

# Het Zuidelijk Toneel

Beleidsplan 2025–2028

## Opwindend\* Volkstheater\*\*



\* *bewogen, boeiend, enerverend, prikkelend, spannend, zinderend, aangrijpend, bloedstollend, sexy, verleidelijk, meeslepend, pakkend, opwekkend, pikant, stimulerend, uitdagend*

\*\* *theater dat bestemd is om gespeeld te worden voor een brede laag van de bevolking*



## Een frisse wind

In 1954 werd ik geboren als Het Brabants Toneel, maar in mijn eerste levensjaar veranderde ik al van naam naar Het Zuidelijk Toneel. Daarna wisselde ik nog een paar keer van naam en vele keren van artistiek leider. En toch is er – al zeg ik het zelf – een sterke karaktertrek die ik nooit heb afgelegd: Ik ben altijd een theater van lefgozers geweest. Ik ben het huis waar artistiek leiders voluit voor hun ideeën kunnen gaan, ook in de grote zaal. En dat heeft heel wat legendes opgeleverd: Gerardjan Rijnders zette mij echt op de kaart met spraakmakend collagetheater. Ivo van Hove en zijn vormgever Jan Versweyveld ontdekten bij mij hun signatuur. Met Johan Simons maakte ik nationaal én internationaal furore op ongewone locaties zoals boerderijen en in oude fabriekshallen. Matthijs Rümke verbreedde mijn publiek en zette mij opnieuw regionaal op de kaart en met Piet Menu koos ik voor de eerste niet-regisserende artistiek directeur in Nederland, die ruim baan gaf aan makers zoals Jetse Batelaan en BOG. om de wildste ideeën uit te broeden.

Nu staan we aan de vooravond van een nieuw tijdperk met een eerste – eindelijk! – vrouwelijke artistiek directeur; Sarah Moeremans. Als huisregisseur heeft ze haar visitekaartje afgegeven met voorstellingen als *What Ever Happened to Mr Pete?*, *Shut Up and Play With Me*, *Mission Molière* en de binge-theatervoorstelling *Crashtest Ibsen*. Ze leerde ondertussen de organisatie en mensen door en door kennen, en zet nu met trots – samen met de op 1 december 2023 aangestelde zakelijk directeur Rick Spaan – haar handtekening onder de beleidsplannen voor de periode 2025–2028.

Ik voel een nieuwe wind door mijn gangen waaien, gevoed door de gelaagde geschiedenis van dit huis én een nieuw credo. **OPWINDEND!**

### Colofon

Beleidsplan 25–28  
Januari 2024

Stichting Het Zuidelijk Toneel  
Ringbaan Oost 8–10  
5013 CA Tilburg

Redactie | Marije Bettonviel,  
Evelien ter Ellen,  
Sarah Moeremans,  
Joachim Robbrecht en  
Rick Spaan  
Fotografie | Sofie Knijff

## Inhoudsopgave

### 1. Inleiding 2

### 2. Profiel 3

- 2.1 Missie
- 2.2 Visie
- 2.3 Fiction & fun
- 2.4 Werelds Brabant
- 2.5 Alles flex
- 2.6 Radicale keuzes

### 3. Artistieke koers 5

- 3.1 Gevestigde namen
- 3.2 Mid-careers
- 3.3 Talenten
- 3.4 Ensemble
- 3.5 Samenwerkingen

### 4. Maatschappelijke betekenis 10

- 4.1 Diversiteit & Inclusie
- 4.2 Duurzaamheid
- 4.3 Fair Practice

### 5. Publiekswerving & -bereik 13

- 5.1 Heldere positionering
- 5.2 Herkenning & erkenning
- 5.3 Vergroten toegankelijkheid
- 5.4 Samenwerking Quiet
- 5.5 Contractafspraken
- 5.6 Publiekswerk & educatie
- 5.7 Toegankelijk digitaal archief
- 5.8 Audio-Play
- 5.9 Ambassadeurs & vrienden

### 6. Spreiding & aantallen 16

### 7. Bedrijfsmatige gezondheid 17

- 7.1 Bestuur en toezicht
- 7.2 Veilige en inspirerende werkomgeving
- 7.3 Terugblik periode 2021–2024
- 7.4 Begroting 2025 – 2028 op hoofdlijnen
- 7.5 Baten
- 7.6 Bepelingsovereenkomsten
- 7.7 Coproducties
- 7.8 Lasten
- 7.9 Risicoanalyse

Het Zuidelijk Toneel (hierna: Het Zuidelijk of HZT) vraagt als middelgrote instelling in de culturele basisinfrastructuur (BIS) voor 'podiumkunsten – theater' een jaarlijkse subsidie van € 2.022.500,- van het rijk. Sinds 1954 geeft het gezelschap met succes invulling en kleur aan het theaterlandschap.

In de afgelopen twee beleidsperiodes heeft HZT, onder leiding van Piet Menu, makers kansen gegeven zich verder te ontwikkelen: Jetse Batelaan's voorstellingen schitterden in de grote zaal, collectief BOG. ontpopte zich tot volwaardig gezelschap en Sarah Moeremans kreeg ruimte om een eigen visie op het gezelschap te ontwikkelen. De wereldwijde coronapandemie bracht onzekerheden met zich mee, maar HZT toonde zich veerkrachtig en wendbaar. Voorstellingen werden podcasts, artistieke plannen gingen de ijskast in om er beter uit te komen, iedereen bleef aan boord en contracten met betrokken freelancers werden gehonoreerd. HZT kende successen op grote en kleine schaal. *Een leuk avondje uit* (Jetse Batelaan, coproductie met Artemis en hetpaleis) won een Zilveren Kerkel, *Crashtest Ibsen* (Sarah Moeremans, coproductie met Theaterproductiehuis Zeeland) werd bejubeld door pers en publiek en *Shut Up and Play With Me* (Sarah Moeremans) werd genomineerd voor de VSCD-mimeprijs. Die successen inspireren ons om door te gaan en vormen een stevige basis voor de komende beleidsperiode.

Tegelijkertijd is er in de afgelopen periode ook kritiek gekomen op het gedifferentieerde of onduidelijke profiel van HZT. Het aantal en de diversiteit van projecten en (co-)producties was groot. Na de corona-periode werden eerder geplande producties ingehaald en zorgden voor een nog grotere versnippering in het aanbod. In 2022 werden met zo'n 30 verschillende producties (ruim 400 speelbeurten) ruim 68.000 bezoekers bereikt, maar de zaalbezetting was gemiddeld onvoldoende en van herhaalpubliek was in Nederland nauwelijks sprake. Theaters geven aan de signatuur van HZT onvoldoende te herkennen en over te kunnen brengen op hun publiek. Dat kan en moet beter. Daarom neemt HZT zich voor de periode 2025-2028 het volgende voor:

- Het gezelschap maakt per jaar tenminste 2 producties voor de grote zaal, 3 voorstellingen voor de kleine zaal, 1 Brabantse voorstelling en 1 short summer show die te zien is op onder meer festivals in heel Nederland.
- Onder leiding van Sarah Moeremans is HZT een inspirerend, veilig en stimulerend platform voor bewezen talenten en makers van de toekomst; Jetse Batelaan, Stef Lernous, Peter Seynaeve, Enkidu Khaled, Ada Ozdogan, Suze Milius, Silke van Kamp en Koen van Seuren.
- Het gezelschap streeft naar een herkenbare signatuur. Met de belofte 'Opwindend volkstheater' maakt bestaand en nieuw publiek kennis met een heldere profilering, een herkenbare rode draad in het aanbod en vaste gezichten die het gezelschap dragen.
- HZT kiest vanuit thuisstad Tilburg een nadrukkelijk onderscheidende plek in het landelijke BIS-bestel waarin fictie en fun, repertoire, de nodige satire, sociaal en maatschappelijk ongemak, een vette knipooeg naar het hier en nu en spelplezier centraal staan.
- HZT is aanjager in duurzaamheid en legt zichzelf op in 2028 alle adviezen en richtlijnen van het in de UK ontwikkelde Theatre Green Book voor verduurzaming van producties, gebouwen en operatie volledig geïmplementeerd te hebben.
- We kennen een duurzame groei in bezoekersaantallen. Van 35.000 in 2025<sup>1</sup> naar ruim 55.000<sup>2</sup> in 2028. Daarin focussen we op behoud van huidig publiek en zetten we in op nieuw en meer divers publiek door o.a. een heldere profilering, grote aandacht voor erkenning van en herkenning voor diverse publieksgroepen en het verlagen van drempels voor publiek waarvoor theaterbezoek niet vanzelfsprekend is.

<sup>1</sup> Zaalbezetting grote zaal 40%, kleine zaal 60%

<sup>2</sup> Zaalbezetting grote zaal 65%, kleine zaal 80%

## 2 | Profiel Opwindend volkstheater

*‘You are not alone’ zong Michael Jackson in 1995. Ok, dat is misschien een beetje melig, maar meezingen met een sing-along is ook bemoedigend. We leven in een overweldigende tijd. Wereldwijde conflicten, politieke verschuivingen, een toenemend wantrouwen in de eens zo vertrouwde instellingen, een voortdurend aanbod van waarheidsgetrouwe info en fake news, verschillen tussen mensen nemen toe, de behoefte om ergens bij te horen was nog nooit zo sterk in een sterk individualistisch tijdperk. Ik in mijn bubbel. Jij in de jouwe. Ik met mijn waarheid. Jij met de jouwe. We bevechten elkaar op de verschillen, niet op wat ons verbindt. Luister je eigenlijk wel naar wat ik zeg?*

### | 2.1 Missie | waar wij in geloven

Theater ver-beeldt de wereld. Daar waar je snapt ‘andere mensen beleven en voelen dit ook’. HZT daagt het publiek uit de wereld vanuit een onverwachte invalshoek te bekijken. Soms vanuit een provocatief perspectief, soms vanuit een (on-)mogelijk of optimistisch voorstel om de wereld te veranderen. In de echte wereld bediscussiëren mensen of de aarde plat is of rond, maar in het theater kan ze prima driehoekig of een cilinder zijn. In een echte wereld kunnen dingen waar of onwaar zijn, maar in de fictieve wereld creëren we – sámen met het publiek - onze eigen *common ground*. We creëren een ‘brave space’ waarin vrijelijk gefilosofeerd wordt over politieke verschillen, uitersten, seksuele taboes, maatschappelijke ongemakken of guilty pleasures. We hebben een fictieve gezamenlijke waarheid, om vanuit daar te reflecteren op onze individuele, originele ideeën en opvattingen. We creëren de afstand die nodig is om naar verschillen te kijken, om ze vervolgens te kunnen overbruggen. We geloven dat theater het vermogen heeft publiek en artiest met elkaar in gesprek te laten gaan, zodat iedere bezoeker opgewonden de zaal verlaat. Opgewonden door nieuwe ideeën, door een gevoel van saamhorigheid, door humor en schoonheid. Dat is wat ons betreft **opwindend volkstheater**.

