voorstel(-ling) waarbij een niet-Nederlandstalig of visueel ingesteld publiek zijn hart kan ophalen.

Een Oren-open-project

Bij dit format staan oren en horen voorop. We zetten in onze hedendaagse beeldcultuur de ogen even in de kou en zetten het auditieve voorop. Wat zie je voor je? Nee, wat hoor je! Dat is de vraag?

De Openingszet:

Plechtige opening van de Heldententoonstelling, per stad 50 portretten van en door locals.

Een Solo:

'Heroïne, een monoloog' van een sprekende Elsie de Brauw en vier zwijgende mannen, eindelijk. Regie: Sarah Moeremans.

Een Language No Problem-project:

Woohah!, de Herman Brood Academie en HZT presenteren: egovolle hiphop over heldendom. Met Coach Jeremy Waterloo & Alida Dors (o.v.).

Een Kennisdelingsproject:

Theo Maassen maakt en speelt *Fascist worden!*

Een Oren-open-project:

Interactief hoorspel over vrijheid, strijd en heldendom in Indonesië. Met Audiocollectief Schik, Hanneke Coolen-Colsters en Omroep Brabant.

Een Participatieproject:

Een *Mini-massa-opera* voor en door een koor van 250 'helden' uit de zorgsector. Regie: Sarah Moeremans en Timo Tembuyser.

Een Wild Card:

1. Glamorous heldenkoppel tot leven gewekt in onze filosofiereeks: *Simone de Beauvoir en Jean-Paul Sartre*.
2. In de documentaire voorstelling *Bastaard* onderzoeken Rashif El Kaoui en Ahmed Polat de positie van het onechte kind van de held, de halfbloed.

Een kennisdelingsproject

Delen is het nieuwe hebben. In een werelddeel waar de kenniseconomie primeert, is kennisdeling het logisch gevolg. Wij blazen de college-vorm een ander leven in, met een diversere inhoud. Zo worden we allemaal weer eigenaar van de kennis.

Een Participatieproject

“Most people are other people” schreef Oscar Wilde. Willen we de Ander in de zaal, dan moeten we ook andere mensen op het podium zetten. Dat zijn hier de niet-professionele acteurs vers geplukt uit de samenleving. Een geslaagd format dat wordt voortgezet.

Een Wild Card

De thema's en bijhorende timing worden binnenkort openbaar gemaakt, dat zal ook als een open call werken. Het trekt misschien ook mensen aan met ideeën die niet binnen onze formats passen, daarom minimaal één Wild Card.

Binnen elk thema zal één van deze vormen uitgewerkt worden tot een grote zaalvoorstelling. Dus **twee maal per jaar zijn we te zien in de grote zaal.**

Hoewel wij ernaar toe willen dat diversiteit vanzelfsprekend wordt zijn we er nog niet. Binnen elk thema zal minstens één maker met een biculturele achtergrond een project maken en houden we rekening met gender en diversiteit in de breedste zin van het woord. Mag u er ons op afrekenen? Jawel.

2.3 EXTRA TROEF: EEN VASTE REGISSEUR EN ARTISTIEK MEEDENKER EN DOENER

Eén vaste regisseur komt vier jaar lang onze ploeg en het artistieke leiderschap van Piet Menu versterken: Sarah Moeremans. Zij maakt naast haar twee of drie regies per jaar ook onderdeel uit van het artistieke team.

Zowel met haar locatievoorstellingen op Oerol, haar gastregies als haar werk bij Oostpool blinkt ze uit in sterke beelden, fantasieprikkelende acteursregie en scherpe maatschappelijke analyses. Ze werd recentelijk met *Rijgen* (NT Gent), dat ze samen maakte met compagnon-de-route Joachim Robbrecht, door de Vlaamse krant De Morgen en Het Parool geplaatst bij de tien beste voorstellingen van 2019. Tot slot is ze ook een veelgevraagd lesgever op elke theaterschool in Nederland en Vlaanderen.

