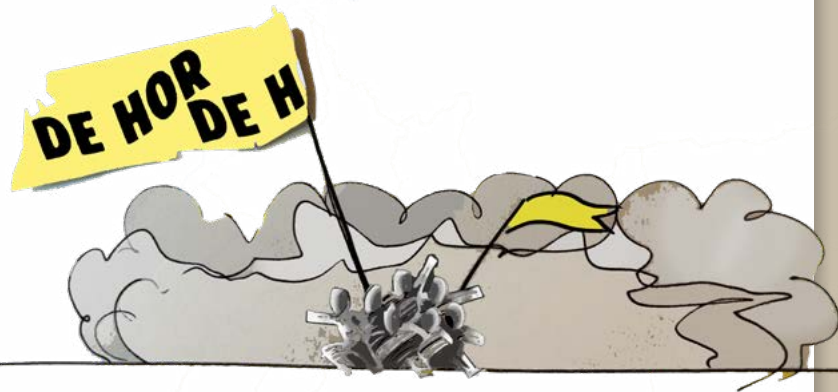




**activiteitenplan  
2025-2028**

**R  
DE HOR  
DE H**

## Missie, visie, profiel



*We kwamen helemaal van daar.*

*Nu zijn we hier*

*En planten we onze vlag*

*Met grote ogen en hongerig*

*Om alles van alle kanten te beduwen en te bevragen*

*Om dat ene moment te beleven*

*Dat ons anders doet kijken naar elkaar en naar de wereld*

### Missie

Kinderen en jongeren beschikken van nature over een rijke fantasie. Wij zien het als onze missie om de verbeeldingskracht te beschermen én aan te wakkeren. Theater is bij uitstek geschikt om deze te vieren en daarin is De Horde gespecialiseerd. We verwonderen en ontregelen het publiek met onze vindingrijkheid die creativiteit stimuleert in zowel denken als maken. Met onze voorstellingen verkennen we maatschappelijke thema's van alle kanten en voeden we een open houding. Onder het motto **'Wees jezelf, ontdek een ander'** geven we iedereen een plek en willen we iedere bezoeker 'aan'zetten.

### Visie

De Horde maakt beeldend theater met een dynamische afwisseling van speelstijlen. Het publiek ervaart zowel detail als totaal en alles wat we

doen mag gezien worden. De signatuur van De Horde kenmerkt zich zo door drie elementen. Binnen de voorstellingen wordt altijd gebruik gemaakt van **combinaties van (spel)technieken** als objecttheater, muziek, spel, multimedia en maquettes. Met de afwisselende inzet van technieken ontstaat **variatie in schaal** en een veelheid aan perspectieven. Het ene moment is alle aandacht gericht op het persoonlijke detail om vervolgens moeiteloos om te schakelen naar de grote verhalen waartoe mensen zich hebben te verhouden. En tenslotte laat De Horde niet alleen het verhaal zien, maar ook hoe dit wordt gemaakt: recht voor de ogen van het publiek en met alles wat voor handen is. **Transparantie** is het sleutelwoord. Deze manier van maken laat alle ruimte om fantasie de vrije loop te laten en hersens of handen te laten spreken. Zo nodigen we ons publiek uit aan te haken en binnen én buiten het theater andere werelden te zien.

### Profiel

Met Theater Het Badhuis in Nijmegen als stevige thuisbasis richt De Horde zich op regio Oost en van daaruit het hele land. We willen het aanbod van jeugdpodiumkunsten in het oosten van Nederland weer op peil brengen. Dat doen we met artistiek onderscheidende professionele voorstellingen, veel ruimte voor jonge makers om hun talenten te vinden én door nauwe samenwerking met andere makers, organisaties en podia in het oosten. Hiermee springt De Horde in het gat dat door het verdwijnen van Kwatta is ontstaan.

Onze kerndoelgroep bestaat uit schoolgroepen en vrij publiek. Daarbinnen streven we naar een grote diversiteit. We bespelen kleine en middelgrote zalen en in co-productie, de grote zalen. Ook reizen we met daglichtvoorstellingen naar scholen toe.

Om blinde vlekken te voorkomen gaan we actief op zoek naar andere opvattingen en leefwerelden. We gooien de deuren van ons eigen huis daarom open voor buurt- en stadgenoten met mooie plannen, voor (jonge) makers op naar hun volgende carrièrestap en voor vakgenoten om stil te staan bij de ontwikkelingen in de jeugdpodiumkunsten. Zo geven we dagelijks invulling aan onze maatschappelijke rol en betekenis door stevig te wortelen in stad en regio en voeling te houden met wat er leeft in de samenleving.