### | 2.2 Visie | hoe we het verschil maken

#### Reclaiming volkstheater

Volkstheater kent een lange geschiedenis en vele betekenissen en associaties. Volgens het algemeen letterkundig lexicon is het ‘toneel dat bestemd is om gespeeld te worden **voor een brede laag van de bevolking**, speciaal voor groepen die gewoonlijk niet naar het theater gaan’, maar het is ook ‘een vorm van podiumkunst waarin acteurs stukken spelen die naar hun onderwerp, taal en uitvoering zijn afgestemd op een zeer breed publiek met minder inkomen en opleiding<sup>3</sup>. Connotaties als sociaal-geëngageerd theater of revue-achtig toneel worden ook met volkstheater in relatie gebracht. Soms wordt de term neerbuigend gebruikt. Neem ‘het volk’ als verzamelnaam voor de populistische massa. Over theater, kunst en cultuur wordt nog vaak gezegd dat het elitair is en niet voor iedereen. HZT ‘reclamt’ volkstheater en is zich bewust van bovenstaande definities en associaties en laat zich erdoor inspireren. HZT ziet volk niet als een referentie naar een homogene massa van mensen die a priori dezelfde wortels, waarden en waarheden delen. Volk is **een heterogene groep mensen die iedere dag met elkaar moeten uitvinden hoe samen te leven** en iets voor elkaar te betekenen. **Ons werk is artistiek hoogstaand, geëngageerd én entertaining**. Het omarmt de samenleving in zijn hedendaagse diversiteit en wil zoveel mogelijk gemeenschappen en lagen van de maatschappij aanspreken en welkom heten. Op die manier dragen we bij aan **persoonlijke ontwikkeling, geluk, welzijn, begrip en burgerschapsontwikkeling**. Daarbij voelen we o.a. een grote verantwoordelijkheid richting publiek waarvoor theaterbezoek niet vanzelfsprekend is.

*‘Dat HZT de term wil reclaimen vind ik een prikkelende gedachte. Volkstheater beoogt een afspiegeling van de bevolking die er door de immigratie in de afgelopen halve eeuw dus anders uitziet dan in de naoorlogse decennia.’*

*– Prof. Dr. Leo Lucassen; hoogleraar arbeids- en migratiegeschiedenis  
Universiteit Leiden en directeur IISH<sup>4</sup>*

### | 2.3 Fiction & fun

HZT creëert in de komende periode een echt-niet-echt-universum. Geen fun-facts, maar fiction & fun. Niet dat de tegenhangers ‘ernst’ en ‘feiten’ niet belangrijk zijn, maar HZT is ervan overtuigd dat deze elders al in ruime mate voorhanden zijn; in de media, in de rekken van de boekwinkel én in het theateraanbod. Fun wil zeggen: exaltatie, pakkende verhalen, provocerende gedachten, artistieke excellentie en humor. De combinatie van fun en fictie is de manier om **grip op de complexiteit van onze tijd** te krijgen. Humor leidt in combinatie met ernst tot inzichten of maakt pijnlijke onderwerpen dragelijk of bespreekbaar.

<sup>3</sup> <https://nl.wiktionary.org/wiki/volkstheater>

<sup>4</sup> Internationaal Institute of Sociale History

In onze visie kunnen voorstellingen **artistiek gelaagd en inhoudelijk** zijn en tegelijkertijd door het publiek worden ervaren als **boeiend en bijzonder geestig**. Bach meets Beyoncé en Taylor Swift meets Nietzsche. Dat kan niet in het echt, maar is wel net echt. Op het podium komt het (onder-)buikgevoel tot uitbarsting en worden filosofie en kennis vermaak en diepgang.

#### Fiction & Fun volgens het HZT-woordenboek:

1. Borrelend van opwindende ideeën en gedachten
2. Brabants gemoedelijk
3. Stout en buiten de lijntjes, beschermd door het kader van de fictie

## 2.4 Werelds Brabant

HZT is thuis in **Tilburg; stad van makers**<sup>5</sup>. Bij **Schouwburg Concertzaal Tilburg** en **Theater De Nieuwe Vorst** starten én eindigen tournees. **Brabantstad**<sup>6</sup> is onze kernregio; hier spelen we vaker, langer én werken we samen met de theaters aan duurzame publieksopbouw. Voor **Noord-Brabant en Zeeland** zijn we de **enige theater BIS-instelling**. Daar zijn we trots op en dat komt tot uiting in o.a. onze structurele samenwerking met het **Theaterproductiehuis Zeeland** en **Theater Artemis**. We dragen bij aan *Levendig Brabant 2030*<sup>7</sup>; de beleidsambitie van de provincie waarin cultuur, erfgoed, sport en vrije tijd bijdragen aan een levendig Brabant voor iedereen. Daar waar creativiteit, innovatie, inspiratie en verbeeldingskracht bijdragen aan maatschappelijke opgaven.

In onze signatuur zijn de **Brabantse gemoedelijkheid** en het vermaak verbonden met de **carnavalstraditie** en de **bourgondische inslag** verweven. Vanuit het zuiden verovert HZT de wereld. Met onze grote en kleine zaal voorstellingen zijn we **te zien in heel Nederland**, we steken de grens over richting **Vlaanderen** waar we verder bouwen op trouw publiek. En met onze *language no problem* voorstellingen en standaard Engelstalige boventiteling bij de grote zaalproducties van Sarah Moeremans onderstrepen we onze **internationale potentie**, maken we ons aanbod **toegankelijk** voor publiek dat de Nederlandse taal niet machtig is en komen we tegemoet aan de groeiende vraag naar voorstellingen voor expats, toeristen, doven en slechthorenden. Onze **short summer shows** zijn echte show stoppers: ze zijn toegankelijk, zorgen voor nieuw publiek, geven kleur aan festivals en laten in het klein zien, wat we groots nóg beter kunnen. De keuze voor **spelen op festivals en in de buitenlucht** in bijvoorbeeld het Amsterdamse Bostheater en het Zeeland Nazomer Festival biedt mogelijkheden om onze voorstellingen bij een breder publiek onder de aandacht te brengen. Dit alles doen we niet alleen. We mogen de komende periode rekenen op **lokale samenwerkingspartners** als Theater De Nieuwe Vorst en Schouwburg Concertzaal Tilburg. HZT blijft verbonden aan Makershuis Tilburg en productiehuis PLAN, we verheugen ons op **coproducties** met o.a Theater Artemis, hetpaleis, Abattoir Fermé, Theaterproductiehuis Zeeland, Theaterfestival De Parade en 155. En we zijn als lid van het **European Theatre Convention** aanjager van samenwerking én duurzaamheid in onze sector.

## 2.5 Alles flex

De keuze voor een **vast ensemble** van spelers vergroot de **flexibiliteit** van HZT in aanbod en tournees. Niet langer wordt gedacht in seizoenen, maar worden producties aangeboden voor een specifieke periode en zijn bij **succes** ook blijvend in de daaropvolgende jaren te boeken. Daarnaast gaat HZT met programmeurs in gesprek hoe het **aanbod beter te positioneren** in de grote zaal, de kleine zaal of op festivals. Wil een programmeur de grote zaalproductie op een stadsfestival: dat kan. Heeft het theater geen grote zaal, maar wil ze toch de nieuwe Sarah Moeremans? Geen probleem, dan spelen we een unplugged versie. HZT heeft met *Mission Molière* in 2023 in samenwerking met theaters deze flexibele aanpak als pilot uitgerold. De voorstelling werd als grote zaalvoorstelling gemaakt, maar speelde ook op festivals en unplugged in de kleine zaal of in een toneel-op-toneel-versie. *Shut Up and Play With Me* werd gemaakt als *language no problem* voorstelling voor de kleine zalen en zal – wegens grote vraag – ook de komende tijd te boeken blijven in zalen, foyers, op seizoensopeningen, in kleedkamers of in directiekantoren. HZT bouwt haar flexibiliteit in de komende periode verder uit.

## 2.6 Deze tijd vraagt om radicale keuzes

Niet alleen in de gangen van HZT waait een andere wind. Ook buiten het gebouw aan de Ringbaan-Oost lijkt de wind gedraaid. Willen we HZT op een duurzame en inclusieve wijze de toekomst inloodsen, dan zullen we radicale keuzes moeten maken.

- HZT daagt zichzelf uit haar voetprint tot een minimum te beperken en zo een significante bijdrage te leveren aan een ecologisch duurzame toekomst.
- HZT maakt theaterbezoek mogelijk voor wie dat niet vanzelfsprekend is door podia (ook financieel) te dwingen lokale samenwerkingen aan te gaan die zorgen voor meer diversiteit.
- Het gezelschap is ervan overtuigd dat het publiek en ambassadeurs een meer zichtbare rol moeten krijgen in de opdracht om meer, nieuw en vooral diverser publiek te bereiken.
- Het gezelschap maakt ruimte in de agenda's en begroting, zodat HZT'ers zich blijvend kunnen ontwikkelen en bijdragen aan de radicale en noodzakelijk keuzes waar we voor staan.

<sup>5</sup><https://www.makeitintilburg.com/nl/tilburg-is-er-voor-je/stad-van-makers>

<sup>6</sup>Gemeente Breda, gemeente 's-Hertogenbosch, gemeente Eindhoven, gemeente Helmond en gemeente Tilburg, dan wel randgemeenten daarvan, voor zover in Noord-Brabant gelegen

<sup>7</sup><https://www.levendigbrabant2030.nl>

### 3 | Artistieke koers Opwindend, meerstemmig, fictie & fun

HZT werkt in de komende periode met een vast team van makers van diverse signatuur. Ze zijn uitgenodigd zich te verbinden, omdat hun werk in oorspronkelijkheid en zeggingskracht telkens op een andere wijze invulling geeft aan de missie om opwindend volkstheater te brengen. Ze laten zich daarin voortdurend inspireren door de vraag welke relatie ze aangaan met hun publiek. Ze zijn enthousiast over de visie waarin fictie, het werken met het ensemble en de radicale keuzes op het gebied van duurzaamheid centraal staan. Onder leiding van artistiek directeur Sarah Moeremans, ondersteund door huisdramaturg en schrijver Joachim Robbrecht, zijn deze gevestigde makers, mid-careers én talenten gevraagd zich blijvend te ontwikkelen bij het gezelschap.

**Sarah Moeremans** (Gent (BE) vrouw, 44, wit, hetero en kermiskind) is sinds 2020 verbonden als regisseur aan HZT en creëerde in de laatste beleidsperiode sterke voorstellingen op basis van nieuwe teksten en repertoirebewerkingen. Hoogtepunten waren de tekstloze voorstelling *Shut Up and Play With Me*, theaterexperience *What Ever Happened to Mr. Pete?* en de binge-theatervoorstelling *Crashtest Ibsen*. Het publiek verlaat steevast enthousiast de zaal. Het artistieke team en de acteurs waarmee ze werkt bejubelen haar verbindende manier van werken. Opwindend in het werk van Sarah is dat ze samen met Joachim Robbrecht het klassieke repertoire met liefde kapotslaat tegen de huidige tijd en voorziet van de nodige satire en maatschappijkritische nootjes. Dat maakt haar werk verleidelijk en toegankelijk voor een groot publiek.

De ervaring voor het artistiek directeurschap bouwde ze op in haar jaren bij het Ro Theater, Noord Nederlands Toneel, Toneelgroep Oostpool, haar eigen gezelschap Moeremans&sons en in de afgelopen periode bij HZT. Sarah maakt de komende periode voorstellingen en is als artistiek directeur verantwoordelijk voor de koers van HZT en de ontwikkeling van de verbonden makers.

- **Don Quichot for Ever** (2025) - Grote zaalvoorstelling over een trucker in een Formule 1 hotel die in waanzin vervalt.
- **Vondel's Angels** (2026) - Een bewerking van Vondel's *Lucifer*, waarmee Robbrecht en Moeremans hun serie radicale repertoire-bewerkingen verder uitbreiden.
- **Les Misérables Adorables** (2027) - Hoe sinds 1862 of 1985 -het is maar hoe je het bekijkt- Europa dol is op het zich vergapen aan Parijse armoede en ellende.
- **Round and Round the Ridders of the Round** (2028) - Een coproductie met 155. Volkstheater in het Amsterdamse Bostheater: een radicale en eigentijdse bewerking van *De Ridders van de Ronde tafel*.