Sarah Moeremans:

“Toen Piet Menu me vroeg het plan dat voor u ligt samen met hem te ontwerpen, maakte mijn brein een sprongetje. Onze complementariteit zit sterk in dit plan verweven. De pijlers inhoudelijkheid, formats en eigenaarschap verraden onze gezamenlijke ambitie om HZT doordacht, gedurfd en open vorm te geven. En Brabant met zijn ogenschijnlijk paradoxale kwaliteiten – grootstedelijk en plattelands, trots en onderschat, toonaangevend en underdog – is een opwindende regio om dit voor elkaar te gaan boksen.

Als regisseur voel ik mij door ons plan tegelijkertijd binnen en buiten mijn comfortzone geplaatst, gedragen en uitgedaagd.”

Voor de voorstellingen die niet door Moeremans worden geregisseerd, selecteren we per project de best geplaatste maker. Flexibiliteit langs beide kanten als sleutel om als maker en gezelschap op de juiste momenten belangrijk te zijn voor elkaar. We blijven in gesprek met de makers die de afgelopen jaren aan ons zijn verbonden, zoals Eva Line de Boer of BOG.. Ook de wederzijdse zin om met **Jetse Batelaan** om de twee jaar in de grote zaal te werken blijft in deze thematische werkwijze bestaan. Maar de meer flexibele blik stelt ons in staat om **breder te kijken naar het Nederlandse veld** en meer kansen te geven aan jonge talenten, makers met verschillende achtergronden, mid-careers en Brabantse talenten.

3. TALENTONTWIKKELING

Met Piet Menu als artistiek leider haalde HZT een aanjager binnen op het gebied van talentontwikkeling, dankzij zijn brede en relevante ervaring. Het was dan ook een centrale pijler in ons beleid van de afgelopen jaren, met een ambitieus doel: elke maker en/of collectief staat na vier jaar verbinding met HZT steviger in het Nederlandse kunstenveld, op organisatorisch vlak en op het vlak van zichtbaarheid en bereik. Denk maar aan BOG., Nieuwe Helden of Eva Line de Boer. Niet alle dromen zijn evenwel gelukt. Suze Milius haar grote zaal-debuut rond de figuur van Stanley Kubrick hebben we bij gebrek aan afname moeten annuleren. Aan de andere kant is het ons wel gelukt met Benjamin Moen en Yannick Noomen diezelfde grote zaal in te nemen door hun jeugdigheid en onervarenheid net onderwerp van de voorstelling te maken.

Er is wel iets veranderd. Als we op basis van de voorgaande jaren de talenten en de markt definiëren dan zien we aan de ene kant een groep aan makers en collectieven die kiest voor **vloeibaar kunstenaarschap in keuze van stijlen, vormen, doelgroepen en werkwijzen**. Aan de andere kant een afzetgebied dat, zeker in de grote zaal, wel risico's zou willen nemen maar dat minder dan vroeger financieel kan of durft. Die onzekerheid leidt vaak tot een afwachtende houding. Wij zien daarom vooraf uitgestippelde trajecten met bepaalde makers naar de grote zaal niet langer als doel op zich. Enthousiasme creëren door gezamenlijke projecten met presentatiepartners op te zetten is wel een aanvieligroute die makers meer de kans zou kunnen bieden een grote zaalvoorstelling te maken.

In ons denken over talentontwikkeling onderscheiden we drie velden:

1. Loopbaanontwikkeling

HZT werkt actief mee aan de Talenthub PLAN. Hierin werken theaters, festivals, producenten in Brabant samen om dans-, theater- en circusmakers maximale ontwikkelingskansen te geven. Langdurende samenwerking komt de ontwikkeling van talent ten goede. In PLAN geven we makers op maat gemaakte trajecten met meerdere projecten bij meerdere partners. Samen met ontwikkelplek PLAN kunnen we beter makers ondersteunen.

Binnen PLAN en Broedplaats Tilburg neemt HZT verantwoordelijkheid voor makers in een vroeger stadium van hun ontwikkeling dan een BIS-gezelschap normaal zou doen. Eén van die makers die de komende jaren werkmogelijkheden krijgt binnen PLAN & HZT, is Timo Tembuysen.

Werkpunt voor loopbaanontwikkeling is de doorstroom naar zelfstandigheid of naar een ander huis/ producent. We voelen dat de PLAN-periode kort is om die sprong goed te zetten. Die tussenfase krijgt meer aandacht, financieel en productioneel.