## Terugblik 2021-2024

Nijmegen en jeugdtheater zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Al sinds 1976 is een stichting actief om theater te maken voor jonge mensen. Aanvankelijk onder de naam Teneeter en sinds 2002 als Theatergroep Kwatta. Nadat in 2020 duidelijk werd dat Kwatta in de periode 2021-2024 geen structurele subsidie van het rijk en de provincie zou ontvangen, leek opheffing van de stichting in 2022 de enige mogelijke oplossing. De geschiedenis nam echter een andere loop. Het bestuur vond steun in de petitie 'Red Theatergroep Kwatta' en in het nieuw aangetreden Nijmeegse college van B&W. Eerst werd ingezet op een plan dat uitging van een geleidelijke overdracht van de oude naar een nieuwe artistiek leider. Dit werd in nauw overleg met de gemeente Nijmegen voorgelegd aan de gemeenteraad, die het steunde. Onder artistieke verantwoordelijkheid van Josee Hussaarts werden nog de Kwatta-voorstellingen *Metamorfosen* (2022) en *Mismuis* (2023) gerealiseerd en hernomen. Ook werd een nieuwe editie van het DoeHetZelfTheater (2022) georganiseerd. Sinds 1 juli 2023 is Hussaarts uit dienst van de stichting. De beoogde opvolger werd gevonden in de persoon van Ramses Graus.

Graus maakte tot en met 2022 deel uit van de artistieke kern van Het Filiaal Theatermakers in Utrecht. Zijn signatuur ligt ten grondslag aan een aantal succesvolle voorstellingen van Het Filiaal in de periode 2021-2022: *Verloren Dingen* (idee en regie), *Poppulisme* (idee, mee ontwikkeld en gespeeld, bekroond met Gouden Krekel), *Nachtwaker* (idee en regie), *Raar* (regie), *Mevrouw Ophelia* (idee en gemaakt), *Hotel Hierwaardaar* met De Dansers (idee en regie).

Met Graus als artistiek directeur, sinds 1 augustus terzijde gestaan door Froukje van Dooren als zakelijk directeur, wordt – onder de naam De Horde – gewerkt aan een hernieuwde bloei van het professioneel jeugdtheater in Nijmegen. Met ingang van 27 november 2023 is de naam van de stichting ook formeel gewijzigd in Stichting Theatergroep De Horde. Bij wijze van amuse tussen de steigers ging in de kerstvakantie van 2023 de eerste kleine zaal-voorstelling van De Horde, *Biografie*

van een vlieg (8+) in première. Deze werd zeven keer gespeeld in een nagenoeg uitverkocht Theater Het Badhuis en lovend besproken ('Prachtig poëtisch theater' – Wytse Leenders, *Theaterkrant*). Afgaand op de volle zalen en positieve publieksreacties valt De Horde-stijl van maken in goede aarde. Voor 2024 staan onder meer op het programma een daglicht-variant van deze voorstelling, de regie van de voorstelling *Kreukvrij* (12+, een productie van Theaterschip/De Werf) en de productie en première van *Tent* (6+). Het vertrouwen in de zeggingskracht van het werk van Ramses Graus is groot, zo blijkt uit de verkoop van *Tent* dat nu al (januari 2024) vijftien keer is geboekt door theaters in heel Nederland.

De coronacrisis en het mislopen van structurele subsidies in de periode 2021-2024 hebben een diepe bres geslagen in de financiële reserves van de stichting. Om die reden heeft het bestuur besloten het in eigendom zijnde Badhuis te verkopen. De oplopende kosten van het onderhoud van het pand en de inpandige installaties maakten deze stap noodzakelijk. Het bestuur heeft gezocht naar een potentiële koper die het jeugdtheater een warm hart toedraagt en bereid is zich in te zetten voor de continuïteit van de culturele en maatschappelijke doelstellingen en activiteiten van de stichting. In de Nijmeegse Stollenberg Groep werd zo'n betrokken koper gevonden. Er is overeengekomen dat het huurcontract enkel door de stichting kan worden opgezegd. Daarmee is voldaan aan een belangrijke randvoorwaarde voor de continuïteit van het jeugdtheater in Nijmegen en de regio. In november 2023 kende het college van B&W een subsidie toe voor de periode 2023-2024. In combinatie met de door de verkoop van het Badhuis vrijgekomen middelen is er een financiële basis voor de plannen van De Horde.

'De gemeente Nijmegen ondersteunt de plannen van theatergroep De Horde van harte. De Horde levert een stevige bijdrage aan ons stedelijke klimaat op het gebied van jeugdtheater. Daarnaast zien we dat De Horde als jong ambitieus theater van grote waarde is voor de versterking van de jeugdpodiumkunsten in Oost Nederland.'

– Noël Vergunst, wethouder Cultuur in Nijmegen

### Warm welkom

Als ons iets is duidelijk geworden, dan is het dat heel veel mensen jeugdtheater in Nijmegen in hun hart hebben gesloten en aan het succes willen bijdragen. Sinds De Horde haar intrek in het Badhuis heeft genomen, ervaren we dat vrijwel dagelijks. In de spontane aanmeldingen van vrijwilligers, de warme reacties van buurtgenoten, de enorme belangstelling voor de eerste voorstelling, de motiverende steun van wethouder en gemeente en de reeks uitnodigingen tot samenwerking van theatergezelschappen en culturele organisaties in stad en provincie. Van alle kanten klinkt het geluid dat jeugdtheater in Nijmegen onmisbaar is. Dit alles sterkt ons in de overtuiging dat we de ambities zoals neergelegd in dit plan kunnen en móeten realiseren.