Daarnaast gaat ze 2 minishows maken, d.m.v. innovatielabsessies. Uit dergelijke experimenten zijn ook de voorstellingen *What Ever Happened to Mr. Pete?* en *Shut Up and Play With Me* ontstaan.

- **It Takes a Mistake, Baby** (2026) - gebaseerd op het thema 'intermenselijke misverstanden' (*language no problem*)

Ten slotte trapt Sarah de Brabant-Productiereeks af met:

- **We Are The World. We Are The Brabant** (2025) - voorstelling met een dertigtal Brabantse amateur-spelers die het ensemble inwijden in het Brabantse *colour locale*. Te zien in steden en dorpen in Noord-Brabant als cadeau van het nieuwe HZT aan de regio.

*“Ik heb deze mensen gevraagd omdat ik affiniteit heb met hun verbeelding, hun speelsheid, de theatraliteit en thematiek van hun werk. Het past bij ons credo fictie en fun. Ik geloof dat het veld behoefte heeft aan hun stem en wij gezamenlijk voor de opwindendheid in de theaters kunnen zorgen.”*

— Sarah Moeremans  
Artistiek directeur

#### | 3.1 Gevestigde namen

**Jetse Batelaan** (Leiden (NL), man, 44, hetero en boomhutbewoner) is artistiek leider van Artemis en werkte in coproductie met HZT en het paleis aan de ontwikkeling van zeer succesvolle voorstellingen voor het hele gezin. Batelaan's vakdeskundigheid en oorspronkelijkheid wordt alom erkend. Zijn missie is om hoogstaand artistiek werk te leveren voor de hele familie in de grote zaal. Steeds weer verleidt hij groot en klein ertoe zich te verliezen in dromerige en totaal absurde voorstellingen, de spanning zoekend tussen bevreemdende abstractie en vermaak. Dat maakt hem en zijn werk opwindend. Hij werd onder andere op de Biënnale in Venetië onderscheiden met de Zilveren Leeuw. Dankzij de samenwerking met HZT kan hij groots opgezette en belangwekkende voorstellingen blijven maken die een breed en internationaal publiek bereiken. HZT en Theater Artemis maken in regie van Jetse Batelaan 2 'Nieuwe Jetse's' voor de grote zaal (2026, 2028).

**Stef Lernous** (Mechelen (BE) man, 50, wit, hetero, Bourgondiër) richtte in 1999 in Mechelen gezelschap Abattoir Fermé op. Hij wisselt tekstloze visuele creaties af met tekst en muziektheater. Stef Lernous' zeggingskracht zit in de barokke visuele kracht van zijn werk, waarvoor hij zelf uitbundige kostuums, grime en feestelijke maskers bedenkt. Zijn werk is in België, Nederland en Duitsland te zien en geliefd bij een breed publiek. Het is carnavalesk volkstheater over thema's die veelal ook in de wereld van *fantasy* en sprookjes voorkomen en sluit naadloos aan bij de artistieke ambitie van HZT. Abattoir Fermé en HZT maken in coproductie 2 grote zaalproducties (2025, 2027), waarmee Stef zich ontwikkelt in het maken met een groot ensemble bestaande uit zijn eigen vaste acteurs en de spelers van HZT.

- **Byzantium** (2025) - Een Chinees restaurant op scene. We krijgen niet alleen de eetzaal te zien, maar ook letterlijk een kijkje in de keuken bij een restaurant dat de exotische verlangens en fobieën van haar gasten bespeelt. Een satire op de bijeffecten van globalisering.
- **Back to Tennessee** (2027) - Geïnspireerd op het rijke oeuvre van Tennessee Williams. Zijn stukken zoomen vaak in op het drama van aan lager wal geraakte families, ze vormen één grote kosmos waaruit Lernous een nieuw stuk bouwt op basis van de vele alledaagse personages typerend voor Williams.

**Peter Seynaeve** (Ronse (BE) man, 53, wit, homo en hoopvol) speelde door de jaren heen voor verschillende Nederlandse en Vlaamse regisseurs, onder andere in het legendarische *Ten Oorlog* van Luk Perceval. In 2006 maakte hij zijn regiedebuut, richtte zijn eigen gezelschap JAN op en maakte furore met voorstellingen waarin kinderen de hoofdrol spelen. Met Milo Rau maakte hij de alomtgeprezen voorstelling *Five Easy Pieces* over de zaak Dutroux. Bij HZT mag Peter zich focussen op zijn eigen oeuvre en zijn talent als regisseur verder ontwikkelen en ontdekken. Seynaeve maakt ideeën emotioneel. Hij heeft het vermogen vanuit een klein verhaal of emotie grote en complexe maatschappelijke uitdagingen invoelbaar te maken. Peter maakt in 2026 en 2028 een kleine zaalvoorstelling.

- **God Jr.** (2026) - Een monoloog vrij naar het boek *God Junior* van Dennis Cooper; een ontroerend verhaal over de emotionele clash tussen de collectieve smaak van een gemeenschap en de verlangens van een alleenstaande vader die een monument voor zijn overleden kind wil oprichten.

### | 3.2 Mid-careers

**Enkidu Khaled** (Bagdad (IQ), 38, man, van kleur, hetero, eerste generatie migrant) verliet Irak vanwege de dreigende oorlog in 2008. Hij studeerde aan de masteropleiding DAS Theater in Amsterdam. Daar ontwikkelde hij een bijzondere methode, waarmee iedereen - kind of volwassene, beginner of expert – met elkaar tot het maken van een voorstelling kan komen. Die drang om theater voor iedereen toegankelijk te maken is goed zichtbaar in zijn voorstellingen die altijd zeer direct en dicht bij het publiek komen. In 2016 won hij de 'Big in Belgium'-Award. Daarna reisde Enkidu door België, Nederland en ver daarbuiten met zijn voorstellingen *Bagdad* en *God 99*.

Hij gebruikt zijn beproefde methode bij het maken van 2 kleine zaalvoorstellingen bij HZT (2025, 2027), waar hij met spelers van het ensemble tot een gemeenschappelijk verhaal komt, waarbij het publiek betrokken wordt.

- **Offline Tourists** (2025) - belooft satire waarin drie personages betalen om een paar dagen volledig offline te leven. Daarna willen ze nooit meer terug naar online. *Offline Tourists* gaat over een wereld waarin doorgedreven digitalisering ons leven beheerst.

**Suze Milius** (Maastricht (NL), 37 vrouw en geobsedeerd door alle kleuren) creëert in haar visuele en fysieke theatertaal, vaak kleurrijke en beeldende werelden die vervreemdend, poëtisch en humoristisch zijn. Ze werkte als eindregisseur bij jonge, opwindende veroorzakende gezelschappen als BOG., Circus Treurdier, Wunderbaum en Orkater. Suze Milius' zeggingskracht berust op haar talent om het banale en alledaagse in een vervreemdend kader te plaatsen. Daardoor maakt ze zichtbaar wat ons in de dagelijkse sleur niet opvalt. Dat doet ze met alledaagse personages. Suze gooide hoge ogen met de voorstelling *Solitude Hotel* bij festival O. HZT is geïnteresseerd in haar eigenzinnige signatuur en wil haar werk als autonome maker ondersteunen. Suze tekent voor 2 voorstellingen bij HZT (2026, 2028).

- **This Will Not End well** (2026) - Een muzikale voorstelling aan de hand van een verhaal van Franz Kafka, over een theatergroep waar iedereen welkom is als acteur. De drie echte acteurs van deze voorstelling spelen drie fictieve acteurs op zoek naar waardering, erkenning en een zinvol bestaan. Een voorstelling over de zin van het leven en de dunne lijn tussen echtheid en fictie.

### 3.3 Talenten

**Ada Ozdogan** (Amsterdam (NL), 34, vrouw, bruin, hetero en helderziend) studeerde af aan de regieopleiding in Maastricht en werkt rond de thema's identiteit en ideologie. De unieke zeggingskracht van haar werk viel meteen op na haar afstuderen in visionaire en hilarische voorstellingen: haar voorstelling *Grace* werd in 2023 genomineerd voor de BNG Bank Theaterprijs. *Dubbelgangers* werd in 2019 door de pers als één van de vijf beste voorstellingen van het seizoen gekozen. Ada maakt in 2025 en 2027 een voorstelling bij HZT, waarin ze aan de slag gaat met popcultuur en onze gemeenschappelijke referentiekaders.

- **Holly Goosebumps** (2025) - Een voorstelling over blockbusters en de wereld van de filmische geluidseffecten; vol met filmische referenties die hele bevolkingsgroepen van kippenvelmoment naar kippenvelmoment hebben vervoerd.

**Silke van Kamp** (Emmeloord (NL), 32, wit, queer<sup>8</sup> en ridder) is zowel theater- als filmregisseur. Die dubbele vaardigheid maakt haar werk rijk. In 2019 werd ze genomineerd voor de BNG Bank Theaterprijs met haar afstudeervoorstelling *Chimo Zei Lila*. De zeggingskracht van haar werk zit hem in de gelaagdheid, de rauwe rand, humor en de affiniteit met beeldende kunsten. Het belicht de hoekjes van de maatschappij waar we verstoppert wat moeilijk ligt of bedreigend is. Door een breed gedragen idee, een aanname of de norm vanuit een ander perspectief te belichten, geeft ze het een nieuwe waarde mee. Silke maakt 2 kleine zaalvoorstellingen bij HZT in de komende periode (2025, 2027).

- **Humbert Humbert** (2025) - Nabokov's schandaalroman *Lolita* uit 1955 binnenstebuiten. Niet het mannelijke perspectief krijgt de ruimte, maar juist de seksualiteit van de jonge Lolita, haar jachtlust en fantasieën. De Lolita voert het hoogste woord. En dat is opwindend, zelfs als je nog nooit van Nabokov hebt gehoord.

**Koen van Seuren** (Almere (NL), 30, man, wit, hetero, liefhebber van Russische literatuur) studeerde in 2020 af aan de regieopleiding van Maastricht. Hij runt samen met David Westera zijn eigen theatermakerscollectief Antiklimax, dat is verbonden aan Station Noord en het Grand Theatre in Groningen. Hij focust in zijn werk op radicale bewerkingen van westers repertoire/literatuur in voorstellingen als *Peer Gynt* en *Hamlet versus Don Quixote*. Met evenveel liefde werkte hij als regieassistent en co-regisseur met Sarah Moeremans bij HZT aan de komedies voor de Parade en aan de Boschparade. Binnen zijn ontwikkelingstraject regisseert Van Seuren in 2025 de 'short summer show', waarin hij zich verder verdiept in het populaire genre van de komedie. Als liefhebber van Russische literatuur laat hij zich daarvoor eerst inspireren op de komedies van Nikolay Gogol.

### 3.4 Ensemble

Vanaf 2025 kent HZT een vast ensemble van 6 spelers. Divers in leeftijd, gender, afkomst, opleiding en speelstijl. Wat hen bindt is plezier in het spel, het vermogen snel te kunnen schakelen in speelstijlen en de lust om de essentie van theatraliteit, Spielerei en spelletjes te onderzoeken. Het publiek maakt kennis met **Gillis Biesheuvel, Alicia Boedhoe, Joep van der Geest, Julia Ghysels, Keja Klaasje Kwestro** en **Louis van der Waal**. In iedere voorstelling is ten minste één van de vaste gezichten te zien.