2. (Co)Productie

In PLAN krijgen makers op maat ontworpen trajecten met meerdere projecten. Binnen elk thema zal minimaal één nieuw talent een format ontwikkelen. HZT neemt ook hier zowel een initiërende rol op zich, als dat we openstaan voor ideeën van makers. De thema's worden met de jonge makers van PLAN ook besproken. De PLAN-makers worden bij ons aangevuld met andere jonge, talentvolle, makers en collectieven met aandacht voor diversiteit. We streven ernaar met een aantal talenten langere lijnen te ontwikkelen binnen de thema's.

3. Verdieping

HZT is een ontmoetings- en verdiepingsplek voor makers. Binnen elk thema worden meerdere werkdagen opgezet waarvoor experts worden uitgenodigd die makers en partners kunnen voeden en uitdagen. De werkdagen zijn zowel voor jonge als ervaren makers toegankelijk, wat intergenerationele uitwisseling bevordert.

HZT biedt stages voor studenten van verschillende onderwijsniveaus uit het kunstvakonderwijs (acteurs, theatermakers en docenten drama). Sarah Moeremans geeft op elke opleiding in Nederland en Vlaanderen les en zal dat in de toekomst namens ons blijven doen. Zij houdt samen met Piet Menu de vinger aan de pols van een jonge generatie makers, die zij ook vaak als mentor begeleiden.

Ook klasprojecten en regiostages behoren tot de mogelijkheden. Daarnaast zijn er ook stagiairs van de opleidingen theatertechniek, productie, communicatie, evenals onderzoeksmogelijkheden voor studenten kunstbeleid.

4. DE REGIO ALS PASSERPUNT VOOR NATIONALE EN INTERNATIONALE SAMENWERKING

Regio

Het door Brabant opgestelde regioprofiel sluit naadloos aan bij dit plan. Centraal in dat profiel staan de maker, de innovatie en de verbinding. Vertrekkend uit vier programmalijnen: talentontwikkeling, internationalisering, cultuurparticipatie en publiekswerking.

HZT is onderdeel van de culturele basisinfrastructuur van BrabantStad, een grootstedelijk gebied van drie miljoen mensen en de tweede economische regio van Nederland. We hebben als enige gezelschap in Nederland de taak om in vijf steden met bijhorend achterland aanwezig te zijn. Dat is een groot werkgebied; door krachtenbundeling rond thema's maken we het mogelijk om al die steden door inhoudelijk relevant én avontuurlijk theater met elkaar te verbinden.

Tilburg is met zijn focus op sociale innovatie een ideale uitvalsbasis binnen Brabant. Er leeft in Tilburg het geloof dat verandering mogelijk wordt door mensen te laten meemaken. Vanuit dat gezichtspunt is theater voor ons ook doel en middel. Theater is het medium om verbindingen aan te gaan met sociale, educatieve en maatschappelijke domeinen: omdat theater ontmoeting en representatie is.

Brabant is onze inhoudelijke voedingsbodem. De thema's zijn hier bevroegd en tot stand gekomen. Onze inhoud leeft. Samen met partners binnen en buiten de kunsten en het publiek werken we aan de maatschappelijke relevantie van kunst. Met regionale podia en festivals investeren we in regionale projecten en nemen we ons publiek mee in andere wateren. Omdat het publiek zich inhoudelijk

of door de historie van HZT bij ons betrokken voelt, is men bereid om risico's aan te gaan en nieuwsgierig naar nieuwe perspectieven. Ook in de grote zaal.

In de Brabantse theatersector, waar gezelschappen, schouwburgen, festivals en broedplaatsen goed samenwerken, ook over disciplinaire grenzen heen, ontstaan mogelijkheden voor een diepgaande samenwerking rond inhoud en publiek. De keuze voor thema's zorgt voor een langetermijnfocus op publiekswerking en –participatie.