De keuze voor het ensemble en daarmee **acteurstheater**, is mede ingegeven door een verlangen om radicaal voor een duurzame organisatie te kiezen. Door acteurs de gelegenheid te bieden zich volledig aan HZT te verbinden creëren we meer bestendigheid voor ons en voor hun bestaan. HZT biedt hen in de komende periode de mogelijkheid zich blijvend te ontwikkelen op het gebied van vakbekwaamheid en samenspel. HZT spreekt de ambitie uit haar ensemble in de toekomst uit te breiden, enkel als dat financieel haalbaar is.

**Opwindend  
meerstemmig  
fictie & fun**

<sup>8</sup> Silke: 'Zij/hen/hij; het mag allemaal. Zoals de ander het ervaart. En dat mag verschillen per dag of moment. Ik voel me allemaal.'



### | 3.5 Samenwerkingspartners

#### Samenwerkingen in Tilburg

HZT heeft haar relatie met **Schouwburg en Concertzaal Tilburg** en **Theater De Nieuwe Vorst** recent geïntensiveerd en voorzien van een mantelovereenkomst. In de periode 2025-2028 wordt gemonteerd in de theaters in de thuisstad, gaan producties in Tilburg in première en worden daar ook weer afgesloten. Op deze manier verbinden we ons als gezelschap en partner van de cultuuralliantie nog nadrukkelijker met Tilburg en zetten we steviger in op het opbouwen van duurzame relaties met het publiek in onze thuisstad. Deze podia hebben zich geëngageerd om de gezichten van HZT onderdeel te maken van hun identiteit en gezamenlijk de trots voor het makersklimaat van Tilburg uit te dragen. Samen met De Nieuwe Vorst, de schouwburg, **DansBrabant** en **Festival Circolo** verenigen we ons in **Makershuis Tilburg**. Hier bieden we net afgestudeerde, aan Tilburg verbonden makers, een ontwikkelplek. Met museum **De Pont** onderzoeken we de mogelijkheid tot het ontwikkelen van een Tilburgs performance festival in huiskamers, waarin podiumdieren uit de beeldende kunsten en uit het theater elkaar vinden in een project dat de hele stad in rep en roer zet.

*"Sarah had geen betere stad, geen betere tijd kunnen kiezen om met lef theater te maken dat niet alleen relevant is maar ook simpelweg leuk, fraai en opwindend. We omarmen HZT als huisgezelschap, laten we samen de kracht van het verhaal en de verbeelding inzetten om elke Tilburger te verleiden van de bank te komen en het hier samen te beleven."*

– Rob van Steen

Directeur Schouwburg Concertzaal Tilburg

#### Samenwerkingen in Brabantstad, Noord-Brabant en Zeeland

We continueren de samenwerking met het Brabantse **Theater Artemis** en **hetpaleis** in Antwerpen. Deze inspirerende en succesvolle samenwerking zorgt ervoor dat we ook in de komende periode grootschalige voorstellingen met hoge artistieke kwaliteit voor de hele familie kunnen brengen. In coproductie met **Theaterproductiehuis Zeeland** maken we in de komende periode 2 groots opgezette voorstellingen in regie van Sarah Moeremans. Deze gaan - net als *Crashtest Ibsen* - op het **Zeeland Nazomer Festival** in première en zijn daarna te zien in de grote zalen in Nederland en Vlaanderen. Daarnaast zullen jonge makers en mid-careers in de seizoenen dat ze geen voorstelling bij HZT maken, een productie maken bij Theaterproductiehuis Zeeland.

Ook de komende periode is HZT te zien tijdens de **Bosch Parade**; de multidisciplinaire kunstmanifestatie op het water van 's-Hertogenbosch, met beeldende kunsten als uitgangspunt maar met inbreng van theater en muzikale aspecten. We blijven nauw betrokken bij **PLAN** (productiehuis Brabant) om in gezamenlijkheid de ontwikkeling van jonge makers te ondersteunen. PLAN is een unieke, regionaal verbonden ontwikkelingsplek waar beginnende makers terecht kunnen bij de 11 aangesloten artistieke en culturele partners. De schotten tussen de disciplines vervagen in het gehele landschap en bij PLAN kunnen beginnende makers bij alle betrokken partijen kennis, expertise en ondersteuning halen om hun eigen signatuur uit te diepen. In de komende jaren draagt HZT 2 beginnende makers aan om een plek in dit traject te bemachtigen.

Regionaal verbindt HZT zich tot **een vierjarig traject met amateurspelers uit Noord-Brabant**. Voor de eerste editie werkt het ensemble samen met een dertigtal amateurs van verschillende regionale amateurgezelschappen aan de voorstelling *We Are The World, We Are The Brabant* (regie Sarah Moeremans) die exclusief te zien is in een aantal Brabantse steden en gemeenten (o.a. 's-Hertogenbosch, Eindhoven, Tilburg, Etten-Leur en Roosendaal). Met deze vierjarige serie bouwt HZT aan een stevig netwerk en een regionale community waarin 'speelplezier' centraal staat. Met het 100% Brabantproject verbinden we publiek van schouwburgers uit de grote steden en kleinere podia uit randgemeenten. De regio vormt de inspiratie, de vorm is ieder jaar anders, maar borduurt voort op de eerdere edities.

**Opwindend  
meerstemmig  
fictie & fun**

## Samenwerkingen in Nederland

De openluchtvoorstellingen die HZT maakt in coproductie met **Theaterproductiehuis Zeeland** sluiten de tournee af op **Oerol**. We zetten onze samenwerking met **Theaterfestival De Parade** en **Festival Boulevard** voort; onze short summer shows – korte komedies – zijn de komende zomers op die festivals te zien en hebben bewezen voor nieuw en jonger publiek te zorgen. Het **Amsterdamse Bostheater** heeft HZT gevraagd in 2028 een groots opgezette openluchtvoorstelling voor een zeer breed publiek te maken. Daarin trekken we op met **155** (eenvijfvijf) het urban dance gezelschap dat met *Controle* in 2023 de Gouden Krekel voor de meest indrukwekkende podiumprestatie in jeugdtheater won.

## Internationaal

Als gezelschap van Het Zuiden steken we traditiegetrouw met regelmaat en succes de grens over. In Vlaanderen hebben we een duurzame relatie met publiek opgebouwd. Voor de komende periode wil HZT de relaties consolideren, verstevigen en uitbouwen. Ook ingegeven door het feit dat België dichtbij is en de ecologische impact van touren en/of coproduceren met Vlaamse gezelschappen dus niet hoger is dan ons enkel te focussen op Nederland. Naast **hetpaleis** voor de voorstellingen van Batelaan wordt **Kunstencentrum Nona** in Mechelen, tevens de thuisbasis van **Abattoir Fermé**, vaste partner van HZT. Naast 2 gezamenlijke producties helpt Nona HZT het Vlaamse theaterlandschap nog beter te navigeren.

Er wordt ingezet op meer Europese samenwerking via de **European Theatre Convention (ETC)**: De Toneelmakerij en HZT zijn - als enige Nederlands gezelschappen - lid van deze Europese conventant. De ETC is met 44 leden, het grootste netwerk van theaterinstellingen in Europa en is de plek om Europa-breed gesprekken te voeren over de maatschappelijke rol van theater en culturele uitwisseling. Een van de meest prangende kwesties rondom internationale uitwisseling is de ecologische impact van samenwerking over landsgrenzen. HZT neemt daarom binnen ETC een voortrekkersrol binnen de **werkgroep 'Verduurzaming'**. Sarah Moeremans werkt binnen die werkgroep mee aan de verdere ontwikkeling van het **Europese Theatre Green Book**.

Een tweede project van ETC waar HZT een actieve rol in heeft is **Young Europe**; een platform dat schoolvoorstellingen uitwisselt. 8 landen ontwikkelen naast elkaar een tekst voor een klassenvoorstelling, deze worden geproduceerd in de deelnemende landen. De ervaringen en teksten worden onderling uitgewisseld. Het uitgangspunt is gemarginaliseerde stemmen in een zo inclusief mogelijke context te laten landen: de klas. Hierdoor bieden de voorstellingen inspiratie voor gesprekken op de betrokken scholen, maar ook op Europees niveau voor de makers en schrijvers van de producties.

## 4 | Maatschappelijke betekenis Divers, inclusief, duurzaam en solidair

Voor HZT is standplaats Tilburg het middelpunt van de wereld en Brabantstad ons thuis. Vanuit hier maken we ons ontwikkelen. Hier leveren we een significante bijdrage aan de culturele infrastructuur, zijn we een eigentijdse werkgever, verbinden we ons met lokale, regionale, landelijke en internationale partners<sup>9</sup>. Onze activiteiten in en buiten de theaterzalen zetten aan tot denken, nodigen uit tot gesprek én geven onze bezoekers andere – soms absurde, spannende of misschien wel tegendraadse – invalshoeken. Zo dagen we ons publiek uit te reflecteren op hun eigen opvattingen en meningen over onderwerpen als seksualiteit, politiek, genderongelijkheid, sociaal-maatschappelijke vraagstukken of duurzaamheid. Dit alles vanuit een onderzoekende en flexibele houding, want de wind om ons heen verandert voortdurend van richting. Aan ons om mee te bewegen. Of terug te blazen.

### 4.1 Diversiteit & Inclusie

HZT onderschrijft de **Code Diversiteit & Inclusie**<sup>10</sup>, omdat we het belangrijk vinden dat collega's, publiek, makers, partners en onze stakeholders zich gezien, gewaardeerd, gerespecteerd en thuis voelen bij Het Zuidelijk. We streven er voortdurend naar een goede afspiegeling te zijn van onze samenleving, erkennen verschillen in onder andere gender, leeftijd, kleur, seksuele voorkeur, afkomst, opleiding, kennis en socio-economische achtergrond en waken ervoor dat iedereen mee doet én zich gerepresenteerd voelt.

In de voorbije periode zijn belangrijke stappen gezet om de diversiteit en inclusie te bevorderen. Bij de zoektocht naar nieuwe collega's werd nadrukkelijker gezocht in en rondom Tilburg, om te zorgen voor lokale verbondenheid. Ons personeelsbestand werd diverser en past beter bij onze omgeving<sup>11</sup>. Voor de invulling van sleutelposities van o.a. bestuur, directie en management werd gewerkt met gerenommeerde werving- en selectiebureaus die specifiek de opdracht kregen en krijgen voor een grotere diversiteit te zorgen binnen het gezelschap. HZT verhuisde naar de begane grond van het pand aan de Ringbaan-Oost. Hierdoor wordt onderlinge samenwerking tussen de verschillende teams bevorderd, maar maken we - door letterlijk de deuren open te zetten voor o.a. kostuumverhuur - meer contact met de stad. Door het maken van voorstellingen als *Hier zijn we koningen - Verzwegen Geschiedenis* (i.s.m. The Black Archives en De Correspondent), *De Bastaard* (Rashif El Kaoui en Ahmet Polat) en *Boni - de Musical* (coproductie met Stichting Doewet en Twenty8 Productions) is niet alleen intern een groter besef gekomen, ook in de zalen werd het publiek diverser.

Met bovengenoemde voorstellingen spraken we weliswaar een diverser publiek aan en werkten we binnen HZT voor kortere periode samen met makers van kleur of met een migratieachtergrond, maar verbonden we hen op slechts één aspect van hun identiteit. We maken in de komende periode een andere beweging, waarin we met ons werk, onze makers en acteurs verbinding maken op basis van de *common ground*. We mogen daarin de verschillen uitlichten en voelen de opdracht voortdurend te onderzoeken waar we elkaar vinden, waarin we samen zijn. Om invulling te geven aan die opdracht ontwikkelt HZT de komende periode tenminste de volgende initiatieven:

- HZT stelt een **diversiteitsteam** aan dat de organisatie voortdurend aanjaagt op het gebied van o.a. urgentiebesef, werving en selectie, inclusief schrijven en representatie. Het team bestaat uit HZT-collega's en wordt aangevuld met diversity officers van andere Brabantse bedrijven en instellingen.
- HZT is ervan overtuigd dat het voor bestaand en nieuw publiek, personeel en partners belangrijk is dat ze zich herkennen en erkend voelen in hun relatie met HZT. Met de **keuze voor de leden van het ensemble** wordt gekozen voor een grote diversiteit in leeftijd, lengte, kleur, gender, seksuele voorkeur, opleiding en afkomst. Samen vormen zij het gezicht van HZT.
- Ook bij de **samenstelling van het artistieke team** is gekozen voor een grote diversiteit. Makers verbinden zich op de *common ground*: volkstheater, fun, fictie en duurzaamheid. HZT zorgt ervoor dat de verschillende stemmen elkaar vinden, van elkaar leren en elkaar uitdagen bij het maken van producties voor HZT en haar coproductanten.
- In **werving en selectie voor personeel, toezichthouders en partners** gaan we op zoek naar mensen, stemmen, kwaliteiten, opvattingen en persoonlijkheden die nog niet vertegenwoordigd zijn binnen HZT, maar die zich verbinden met en bijdragen aan de missie van het gezelschap.
- HZT voert **jaarlijks de diversiteitsscan** uit om zo haar doelstellingen op het gebied van werving en selectie, marketing en communicatie en organisatieontwikkeling te monitoren en bij te stellen.
- HZT werkt op het gebied van publieksbereik en publieksoptimalisering samen met externe partners die **directe toegang en meer kennis** hebben over de zeer uiteenlopende doelgroepen waarmee we ons wensen te verbinden. Denk aan trainers op het gebied van inclusief schrijven en maatschappelijke instellingen die op de inhoud van de voorstelling verbonden worden.

<sup>9</sup> 'Glocals' met een zachte g

<sup>10</sup> <https://codedi.nl/>

<sup>11</sup> Richtlijn: gegevens CBS – regio Tilburg over o.a. afkomst, opleidingsniveau en gender

## | 4.2 Duurzaamheid

HZT profileert zich de komende periode als **aanjager van verduurzaming van de sector**. Dat doen we **voor toekomstige generaties**, maar ook omdat het een **opwindende artistieke uitdaging** is. We volgen in deze ambitie het Theatre Green Book<sup>12</sup> dat de podiumkunsten de weg wijst naar volledige verduurzaming in drie opeenvolgende niveaus. HZT heeft in de afgelopen beleidsperiode de eerste stappen op het gebied van een duurzamere bedrijfsvoering gezet. De meest zichtbare en impactvolle ingreep was de eerdergenoemde verhuizing naar de begane grond, waarmee de kantooroppervlakte verkleind werd en energie bezuinigd. Voor de komende beleidsperiode gaat HZT zowel op artistiek als organisatieniveau zichzelf radicale keuzes opleggen:

- In 2028 heeft het gezelschap alle adviezen en richtlijnen van het Theatre Green Book voor verduurzaming van producties, gebouwen en operaties volledig geïmplementeerd.
- HZT focust op het maken van **radicale artistieke keuzes** die significant impact hebben op het vlak van duurzaamheid én vice versa; de **verstrekkende duurzame keuzes** zijn van invloed op de artistieke koers.

Dat betekent o.a. concreet het volgende:

- We verlagen onze **CO2-voetafdruk tot het uiterste minimum**. In 2028 worden enkel nog 100% gerecyclede materialen gebruikt, die ook na productie weer gerecycled worden. Personeel, makers en spelers reizen met het openbaar vervoer of elektrisch. Alle partners waarmee HZT werkt (o.a. transportbedrijven) wordt gevraagd de groene code te volgen, voor *preferred suppliers* is het een voorwaarde voor samenwerking. Medewerkers worden opgeleid om berekeningstools te gebruiken om de impact van activiteiten te meten en te reduceren. Onze nieuwe website zal laag in verbruik zijn en wordt groen gehost. Theaters brengen we actief op de hoogte van onze ambitie en stimuleren we bij te dragen aan onze doelstelling wanneer wij bij hen op bezoek zijn.
- De doelstellingen bieden HZT ook opwindende kansen om artistiek te onderzoeken wat het effect van duurzaamheid is. In **2025 werkt HZT voor de eigen producties met niet-materiele decors**. Dat wil zeggen we gebruiken alleen LED-licht, geluid en wellicht een pufje rook. Hiermee zijn we zuinig in materiaal én reduceren we de impact van transport. In **2026 ontwikkelt HZT slechts één decor voor 5 van haar 6 voorstellingen**. Het is mogelijk het decor op verschillende manier te gebruiken en in te zetten, maar in wezen gaat het om één ontwerp, waardoor er opnieuw minder materiaal gebruikt wordt. HZT **meet en evalueert de effecten** van deze keuzes. De lessen die hieruit worden getrokken, worden vertaald naar nieuwe doelstellingen voor 2027 en 2028 én **publicaties hierover zijn openbaar** op de website van HZT.
- HZT zet zich actief in voor de **Europese versie van het Theatre Green Book**. Binnen het netwerk European Theatre Convention is artistiek directeur Sarah Moeremans lid van de werkgroep 'duurzaamheid'. HZT voelt zich hierin gesteund door de samenwerking tussen de NAPK, VSCD en VPT die het initiatief tot de vertaling naar de Europese versie van de richtlijnen ondersteunt.

*'Door duurzaamheidsuitdagingen helder in te bouwen binnen de gehele organisatie wordt groener produceren een logisch gevolg en een onomkeerbaar onderdeel van het artistieke en zakelijke proces en daardoor geen opgave of iets om tegen op te zien, maar juist een uitdagend en creatief proces.'*

*– Rick Spaan  
Zakelijk directeur*

**Divers  
inclusief  
duurzaam  
en solidair**

<sup>12</sup> <https://theatregreenbook.com/>

### | 4.3 Fair Practice Code

HZT onderschrijft de **Fair Practice Code**<sup>13</sup> die bijdraagt aan een gezonde en eerlijke arbeidsmarkt in de culturele en creatieve sector. Als BIS-instelling, cultureel werkgever in Brabantstad en inspirerende ontwikkelplek voelen we verantwoordelijkheid makers, spelers, vaste medewerkers en zzp'ers op **eerlijke, transparante en solidaire** wijze te verbinden en belonen. De **Cao Toneel en Dans**<sup>14</sup> is hierin leidend. Dat wil zeggen: iedereen betrokken bij en werkend voor HZT, ongeacht je arbeidsovereenkomst of contract-vorm wordt verloond op basis van het salarishuis dat is opgenomen in de cao en kan een beroep doen op de daarin gestelde arbeidsvoorwaarden.

HZT zet zich in op de ontwikkeling van multi-talent. Personeel, ensemble en makers worden **gestimuleerd hun multi-talent te ontdekken en ontwikkelen**. Niet alleen wordt de ruimte in de cao geboden, HZT vindt het in het kader van het ontwikkelen van een duurzame arbeidsrelatie belangrijk dat iedereen die bij het gezelschap betrokken is, gestimuleerd wordt na te denken over 'wat nog meer' of 'wat hierna' binnen of buiten HZT. Zo ondersteunt het gezelschap technici die minder decors zullen moeten maken in het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en daagt het medewerkers uit zoveel mogelijk skills te ontwikkelen die bijdragen aan een duurzame kijk op de toekomst. Hiervoor wordt in de komende periode een beroep gedaan op de mogelijkheden die het Sociaal Fonds Podiumkunsten daarvoor biedt.

Vanaf 2025 verwelkomt Het Zuidelijk een vast ensemble met 6 acteurs. Hiermee investeert HZT in **duurzame en faire arbeidsrelaties**. De langdurige betrekkingen bieden de spelers zekerheid in hun arbeidsrelatie en mogelijkheid hun spelkwaliteit blijvend te ontwikkelen. De acteurs hebben allen een tweede (en soms derde) talent. HZT faciliteert de verdere ontwikkeling van dat talent. Zo is Alicia naast bejubeld nieuw acteertalent ook en begenadigd zangeres. Joep van der Geest en Gillis Biesheuvel zijn graag geziene spelers, maar geven ook colleges aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Met de verbonden makers zijn **ontwikkelafspraken** gemaakt. Alle makers maken om het jaar een productie voor HZT. Voor de tussenliggende jaren doet HZT een **beroep op haar coproductanten en samenwerkingspartners** om talentvolle makers meer zekerheid te bieden, zodat zij zich blijvend kunnen ontwikkelen. Zo maken Silke van Kamp, Ada Ozdogan en Suze Milius in de seizoenen dat ze geen voorstelling bij HZT maken, een productie bij Theaterproductiehuis Zeeland en O Festival. Bij HZT werken ze met het vaste ensemble, terwijl ze bij Theaterproductiehuis Zeeland en O Festival hun eigen team samenstellen en zich richten op de locatie waar ze spelen.

HZT is daarnaast een inspirerend stage- en leerbedrijf, betrokken cultureel partner in Tilburg en omgeving en als BIS-instelling coöperatief in landelijke samenwerkingen op het gebied van o.a. theater-technische ontwikkelingen, publieksonwikkeling en publieksbereik en aanjager in duurzaamheid.

**Divers  
inclusief  
duurzaam  
en solidair**

<sup>13</sup> <https://fairpracticecode.nl/>

<sup>14</sup> <https://napk.nl/wp-content/uploads/2022/03/Cao-TD-2022-2023-V2.pdf>

## 5 | Publieksoontwikkeling & –bereik **Vergroten toegankelijkheid**

HZT streeft in de komende periode naar een duurzame groei van de bezoekersaantallen, een stijgend gemiddeld zaalbezettingspercentage en verbindt daartoe trouw en nieuw publiek aan opwindend volkstheater. Dat doen we o.a. met een heldere profilering, meer aandacht voor identificatie, het vergroten van de toegankelijkheid voor uiteenlopende doelgroepen, samenwerkingen met maatschappelijke partners, stevige inspanningsafspraken met theaters én heldere keuzes op het gebied van educatie en participatie.

### 5.1 Heldere positionering, scherpe propositie en fun

Met de belofte van opwindend volkstheater, vaste gezichten, een overzichtelijk productaanbod en de nodige fun is de weg vrij om HZT beter te positioneren en zo programmeurs, marketeers én publiek beter te verbinden. Met *Mission Molière* (gem. zaalbez. 34%) en *Crash test Ibsen* (gem. zaalbez. 42% + 10% herhaalbezoek n.a.v. *Mission Molière*) is hiermee een succesvolle start gemaakt. Beide voorstellingen grepen terug op klassiek repertoire, kenden een scherpe, humorvolle en eigentijdse bewerking voorzien van de nodige muzikaliteit en nodigden het publiek actief uit zich te laten horen. Bij *Crash test Ibsen* mocht het publiek – aangespoord om in hun Noorsgebrede truien te komen – in de pauze op het toneel een drankje halen. De grenzen van toneel werden letterlijk opgezocht. De pers benadrukte dat Moeremans met de binge-bewerking het genre toneel toegankelijker maakt én een avondje Ibsen zo een impactvolle én leuke avond uit is. In de zaal: klassieke toneelliefhebbers én jong, uitbundig publiek. Hiermee is de toon gezet voor de komende periode. De keuze voor de heldere profilering, fiction en fun, de makers én vaste gezichten bieden alle kansen om HZT als **spannend label voor opwindend volkstheater** goed weg te zetten. Hiertoe ontwikkelt HZT in aanloop naar 2025 een **aangescherpte merkstrategie** voor on- en offline media.