Nationaal

HZT is één van de negen kerngezelschappen van Nederland met een traditie in reizende voorstellingen en een goede relatie met de landelijke pers en podia. De afgelopen jaren hebben ons geleerd dat het enthousiasme voor onze voorstellingen onverminderd is maar dat het steeds onvoorspelbaarder is wat zal worden afgenomen. Het programmeren van onze voorstellingen blijft voor de meeste schouwburgen een evidentie, al is het niet altijd meer in de grote zaal of gekoppeld aan steeds diezelfde maker. Dat resulteert in kortere speelreeksen en voorstellingen die langer op het repertoire blijven staan. Voordeel is dat bij een herneming de voorstelling vanuit enthousiasme wordt geboekt, wat weer resulteert in een hogere bezettingsgraad.

De thematische aanpak waarover wij in voorbereiding op dit plan in gesprek zijn gegaan met de verschillende schouwburgen, levert een **enthousiast gesprek** op, minder over individuele voorstellingen en meer over de wederzijdse agenda, doelstellingen en de gezamenlijke behoefte aan impact.

Internationaal

Van oudsher is Brabant één van de meest innovatieve regio's van Nederland of het nu over criminaliteit of technologie gaat. Dit doet Brabant door over de grenzen te kijken naar hoe anderen het doen. Logisch dan ook dat de Provincie Noord-Brabant internationalisering een centrale plek geeft in het regioprofiel. Zowel vanuit de lokale behoefte om expats als nieuwkomers cultureel te betrekken als om met kunst zelf de wereld te veroveren. Beide behoeftes delen we.

HZT zal jaarlijks twee projecten opzetten die Language No Problem zijn waarbij we de internationale gemeenschappen in Brabant ook van cultuuraanbod voorzien. Ook de boventiteling van voorstellingen zetten we verder door.

Wat onze reisbaarheid betreft: onze passerpunt staat in Brabant en de binnenste cirkel die we van daaruit al jaren trekken loopt over België en Nederland. Dat is ook sterk merkbaar in onze bezoekerscijfers met als uitschieter het enorme succes van *Marx* in Vlaanderen waar meer dan 40.000 bezoekers de voorstelling bezochten. Maar we speelden de afgelopen jaren ook steeds meer in het verdere buitenland. Onze successen met *Jetse Batelaan*, *Berlin*, *Lucas de Man* en *Kris Verdonck* brachten ons de afgelopen jaren in heel Europa en delen van Azië en Amerika.

Internationalisering vereist **internationale netwerken**, naast de persoonlijke contacten van Piet Menu en Sarah Moeremans gaan we met het recente lidmaatschap van de European Theatre Convention, waarvan wij naast de Toneelmakerij als enige Nederlandse instelling lid zijn, nieuwe horizonten verkennen.

5. EDUCATIE, PARTICIPATIE EN PUBLIEKSWERKING

We plaatsen deze drie woorden bewust samen in de titel van deze paragraaf, publiekswerking is voor ons de paraplu. Onze definitie van publiekswerking leunt heel erg aan tegen het sociaal innovatieve karakter van Tilburg: **het activeren van de relatie tussen kunst en burger**. Nog belangrijker dan de definitie is de plaats die deze woorden in onze organisatie innemen: niet ondersteunend aan de grote voorstelling maar evenwaardig met evenwaardige doelen.

We hebben de afgelopen jaren een uniek model ontwikkeld waarbij er een continuüm loopt van marketing, via educatie en publiekswerking naar de klassieke theatervoorstelling. De artistieke kern bestaat naast Piet Menu en Sarah Moeremans ook uit Ilrish Kensenhuis (hoofd publiekswerking) en de afdeling marketing en communicatie. Soms ontstaat een project vanuit publiekswerking en eindigt het op tournee langs 20 theaterzalen in Nederland of wordt een artistiek idee een marketinginstrument, zoals onze podcast rond criminaliteit met meer dan 25.000 luisteraars.

Met de afdeling publiekswerking organiseren we programmering, educatietrajecten en evenementen. We initiëren en treden op als facilitator voor en met vrij publiek, scholieren, docenten, stadsmakers en jonge onafhankelijke, multidisciplinaire kunstenaars, die zich in hun rol en werk verbonden zien door de thema's en visie van HZT. Deze activiteiten vormen samen een doorlopende cultuureducatieketen van schoolworkshop naar de ontwikkeling van jong talent.

We onderscheiden vier vormen van publiekswerking.