### 5.2 Herkenning en erkenning – voor bestaand én nieuw publiek

Vooraf in de keuze voor nieuw en meer divers publiek speelt identificatie (herkennen in en erkennen van) een belangrijke rol. Het antwoord op de vraag ‘is dit iets voor mij?’, wordt steeds minder op basis van de inhoud beantwoord en gaat vaker over ‘herken ik me hierin?’ of nog letterlijker **‘herken ik me in wat ik zie en hoor en word ik daarin als individu of groep erkend?’** Het nieuwe publiek is een **betere afspiegeling van onze samenleving**; diverser en jonger. Voor hen gaat theater niet alleen over inhoud, maar is ervaring (of entertainment) minstens zo belangrijk, evenals het sociale aspect, de maatschappelijke relevantie, de verwachte emotie, identificatie met andere bezoekers of representatie door acteurs. Daar waar het trouwe en meer ervaren theaterpubliek verleid wordt door o.a. repertoire, inhoud, recensie of de schrijver, is de *reason to buy* voor nieuw publiek anders. HZT voert in de komende periode in haar marketingcommunicatieaanpak een hiermee samenhangende gelaagdheid door. Publiek kan letterlijk op ieder niveau instappen. Ongeoefende kijkers, jonger en/of nieuw publiek stap in op de fun en de ervaring. Ze zien in diverse communicatieuitingen ander publiek voor, tijdens en na de voorstelling, maken kennis met de acteurs voor én achter de schermen, zien trailers, korte teksten en publieksreviews. Meer ervaren theaterbezoekers krijgen de artistieke inhoud of zeggingskracht als eerste touchpoint, gevolgd door recensies, trailers en beelden, maar zijn vrij zich ook onder te dompelen in de fun. De website van HZT transformeert tot een digitaal platform met meerdere ingangen waar verschillende type bezoekers in aanraking komen met het aanbod, de mensen van HZT én het publiek. Ook het marketingpakket voor theaters wordt gelaagder. Zij ontvangen zowel materiaal voor het bestaande publiek (meer focus op inhoud en repertoire), als materiaal om nieuw publiek te verbinden (fun, fictie, herkenbare gezichten).

#### Focusdoelgroepen:

- Trouw, loyaal theaterpubliek (40+) met liefde voor toneel
- Nieuw, meer divers publiek (25–55); van cabaretliefhebber en entertainmentlover tot maatschappelijk geëngageerd en sociaal betrokken
- Families (ouders, grootouders, verzorgers met kinderen van 8 jaar en ouder)

### 5.3 Vergroten toegankelijkheid in aanbod en communicatie

Naast gelaagdheid in marketingcommunicatie maakt HZT in de komende periode haar aanbod toegankelijker voor zeer uiteenlopende doelgroepen en initieert daartoe o.a.:

- Altijd minimaal 1 *language no problem* voorstelling in het aanbod voor o.a. *non-Dutch speaking audience* en publiek met een auditieve beperking.
- Alle grote zaalproducties van Sarah Moeremans worden voorzien van boventiteling in het Engels. Daarbij worden pr-teksten in Nederlands en Engels aangeleverd, trailers ondertiteld en recensies vertaald.
- Diverse mogelijkheden op de website zoals automatische vertaling in het Engels, ondertiteling van alle trailers, teasers en achtergrondvideo's, mogelijkheid om de site te bekijken in hoog contrast easy-read voor publiek met een visuele beperking en prikkelarm navigeren.
- We benadrukken bij schouwburgen het aanbod van HZT op te nemen bij het aanbod met audiodiscriptie en meet & feel inleidingen.
- We ontsluiten digitale inleidingen die bezoekers thuis in aanloop naar de voorstelling kunnen kijken en/of luisteren in het Nederlands, voorzien van Engelstalige ondertiteling.

#### | 5.4 Samenwerking met Quiet – bezoek voor wie theater niet vanzelfsprekend is

In 2013 werd de eerste editie van de Quiet 500 uitgebracht als tegenhanger van de Quote 500. Het magazine schijnt het licht op **stille armoede** in Nederland. In 2015 ontstond op basis daarvan de eerste Quiet Community<sup>15</sup> in Tilburg; een ontmoetingsplek voor mensen die leven in (stille) armoede. Inmiddels zijn er 11 communities in heel Nederland (o.a. Breda, Maastricht, Groningen, Eindhoven, Den Haag, Nijmegen en 's-Hertogenbosch) en heeft de stichting de ambitie de komende periode het aantal communities te verdubbelen. De communities bieden hun leden (jong en oud) een gratis dienst, product of verwennerij aan. HZT sluit voor de komende periode een **strategische samenwerking** met Quiet Nederland. Samen hebben zij de ambitie om in 2028 bij alle voorstellingen 10% van de stoelen aan te bieden via leden van Quiet. Deze plaatsen zijn onderdeel van het contract en de financiële deal die HZT sluit met de theaters in de speelsteden. HZT brengt de schouwburgen in contact met lokale communities en verwacht dat de theaters deze plekken lokaal invullen. De vrijkaarten zijn een **gezamenlijke opdracht theater toegankelijk te maken voor publiek voor wie dat om financiële redenen niet vanzelfsprekend of onmogelijk is**. In 2024 wordt hiertoe een pilot uitgerold. In 2025 worden de eerste structurele afspraken in contracten met theaters vastgelegd. Vanaf 2026 kennen de afspraken een meer dwingend karakter: de stoelen die zonder of met geringe inzet van de theaters niet worden ingevuld, worden alsnog bij het podium in rekening gebracht.

In samenwerking met Quiet onderzoeken we in de komende periode de mogelijkheden om ook met De Voedselbank, het Armoedefonds en Nationaal Fonds Kinderhulp structurele afspraken te maken, om zo in het gehele spreidingsgebied aan de ambitie te kunnen voldoen.

#### | 5.5 Contractafspraken met theaters

De inspanningen voor behoud van trouw en het bereiken van nieuw en meer divers publiek is een **gezamenlijke opdracht**. Hiertoe neemt HZT de volgende voorwaarden op in haar bespelingsovereenkomsten:

- De hierboven genoemde **inspanningsverplichting** toegankelijk te zijn voor bezoekers voor wie theaterbezoek financieel onmogelijk is.
- HZT sluit met alle theaters een **verwerkingsovereenkomst**, zodat aan het einde van het jaar geanonimiseerd publieksdata gedeeld kunnen worden. HZT wil op basis van het Rotterdamse Doelgroepenmodel (Whize) inzicht in haar doelgroepen en op basis hiervan strategische doelstellingen formuleren op het gebied van publieksbehoud, -ontwikkeling en -bereik.
- In kernsteden (o.a. Brabantstad, Groningen, Amsterdam, Rotterdam, Maastricht en Utrecht) worden **rebounces** gepland voor de grote zaalproducties. Met andere woorden, daar spelen we ten minste 2 keer in de tournee. Na afloop van de voorstelling aan het begin van de tournee worden publieksreacties in tekst en beeld gevangen. We vragen de theaters hier lokale ambassadeurs en/of influencers voor uit te nodigen. Gezelschap en podium verwerken het verzamelde materiaal vervolgens tot een lokale marketingcampagne in aanloop naar de tweede speelreeks of -beurt, waarin het (herkenbare) publiek, de fun, de ervaring én de voorstelling centraal staan.
- We vragen theaters **eten en drinken in de zaal tijdens de voorstelling** toe te staan of aan te moedigen. Het past bij de bourgondische inborst van het Brabantse gezelschap. Bovendien: bij een aantal voorstellingen zal – net als bij *Crashtest Ibsen* – eten en drinken een rol spelen in de verbinding tussen publiek en spelers.

#### | 5.6 Publiekswerk & educatie

HZT ziet publiekswerk en educatie als **essentiële pijlers** om het publiek beter te verbinden met de inhoud, maar ook als **drempelverlager** voor nieuw publiek om beter te 'snappen' wat theater is, hoe theater werkt en wat je daarbij mag ervaren. We vertalen het credo fictie en fun naar het educatie- en participatieaanbod. Fictieve verhalen zijn aanleiding tot een dialoog met ons publiek. De fun leidt in combinatie met de inhoud tot (nieuwe) inzichten. Onze expertise als gezelschap ligt in het vertellen van verhalen via woord, beeld, licht en muziek. Daarnaast hebben we kennis en kunde over het maken en bedenken van theater te delen. We onderscheiden in ons beleid 3 sporen: *verdiepen & verrijken*, *educatie & participatie* en *erbij zijn & erbij horen*. De activiteiten worden ontwikkeld door de educatieafdeling van HZT. Deze wordt daarin ondersteund door zo'n 40 freelancers met verschillende expertises.

##### **Verdiepen & verrijken | gekoppeld aan het aanbod (context)**

Het eerste spoor is gericht op de kijkervaring van theaterbezoeken en is altijd gekoppeld aan een voorstelling. Voor ervaren kijkers, theaterliefhebbers en fans bieden inleidingen en nagesprekken (live en digitaal) een extra laag in hun ervaring. Nieuw publiek of beginnende kijkers krijgen bij een inleiding of nagesprek de handvatten om beter te begrijpen. In de komende periode ontwikkelt HZT naast digitale en fysieke inleidingen bij een aantal voorstellingen meer interactieve, humorvolle en vernieuwende manieren om de bezoekerservaring gelaagder te maken. Denk aan een inleiding met rondleiding achter de schermen of een livestream via Instagram, waarin wordt gereageerd op ingezonden vragen.

<sup>15</sup><https://quiet.nl/>

## Educatie & participatie | fiction = fun (onderwijs)

HZT heeft goede relaties opgebouwd met het onderwijs (voortgezet, mbo, hbo en universitair). We bieden in de komende periode workshops aan rond de thema's volkstheater, fiction and fun in relatie tot onderwerpen die jonge mensen bezighouden. Fictie leeft onder jongeren; ze kijken series, gamen en hebben naast hun fysieke identiteit online karakters. We hoeven hen niets uit te leggen over 'main character energy', 'storytelling' of 'non playable characters'. Via workshops leggen we verbanden met theater en dagen we hen uit hun verhalen, overtuigingen en fantasieën theatraal uit te drukken. Daarnaast geven makers en spelers van HZT les op de HBO-acteursopleidingen in Utrecht, Arnhem, Amsterdam, Maastricht en Rotterdam en zijn er nauwe banden met de Rijksuniversiteit Groningen en Universiteit Utrecht.

- In de komende periode bieden we verschillende vormen van interventie in en interactie met het onderwijs aan, zoals voorleessessies uit werk dat gerelateerd is aan onze voorstellingen of rollenspelen.
- We ontwikkelen voor het onderwijs een heldere workshop-menukaart met een vastomlijnd aanbod.
- We verdiepen onze relaties met het Brabantse middelbare onderwijs. Hiertoe gaan we actief op zoek naar scholen die het HZT-label willen dragen: met hen ontwikkelen we maatwerkprogramma's die zowel aansluiting vinden bij hun kunstonderwijs als bij vakken op het gebied van maatschappelijke ontwikkeling.
- Docenten van het (kunst-)onderwijs uit het zuiden nodigen we minimaal 2 keer per jaar uit voor workshops, inspiratie en dialoog bij HZT aan de Ringbaan-Oost.

## Erbij zijn & erbij horen | HZTeam (gezelschap)

Brabantse jongeren met een liefde voor theater zijn belangrijk voor HZT. Via jongereninitiatief HZTeam, betrekken we hen bij het gezelschap en mogen ze ervaren wat theatermaken op professioneel niveau behelst. HZT richt zich op jongeren vanaf 16 jaar die de 'achterkant' van theatermaken willen zien. Ze leren in workshops en maaksessies hoe een voorstelling wordt gemaakt, ze kijken mee met technici en ontdekken hoe een lichttafel werkt, ze schetsen kostuums in het atelier, ontdekken hoe een idee een toneeltekst wordt in schrijfsessies en gaan met een camera op pad als ze meer willen leren over theatermarketing. Leden voor HZTeam worden geworven via de onderwijsprogramma's. HZTeam heeft in de voorbije periode onvoldoende aandacht gekregen. Teruglopende aanmeldingen en uitholling van activiteiten waren daarvan het resultaat. In de komende periode groeit HZTeam weer met 25 jongeren per jaar. Niet alleen draagt HZTeam op die manier bij aan hun persoonlijke ambitie, ze zijn ook belangrijke ambassadeurs in onze ambitie jonger publiek te verbinden.

## | 5.7 Toegankelijk digitaal archief

Naast activiteiten op het gebied van publiekswerking en educatie wordt **de rijke geschiedenis van HZT digitaal beschikbaar gemaakt** voor het grote publiek en onderwijsinstellingen. Daar is in de huidige periode onder begeleiding van Podiumkunst.net een start mee gemaakt. Betrokken vrijwilligers, oud-medewerkers en HZT-collega's richten een digitaal toegankelijk archief in waar o.a. toneelteksten, posters, foto's en video's van het totale oeuvre vrij toegankelijk zijn. Op deze manier wordt de geschiedenis duurzaam verbonden en erkend en benut het gezelschap de kennis en ervaring van oud-collega's en betrokken HZT'ers.

## | 5.8 Audio-Play — Voorstelling wordt podcast

Tenminste 2 voorstellingen uit de komende periode worden ook als audio-play uitgewerkt en aangeboden als podcast en luisterspel. Niet alleen bereiken we hiermee nieuwe doelgroepen, we zetten ook stappen op het gebied van het digitaliseren van theaterteksten. De audio-plays worden aangeboden aan bestaand publiek, ingezet om nieuw publiek te bereiken en zijn onderdeel van het educatieaanbod.

## | 5.9 Ambassadeurs & vrienden

HZT ontwikkelt in de komende periode een **Brabantse vriendenclub** die het gezelschap financieel ondersteunt en in ruil daarvoor regelmatig uitgenodigd wordt voor voorstellingen, meet & greets, kijkjes achter de schermen en het jaarlijkse HZT-feest. We maken een start voor het vriendenprogramma bij *We Are The World, We Are The Brabant (2025)*, waarbij we onderzoeken hoe het programma een eigentijdse invulling krijgt.

Naast de nieuwe Brabantse Vriendenclub heeft HZT zo'n 75 **vrijwilligers** verspreid door heel Nederland. Zij zijn bij alle voorstellingen in hun eigen regio aanwezig en gaan in gesprek met publiek, delen programma's uit en zijn gepassioneerde gastheren en -vrouwen. De komende periode breiden we dit netwerk uit om ervoor te zorgen dat het blijvend bij de signatuur van HZT past. Op dit moment vertegenwoordigen onze bevlogen vrijwilligers voornamelijk het traditionele toneelpubliek. We breiden uit met jongere en meer diverse ambassadeurs die samen met de bestaande vrijwilligers ons visitekaartje op locatie zijn. Hiertoe zetten we een online wervingscampagne op en zullen we actief werven in de theaters na afloop van onze voorstellingen. Onze gastheren en vrouwen worden twee keer per jaar artistiek inhoudelijk bijgepraat door artistiek directeur Sarah Moeremans en hebben toegang tot een afgesloten online community, waarin ze ervaringen delen, materiaal downloaden en als eerste op de hoogte worden gebracht over ontwikkelingen en het laatste nieuws. In de komende periode groeit ons vrijwilligersnetwerk uit tot 200 enthousiaste en betrokken personen.



## 6 | Spreiding & aantallen

HZT speelt in de komende periode een significant aandeel van haar voorstellingen in Tilburg (thuisstad), Brabantstad (kernregio / vestigingsplaats) en in de overige theaters in Noord-Brabant en Zeeland (gem. 30%) en bouwt met de podia in aan een **duurzame relatie met het publiek**. Daartoe worden met de podia **lange termijnafspraken** gemaakt en mantelovereenkomsten gesloten over het afnemen van het totale aanbod van HZT. Op het moment van schrijven ervaart HZT - o.a. door gesprekken met programmeurs - een groot vertrouwen in de ingeslagen koers. Daarnaast maakt HZT met de podia in Brabantstad en de rest van de provincie aanvullende afspraken over extra activiteiten om de zichtbaarheid van het gezelschap en de relatie met de podia en het publiek meer gezicht te geven. Zo heeft het ensemble aandeel in het officiële openingsprogramma van Theater aan de Parade in 's-Hertogenbosch (2024), bieden we toneelkijkseries aan onder leiding van ensembleleden en vervullen we een actieve rol tijdens seizoenspresentaties.

HZT is met haar voorstellingen de komende periode te zien in **heel Nederland en Vlaanderen**. Daarin kiest het gezelschap voor **kernsteden**. Met de podia in de kernsteden worden meerjarenafspraken gemaakt over aanbod en marketing. HZT kiest voor een **minder versnipperde tourneeplanning**. Vooral ingegeven door de wens om duurzaam aan publieksopbouw te werken. Podia in de kernsteden nemen minimaal 2 producties van HZT per seizoen af, voor de grote zaal worden waar mogelijk rebounces afgenomen en samenwerking tussen grote podia en de vlakke vloer theaters wordt gestimuleerd (wanneer niet binnen één cultuurinstelling ondergebracht). HZT maakt met de theaters in de kernsteden jaarplannen op het gebied van marketing en communicatie die gericht zijn op de regio (minder lokaal), herhaalbezoek en het bouwen aan relaties met nieuw publiek.

Ook samenwerking draagt bij aan spreiding. Op regionaal niveau (Tilburg, Brabant, Zeeland) zijn samenwerkingen van groot belang voor het verstevigen de positie en lokale inbedding. Ook landelijk en internationaal worden zo belangrijke en duurzame relaties opgebouwd met onder meer coproductiepartners en festivals (zie 3.5).

- HZT maakt jaarlijks 3 voorstellingen voor de grote zaal (waarvan 1 coproductie), 3 voorstellingen voor de kleine zaal en 1 short summer voorstelling
- HZT kent een duurzame groei in bezoekersaantallen. In de kleine zaal groeit het gemiddelde zaalbezettingspercentage van 60% naar 80%. In de grote zaal groeit de bezetting van 40% naar 65% gemiddeld.



	2025		2026		2027		2028	
Producties	aantal	bezoekers	aantal	bezoekers	aantal	bezoekers	aantal	bezoekers
groot	3		3		3		3	
midden/klein/short summer show	4		4		4		4	
<b>Totaal regulier</b>	<b>7</b>		<b>7</b>		<b>7</b>		<b>7</b>	
<b>voorstellingen / activiteiten</b>								
In standplaats	60	9.650	60	11.550	60	13.150	60	14.100
buiten standplaats	120	17.900	120	22.300	120	23.700	120	28.613
buitenland	30	6.400	30	7.900	30	9.300	30	10.050
<b>Totaal voorstellingen en bezoekers</b>	<b>210</b>	<b>33.950</b>	<b>210</b>	<b>41.750</b>	<b>210</b>	<b>46.150</b>	<b>210</b>	<b>52.763</b>
<b>schoolgebonden voorstellingen / activiteiten</b>								
schoolgebonden voorstellingen	20	4.500	30	6.750	40	9.000	50	11.250
	30	750	40	1.000	50	1.250	60	1.500
<b>Totaal aantal bezoekers</b>	<b>39.200</b>		<b>49.500</b>		<b>56.400</b>		<b>65.513</b>	

## 7 | Bedrijfsmatige gezondheid

Het Zuidelijk Toneel verstaat onder bedrijfsmatige gezondheid dat zowel de cijfers als de bedrijfsvoering op orde zijn en dat we alle verantwoordelijkheden dragen die horen bij onze rol als BIS-gezelschap. We spreken daarom liever van gezond cultureel ondernemerschap. Hiertoe onderschrijven we de Governance Code Cultuur<sup>16</sup>, sluiten we ons per 1 januari 2025 aan bij de bestaande collectieve afspraken over honorering binnen onze sector en bij de sociale dialoog tussen werkgevers of opdrachtgevers en werknemers of opdrachtnemers.

### 7.1 Bestuur en toezicht

Het Zuidelijk Toneel kent per 1 december 2023 een **nieuwe, tweekoppige directie**. Zij zijn als directie-bestuurder verantwoordelijk voor de artistieke, bedrijfsmatige en financiële gezondheid van het gezelschap. HZT kent een betrokken en lokaal goed verankerde **Raad van Toezicht**. Voor 2024 worden – vanwege aflopende termijnen – twee nieuwe leden geworven. Hierbij wordt gezocht naar kandidaten die een grotere diversiteit in leeftijd, afkomst en opleiding meebrengen. De RvT vergadert minimaal 4 keer per jaar met de directie. HZT heeft een **gekozen personeelsvertegenwoordiging**, waar vanuit alle afdelingen minimaal 1 collega aangesloten is. Zij vergaderen minimaal 2 keer per jaar met de directeur-bestuurders en ten minste 1 keer met de RvT.

- Jaarlijks toetsen RvT en bestuur HZT op de diverse codes. Kwaliteiten en verbeterpunten worden inzichtelijk gemaakt en doorvertaald naar o.a. het bestuursmodel, de bedrijfsstrategie, processen, leiderschapontwikkeling, cultuur en gedrag.
- HZT onderzoekt de mogelijkheid om in de komende periode jaarlijks 1 **aspirant-lid** aan de RvT toe te voegen. Dit is een plek voor een kandidaat die nog niet over ervaring als toezichthouder beschikt, maar wel die ambitie heeft.
- HZT heeft de wens om in de komende periode ook een **Adviesraad** aan te stellen met inspirerende adviseurs op het gebied van merkontwikkeling en communicatie, (kunst-)onderwijs, media, overheid en diversiteit. De adviesraad kent geen juridische bevoegdheid, maar treedt op als sparringpartner bij onuitgewerkte ideeën en vervult een rol als ambassadeur.