1. Artistieke projecten

In het nieuwe beleidsplan wordt publiekswerking onderdeel van elk thema. De formats kennisuitwisseling en participatie worden telkens ingevuld door de hele artistieke kern. Minimaal één van beide formats zal specifiek gericht zijn op jongeren.

2. Voorstellingsbezoek en thematische workshops geschikt voor en met middelbare scholieren, mbo & hbo

Een avond naar het theater is voor de meeste jongeren een zeldzame ervaring, zeker voor zij die buiten de grote stad wonen. Toch toont onderzoek steeds weer aan dat kunst de ontwikkeling en de persoonlijkheid van jongeren positief beïnvloedt. Actief aan kunst meedoen werkt, maar ook 'gewoon' naar kunst kijken stimuleert creativiteit, zelfvertrouwen en empathie — waarden die van groot belang zijn in onze huidige samenleving. HZT biedt met haar educatieve activiteiten jongeren de 'wereldkaarten' om nog onbekende werelden van zeemonsters en leeuwen te verkennen, in een veilige context.

In 2019 introduceerden we **thematische workshops** over identiteit, macht of seksualiteit. Ze werden ooit ontwikkeld vanuit een voorstelling maar staan nu op eigen benen en hebben veel succes. De volgende jaren zetten we in op een verdubbeling van het aantal thematische workshops en een bestendiging van het voorstellingsbezoek door jongeren.

3. HZTEAM

HZTeam is het jongerenplatform voor jongeren tussen de 14 en 25 jaar. Dit is een niet-schoolgebonden activiteit. De 50 leden van HZTeam zijn onderdeel van het gezelschap, spelen in projecten, bezoeken voorstellingen & repetities en doen verslag van een veelheid aan activiteiten op het gebied van kunst, cultuur en theater. Het aantal leden wordt de volgende jaren verdubbeld.

4. Projectmatige samenwerkingen met partners zoals ForwArt, Theater Na de Dam, Toekomstacademie, Young Prison, Podium Bloos, TAgency (Theaters Tilburg) etc.

We hebben expertise opgebouwd in het samenwerken met partners aan gemeenschappelijke projecten. Die zijn heel verschillend van aard en we proberen die projecten ook steeds te laten aansluiten bij het thema wat op dat moment speelt. Dat lukt niet altijd omdat sommige projecten over meerdere jaren lopen. Ter illustratie: het project **ForwArt – Moving forward with the power of art, from a place to hide to a place of pride** is een meerjarige Europese samenwerking van HZT en de gemeente Tilburg en andere partners uit de stad, die als doel empowerment van jongeren in Tilburg Noord heeft.

Of neem de Toekomstacademie: we organiseerden met New Dutch Connections al viermaal een workshopreeks voor nieuwkomers in Nederland om aan de hand van theater hun dromen woorden te geven.

6. PUBLIEKSBEREIK: INHOUD ALS MAGNEET

Let's face it: dit is de paragraaf waar we in het verleden met lichte tegenzin aan begonnen, want die lege zalen, die vergrijzing, wet op de privacy. Nu niet. Niet om ons op de borst te kloppen, maar we zijn gewoon enthousiast. Reden: we hebben onze framing veranderd. We smeken niet, we brengen relevante verhalen en creativiteit. En we hebben ontdekt dat inhoud als een magneet werkt op een publiek. We hebben ontdekt dat partners die met dezelfde thema's bezig zijn graag met ons samenwerken omdat zij in ons experts zien op het vlak van storytelling en creativiteit. Wij hebben ontdekt dat we aan die partners **gewoon hulp kunnen vragen** hoe we het best publiek kunnen bereiken. We hebben een reden gevonden om met die organisaties te praten, die is gebaseerd op gedeelde interesses in een thema, een inhoud en dus verder gaat dan het eigenbelang om zoveel mogelijk kaartjes te verkopen.

Het is goed gelopen met de kaartjes de afgelopen jaren. We zijn gegroeid, met een uiteenlopende keur aan voorstellingen en hebben in veel verschillende contexten gespeeld en menig publiekssucces gekend. Ook het websitebezoek, het online bereik en volgers, het aantal views, alles is gegroeid. Met die wetenschap in het achterhoofd schetsen we nu met vertrouwen een aantal kwalitatieve ontwikkelingen.

We hebben geleerd dat we sterker worden door ons te beperken, om ons met meer focus en creativiteit te profileren. Dit zijn onze doelen:

Zichtbaarheid vergroten met persoonlijkheid en taal

80% van het publiek komt slechts één keer om de vijf jaar naar gesubsidieerd theater, blijkt uit landelijk onderzoek, op onze website zien we ook jaar na jaar 80% nieuw publiek. Dat heeft als consequentie dat we ons meer moeten richten op bredere zichtbaarheid en potentiële nieuwkomers. We geloven dat een grotere zichtbaarheid een onrechtstreekse maar meer haalbare weg is naar meer publiek.

We kiezen voor de persoonlijke aanpak. De afgelopen jaren hebben we HZT voorgesteld als een persoon. Met een mening, die niet bang is om van zich te laten horen. Met gevoel voor humor. Open, eerlijk, nieuwsgierig, benaderbaar en op een sympathieke manier brutaal. **Schoonzoon-brutaal**. Toegankelijk voor jongeren maar ook voor ouderen. Brabants maar dan het liefst op zo'n manier dat de rest van Nederland en België het niet te Brabants vindt.

Samen met HeyHeydeHaas, ons creative agency, hebben we afgelopen jaren de kracht van taal gevoeld. Liever een sjaal met ‘Wat een Drama’ erop dan een affiche, liever een advertentie in de seizoensbrochure waarop staat: “Hallo Tilburg!” dan een mooie foto. We leven in een beeldcultuur en zetten hier online dan ook vol op in. Echter, om op te vallen tussen de posters en portretten zullen we ons in de klassieke kanalen onderscheiden d.m.v. taal. Taal drukt een stempel op ons denken, op de beleving en op de sociale waarden. **Taal kan op de werkelijkheid vooruitlopen en de belofte van een kwaliteitsvolle ontmoeting met theater maken.** Om taal ook affichewaardig te krijgen willen we samen met HeyHeydeHaas experimenteren met de Zeswoordenregel van Hemmingway, die stelde dat zes woorden genoeg zijn om een heel verhaal te vertellen:

For sale: baby shoes, never worn.

De taal moet ook aangepast aan een publiek dat mogelijk voor het eerst naar theater komt. Niet betuttelend, niet uitleggerig maar wel in het volle bewustzijn van het jargon dat we door de jaren heen in beeld en taal hebben ontwikkeld, wat ook vele potentiële bezoekers kan afstoten omdat het niet hun wereld is.

Experimenteren met doelgroepen

De ‘polyamorie–strategie’ is een begrip dat we in onze organisatie hebben geïntroduceerd. Er is volgens ons een te grote gerichtheid binnen de sector op herhaalbezoek. Het reguliere publiek, noch de moeilijk te strikken doelgroepen komen niet meermaals per jaar. Wij willen experimenteren met doelgroepen. We hebben niet meteen een jarenlange relatie voor ogen. Liever: no strings attached. Met die geëmancipeerde houding ontdekken we nieuwe doelgroepen, breiden we ons netwerk aan gatekeepers uit, verschalken we algoritmes om zichtbaar te worden in andere filterbubbels en contacteren we sleutelspelers. De centrale uitdaging is steeds: hoe kunnen we de Ander ook voor ons laten communiceren?

Raad vragen is één van de belangrijkste lessen. **Wie raad vraagt creëert nabijheid en dat zorgt er op haar beurt voor dat de Ander sneller ‘ja!’ zegt.**

Dit vereist ook een flexibele houding ten aanzien van identiteit. We zijn geneigd halsstarrig vast te houden aan één flyer per productie, één huisstijl, maar zo werkt het niet. Beter is om samen met de gatekeepers het juiste communicatiemiddel voor de juiste doelgroep te maken, en ook enkel daar en alleen daarop in te zetten.

Onze thematische aanpak heeft ook hier weer de potentie om veel nieuwe partners te vinden.