### 7.2 Veilige en inspirerende werkomgeving

Bij de vaststelling van arbeidsvoorwaarden volgen we integraal de **cao voor Toneel en Dans** en voor freelancers hanteren we de richtlijnen opgesteld door o.a. het **NAPK** en de **VvL**. HZT wil een veilige en inspirerende werkgever en -plek zijn voor eenieder die zich voor korte of lange tijd aan het gezelschap verbindt. Daarin trachten we zo transparant mogelijk te zijn over **eerlijke beloning** en stimuleren we **ontwikkeling en dialoog**. We hebben daarbij een scherpe focus op **sociale veiligheid** in handelen en gesprek. Nieuwe medewerkers en freelancers ontvangen de **procedure en het handelingsadvies grensoverschrijdend gedrag**, de in- en externe **vertrouwenspersonen** worden actief onder de aandacht gebracht en via het lidmaatschap bij NAPK is HZT aangesloten bij de Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten (SSVP). Voor aanvang van ieder nieuw maakproces wordt bij iedere betrokkene **individueel gecheckt of er behoefte is aan aanvullende en/of specifieke maatregelen** in de vorm van o.a. een intimiteitscoach, extra vertrouwenspersoon, stunt- of zangcoaches.

### 7.3 Terugblik periode 2021–2024 | financieel

De periode 2021-2024 was voor HZT, o.a. door de coronapandemie en de na-ijlende effecten daarvan, een roerige periode, zeker ook vanuit financieel oogpunt. Er moest halverwege een stevig beroep worden gedaan op de ‘algemene reserve’, maar eind 2024 lijkt het tij gekeerd en de reserve weer op peil. **2021** was een jaar van stilstand, geannuleerde en uitgestelde producties, van coronasteun en een onzeker toekomstperspectief voor organisatie, personeel en zzp'ers. **2021** werd oorspronkelijk begroot met een voorzien tekort van 560k, omdat het overschot uit 2020 (bestaande uit coronasteun en niet uitgegeven budgetten) zou worden besteed aan uitgestelde producties en het nakomen van aangegane verplichtingen. Echter, door de aanhoudende pandemie en aanvullende corona-steun vanuit de overheid bleef de financiële schade beperkt tot een tekort van 55k. In **2022** werd voorzichtig afscheid genomen van de pandemie en kon alsnog een aantal uitgestelde (co-)producties worden gerealiseerd. Maar de financiële onzekerheid bleef, onder meer gevoed door het effect van de oorlog in Oekraïne, de stijgende energieprijzen en hoge inflatie. Het publiek vond – zeker in de eerste maanden van het jaar – de weg moeizaam terug naar de theaters. Het hoge aantal producties legde bovendien een onevenredig grote druk op de organisatie; zowel in personele als financiële zin. Het begrote tekort van 515k groeide naar een tekort van 650k. De verklaring daarvan is niet toe te schrijven aan één project, maar aan de grote hoeveelheid werk, het hoge aantal verschillende projecten al dan niet met coproducenten, verschuivingen in de planning en de noodzakelijke inzet van extra personeel. **2023** ziet er beter uit. De bezoekersaantallen in de theaters zijn nagenoeg weer op het niveau van 2019, met de kanttekening dat bezoek aan het genre toneel met zo'n 10% achterblijft<sup>17</sup>. Het aantal producties van HZT stabiliseert naar een werkbaar aantal en de financiële reserves nemen toe. Naar verwachting wordt 2023 afgesloten met een flink positief resultaat. De vooruitzichten voor **2024** zijn nog iets beter. Dit laatste jaar van de huidige beleidsperiode wordt eveneens een positief resultaat verwacht, waarmee de algemene reserve ultimo 2024 weer op een gezond niveau terecht komt.

<sup>16</sup><https://www.cultuur-ondernemen.nl/governance-code-cultuur/>

<sup>17</sup>DIP trendanalyse 22-23 – Inzicht in herstel – herstel in zicht

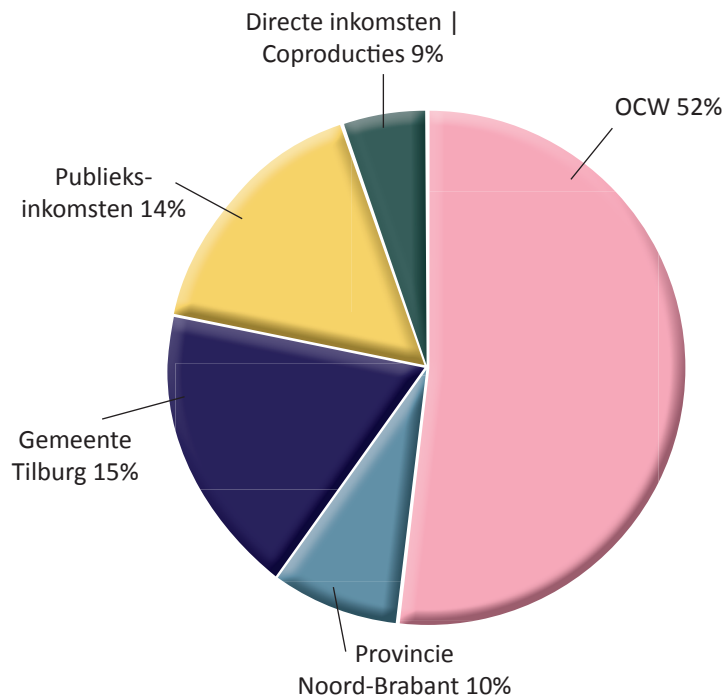
## 7.4 Begroting 2025–2028 op hoofdlijnen

De komende periode staat in het teken van heldere keuzes, zowel qua werkwijze en organisatie als in het aantal te maken producties en het aantal samenwerkingspartners. Dit leidt tot een stabiele en financieel gezonde organisatie, producties met een herkenbaar HZT-profiel en een duurzame groei in bezoekersaantallen (zie hoofdstuk 6). Het gezelschap is trots op de financiële toezeggingen van de **gemeente Tilburg** en **provincie Noord-Brabant** om de meerjarige financiering voort te zetten. Het sterkt ons in onze ambities. De begroting 2025-2028 is opgesteld aan de hand van loon- en prijspeil niveau 2023. Indexaties als inflatiecorrecties zijn hierin niet meegenomen. Met een begroting van gemiddeld 3,9 miljoen euro over de komende vier jaar groeit HZT licht ten opzichte van de afgelopen periode.

## 7.5 Financieringsmix | baten

Financiering van HZT vindt voornamelijk plaats via vijf belangrijke geldstromen:

- Meerjarige structurele subsidie vanuit OCW (2 miljoen)
- Meerjarige structurele subsidie provincie Noord-Brabant (375k)
- Meerjarige structurele subsidie gemeente Tilburg (584k)
- Publieksinkomsten (545k, voornamelijk uitkoopsommen, recettes en garanties)
- Directe inkomsten (334k, grotendeels bestaande uit coproductie inkomsten)



## 7.6 Bepelingsovereenkomsten

Met de theaters worden contractuele afspraken gemaakt die worden vastgelegd in de DIP. In vrijwel alle gevallen worden afspraken op basis van uitkoop of garantie-partage gemaakt. Uitgangspunt voor de begroting is dat spelen in de grote zaal gemiddeld €5.000,- oplevert en de kleine zaal €2.000,-. Stelselmatig begroten op uitkoopsommen en garanties betekent dat risico's worden vermeden.

## 7.7 Coproducties

Voor coproducties worden overeenkomsten opgesteld tussen de betrokken partijen, waarin heldere afspraken worden gemaakt over de wijze van samenwerking, over projectbegroting en budgetbewaking, over de verdeling van kosten en baten en over het vermijden van onnodige risico's. Coproductanten nemen de volledige baten en lasten van het betreffende project over in hun jaarrekening.

## 7.8 Lasten

### Beheerslasten

De ondersteunende organisatie bestaat uit een goed georganiseerd kantoor met afdelingen voor directie, secretariaat, financiële administratie, marketing en educatie. Met 6 personen (4,5 fte), aangevuld met 1 stageplaats (1 fte) is de organisatie *lean and mean* te noemen. Kantoren, repetitieruimtes, kantine, decor- en kostuumatelier bevinden zich onder een dak. De beheerslasten bedragen met bijna 1 miljoen jaarlijks gemiddeld ongeveer 25% van de totale begroting.

## Activiteitenlasten

Jaarlijks produceert HZT gemiddeld 7 producties en 210 voorstellingen, waarvan 3 producties voor de grote zaal en 4 voor de kleine zaal en zomerfestivals. In de kern wordt er gewerkt met een vast artistiek team en een vast ensemble van 6 spelers, aangevuld al naar gelang de aard van de productie, de wensen van de makers of de coproducent. Productie, marketing, techniek, kostuumatelier zijn in huis beschikbaar. Met 20 personen (17,1 fte) plus 5 stagiaires (5fte) staat er een geweldige vaste ploeg klaar voor de komende jaren. Deze ploeg wordt aangevuld met ruim 3 fte productiegebonden personeel. De activiteitenlasten bedragen met 2,8 miljoen jaarlijks gemiddeld ongeveer 75% van de totale begroting.

### 7.9 Risicoanalyse

HZT houdt voor een gezonde bedrijfsvoering als benchmark een algemene reserve aan van 10% van de begroting, wat binnen de huidige begroting neerkomt op een algemene reserve van 400k.

Jaarlijks, na de accountantscontrole, wordt de Raad van Toezicht door middel van een managementletter geïnformeerd door de accountant over eventuele optimalisatie- en/of verbeterpunten.

- Om het risico op tegenvallende inkomsten en uitgaven te beperken wordt bij het opstellen van productiebegrotingen altijd gerekend met realistische bedragen aan uitkoopsommen en garantiebedragen.
- Budgetten worden per productie of afdeling vastgesteld en door budgethouders bewaakt.
- Door het streng naleven van het vier-ogen-principe worden betalingen pas uitgevoerd nadat deze dubbel zijn gecontroleerd.
- De directeur-bestuurders worden gecontroleerd door de Raad van Toezicht.
- Afspraken met personeel in loondienst en zzp'ers worden vastgelegd in arbeidsovereenkomsten of overeenkomsten van opdracht.
- Er wordt gewerkt met een uren-registratiesysteem om werktijden goed vast te leggen. Enerzijds ter bescherming van medewerkers, anderzijds om voortdurend grip te houden op kosten.
- HZT is zuinig op haar mensen. De collega's zijn het belangrijkste kapitaal van de organisatie. HZT werkt daarvoor met een gerenommeerde arbodienst en heeft een uitstekende (verzuim)verzekering afgesloten.

## N.B.

*De covidpandemie en de daaropvolgende langdurige periode van zeer hoge inflatie (o.a. door de oorlog in Oekraïne) in combinatie met bezoekcijfers die nog steeds niet op het pré-covid niveau zijn hebben sector de afgelopen jaren financieel flink geraakt. Daarbij kwam een structureel probleem aan het licht rondom fair practice, door een hoge prestatiedruk in de financiering en structureel te lage indexering van de subsidie. Zeker bij de lagere overheden wordt de inflatie niet of nauwelijks gecompenseerd, wat de facto een bezuiniging op cultuur betekent. Door de coronasteunmaatregelen kon de discrepantie tussen de kostenstijgingen en subsidie-indexering in de recente jaren nog enigszins worden opgevangen. Nu ook deze steunmaatregelen zijn beëindigd, heeft de niet toereikende indexering een groot effect op alle BIS theatergezelschappen. Niet alleen kunnen wij onze ambitie de komende jaren niet handhaven, ook het aantal activiteiten staat onder druk.*

*Daarbij komt de duurzame bedrijfsvoering en weerbaarheid van onze organisaties onder druk te staan als hiervoor geen oplossing wordt gevonden. Een afgeschaalde ambitie en minder activiteiten betekenen, los van minder theateraanbod in Nederland: minder zichtbaarheid, minder inkomsten, minder cultureel ondernemerschap, minder maatschappelijke betekenis en minder werkgelegenheid, laat staan fair pay.*