Inclusiviteit uitstralen

Diversiteit kent verschillende dimensies: etnisch–cultureel, politiek en generationeel etc. Mensen uit alle sociale klassen en van elke leeftijd moeten zich welkom voelen bij ons. We moeten prioritair op etnisch–cultureel vlak een inhaalslag maken. Op organisatievlak zijn er doelstellingen, maar minder evident is het om die houding naar buiten uit te laten stralen. We moeten ons **omscholen om onze blinde vlekken te leren kennen** en ons taal- en beeldgebruik aan te passen. We zullen expertise inhuren om ons dat te leren en bij bepaalde projecten bij te staan. Waardoor een divers publiek zich bij ons welkom voelt.

Innoveren: met het hart zie je goed.

Innoveren betekent: eerst 'beperken', dan 'durven falen' en vervolgens 'de inzichten oogsten'. Onze communicatie-afdeling gebruikt elementen uit de Design Thinking-methode om doordachte experimenten op te zetten. Communicatie-strategieën worden ontwikkeld in kleine, korte processen waarin ideeën worden geformuleerd, uitgezet in prototypes en snel getest. Met als doel om veel en snel te leren.

Ons belangrijkste basisprincipe is dat elke voorstelling moet worden omgezet in een gevoel dat in verschillende communicatie-activiteiten vertaald kan worden. Elke voorstelling speelt zich af op twee momenten, op scène en rondom het theater. De maker concentreert zich op datgene wat op de scène gebeurt en daar schept diegene een wereld waarin zo genuanceerd mogelijk wordt omgegaan met de werkelijkheid. Rondom de voorstelling wordt een andere wereld geschapen, met hetzelfde gevoel en veel inhoudelijke overeenkomsten maar meer simpel, meer herkenbaar. In die laatste wereld floreert onze communicatie- en marketingafdeling. Samen met de makers proberen **we op een creatieve manier een gevoel over te brengen**. Voor de voorstelling *De achterkant van...* over drugscriminaliteit in het zuiden deelden we kleine zakjes uit met een pilletje en een kaartje en werd met een candid camera een drugsdumping opgezet. Een aanpak die veel meer bereik genereerde dan de klassieke genuanceerde aanpak.

Samenwerking productie-presentatie

Het nu al vastleggen en uitwerken van thema's met verschillende partners en schouwburgen biedt enorm veel voordelen. We kunnen nu al het gesprek aangaan hoe we het thema Armoede in 2022 in Breda gaan aanpakken. Schouwburgen kunnen meedenken over hoe zij dit thema in hun schouwburg gaan laden, welke projecten ze graag willen ondernemen en welke doelen zij zich stellen. Hier kiezen we wel maximaal voor **duurzaam partnerschap op langere termijn**. Voor alle duidelijkheid, niet elke Brabantse schouwburg gaat in elk thema even vol mee, dat kan ook niet. Zo krijgen we per thema één of meerdere brandpunten waar aan een thema met hard engagement van beide kanten wordt samengewerkt.

Deze strategie heeft ook meer kansen om als marketingafdelingen dichter bij elkaar te kruipen, de customer journey van elk huis te leren kennen en successen van andere huizen uit te wisselen. Ook hier profileert HZT zich als verbinder in Brabant en kennisbaak van innovatieve processen.

7. ONDERNEMERSCHAP EN ORGANISATIE

HZT kiest er met dit beleidsplan voor om haar positie in Brabant nog meer te versterken. Onze ambitie ligt in het betekenisvoller zijn, door samenwerking op inhoudelijke gronden met heel Brabantstad, binnen en buiten de kunsten. Geen ivoren toren-mentaliteit, geen knieval voor de commercie maar een herdefiniëring van **onze culturele waarde om via storytelling, creativiteit en verbeelding zuurstof te bieden aan complexe thema's** waar meerdere partijen mee omgaan. We voelen een warm welkom van bedrijven, organisaties en instellingen die met dezelfde thema's bezig zijn. Dat warme gevoel zullen we omzetten in wederkerigheid: in een gezamenlijke zoektocht naar nieuw en ander publiek of andere middelen bij publieke of private fondsen en financiële coproducties met partijen buiten de kunsten.

Ondernemen kan alleen maar dankzij een gezonde organisatie.

De organisatie kende op personeelsvlak een woelige periode, we namen (noodgedwongen) afscheid van een heel aantal werknemers. Gelukkig heeft het ook voordelen, het verwelkomen van nieuwe mensen leidt tot grotere duidelijkheid wat taakverdeling, communicatielijnen en organogram betreft. We grijpen deze transitie aan om planning, financiën en CRM grondig aan te pakken.

Om goed te kunnen samenwerken en inhoudelijke sturing te voelen, hebben we samen met de werknemers het nieuwe beleidsplan in vier woorden vertaald voor de werkvloer: **innovatie, verbinding, focus en adem**. Om goed te kunnen innoveren moeten we samenwerken, focussen en de tijd nemen om even adem te halen. In de huidige beleidsperiode ontbrak het vaak aan de laatste twee: focus en adem. HZT legt veel verantwoordelijkheid bij haar werknemers, gekoppeld aan een hoge mate van zelfsturing. De organisatie bestaat uit zo'n 17 vaste werknemers, aangevuld met projectmedewerkers die regelmatig terugkeren en dit combineren met andere werkzaamheden in de Brabantse culturele sector. Medewerkers komen voornamelijk uit de regio. HZT volgt de CAO Toneel en Dans die ook als basis dient voor de honorering van ZZP'ers.

De begroting is op dezelfde manier opgebouwd als de voorbije periode. De inkomsten stijgen door meer in te zetten op samenwerking binnen en buiten de kunsten rond maatschappelijk belangrijke thema's. Voor een gezonde bedrijfsvoering – waarbij het nemen van artistieke risico's ook in de grote zaal een must is – is het belangrijk om te streven naar een gevarieerde financieringsmix, die bestaat uit zowel subsidies en fondsen, als uit entreegelden, opbrengsten uit activiteiten en crowdfunding.

De Financieringsmix bestaat uit:

- Meerjarige subsidies van OCW, Provincie Noord-Brabant en de gemeente Tilburg. We vragen aan als middelgroot gezelschap en we hopen in de toekomst op het loslaten van de normbedragen.
- Inkomsten uit kaartverkoop: we bouwen gestaag aan een groter publiek. Gestaag omdat we een **nieuw, jonger en diverser publiek even belangrijk vinden als groei**, en omdat de P van prijs een belangrijke rol kan spelen in het bereiken van dat andere publiek. Wel blijven we naar verwachting 50% van onze voorstellingen in Noord-Brabant spelen en 45% procent van ons publiek hier ontvangen.
- Coproducties: HZT werkt met plezier samen met nationale en internationale partners. Samenwerking en productiemiddelen uit het buitenland vergroten onze kennis en draagvlak. We coproduceren niet meer in langere lijnen met dezelfde partners maar gaan gericht per thema op zoek naar de meest geschikte partner.
- Bijdragen uit private middelen: sponsoring gebeurt nog steeds eerder in natura dan in geld. We willen betekenisvol zijn. We gaan ervan uit dat door onze keuze voor thema's we beter **bedrijven, organisaties en overheden kunnen enthousiasmeren** om te coproduceren bij voorstellingen die aansluiting vinden bij hun werkwijze of achterban. Voor de participatieprojecten gaan we uit van het aantrekken van geld bij private fondsen.

We investeren in netwerken, Sophie Lambo investeert in bedrijvenverenigingen in Brabant en Zeeland en legt contacten met afdelingen economie van provincies en gemeentes. Piet Menu biedt zijn kennis aan aan de Brabantse internationale netwerkorganisatie Districts of Creativity Network (kennissuitwisseling tussen creatievelingen uit wetenschap, overheid, industrie en kunst).

HZT begroot realistisch. Tegenvallende publieksinkomsten worden grotendeels vermeden, omdat deze begroot worden op basis van garanties en uitkoopsommen. De samenwerking met partners zorgt voor een betere inschatting van publieksinkomsten en spreidt het risico bij tegenvallers. Door de hoge flexibiliteit en de opgebouwde reserve, is HZT in staat tegenvallende inkomsten op te vangen.

We gebruiken de Code Fair Practice, Code Cultural Governance en de Code Culturele Diversiteit en Inclusie. Zie bijlage.