'Regio Oost is een groot gebied waar nog volop uitbreidingsmogelijkheden en kansen liggen. Waar een omvangrijk jeugdpubliek is. Zo omvangrijk dat er plek is voor meer dan één jeugdtheatergezelschap.'

-Theater Sonnevance

## Activiteiten: voorstellingen

Artistieke kwaliteit en werkwijze | talentontwikkeling  
| digitale strategie | producties | samenwerking

*De wereld is groot  
Maar als ik mijn plek vind, ben ik groter  
En past de wereld in mijn broekzak*

In de periode 2025-2028 (co-)produceert De Horde twaalf voorstellingen: elk jaar tenminste twee. Om duurzaam om te gaan met de grote personele en financiële investeringen die dit met zich meebrengt, nemen we producties waar mogelijk na twee jaar in reprise. Binnen alle voorstellingen, maar ook via stages, ontwikkeltrajecten en residenties is er veel aandacht voor de verschillende fasen van talentontwikkeling.

### Artistieke kwaliteit en werkwijze

Bij De Horde zet Ramses Graus zijn artistieke ontwikkeling voort. Al vanaf de toneelschool experimenteert hij met stijlen en technieken en combinaties ervan. Via Shakespeare, cabaret, mime, film, poppenspel en miniaturen belandde hij uiteindelijk binnen het jeugdtheater waar hij met beste van al die werelden verhalen vertelt. Gaandeweg ontdekte hij dat veel kinderen zijn fascinatie voor de werking van dingen delen. Ze worden enthousiast als ze kunnen zien wat er achter de schermen gebeurt. Zo ontstond zijn transparante manier van werken: laten zien hoe je het doet. Daar gaat een grote zeggingskracht van uit: voor iedereen, jong en oud, is er wel een 'haakje' om in te stappen en zich mee te laten voeren. Dat werkt, zo blijkt. Graus' voorstellingen zijn prijswinnend en hebben zich zowel nationaal als internationaal bewezen.

Deze maakstijl vormt het artistieke uitgangspunt van De Horde, waar Ramses Graus zijn opgebouwde gereedschapskist met anderen deelt om samen door te bouwen. Zelf maakt hij een aantal signatuurvoorstellingen en co-producties. Om daarnaast de blik open en breed te houden, werkt De Horde samen met (nieuwe) makers die vanuit affiniteit met deze stijl activiteiten bij De Horde ontwikkelen. Niet alle slots voor andere makers zijn ingevuld: we vinden het belangrijk om ruimte te houden voor diegene die nog niet in ons vizier is en de talenten die de komende jaren de theaterwereld bestormen.

Bij het ontwikkelen van producties en projecten werken we vanuit een 'collectief gebied' waarin ruimte is voor talenten uit alle disciplines

die nodig zijn om een goede voorstelling te maken. Concreet betekent dit dat vanaf het eerste idee iedereen aan tafel zit: niet alleen tekstschrijvers, acteurs of een regisseur, maar ook ontwerpers, technici, educatoren en marcom-specialisten. Door deze vroege betrokkenheid wordt de voorstelling door iedereen gedragen. Daarbij is altijd een plek gereserveerd voor iemand die nieuw is in het vak. Niet als stagiair, maar als een volwaardig lid van het team.

### Talentontwikkeling

De Horde biedt makers in verschillende stadia van hun professionele ontwikkeling ruimte om ervaring op te doen. Voor **studenten** die in podiumkunsten willen werken, of dat nu aan de bureau- of aan de podiumkant is, biedt De Horde jaarlijks minstens drie stageplekken.

Voor net-afgestudeerde makers spant De Horde zich in via het **talentontwikkelingstraject De Werf**. Binnen dit traject, een initiatief van Theaterschip Deventer, Nationaal Jeugdorkest Nederland en Theatergroep Gajes, krijgen ze de mogelijkheid zich in 1,5 jaar verder te bekwalen als uitvoerend maker, docerend maker of creatief producent. De Horde tekent voor de artistieke begeleiding van de winterproductie die de groep jonge makers gedurende het traject samen maakt. In de periode 2025-2028 zijn twee edities van De Werf gepland. Naast de gezamenlijke productie werken de Werf-deelnemers aan een individueel eindproduct en een residentie is deel van deze opdracht. De Horde reserveert per lichting ruimte voor 1 Werf-deelnemer om zo'n residentie in het Badhuis te doen.

Om mid-career makers in een vrije setting kennis te laten maken met en onderzoek te laten doen naar de doelgroep jeugd en jongeren werken we op verzoek van de gemeente Nijmegen onder aanvoering van een kwartiermaker en met mede-kernpartners Theater aan de Rijn (onderdeel van De Nieuwe Oost) en de Stadsschouwburg Nijmegen aan een **jeugdproductiehuis** voor regio Oost. Vanaf 2024 nodigen we jaarlijks een maker uit om in een periode van circa een maand te experimenteren binnen de jeugdpodiumkunsten met ons Theater Het Badhuis als uitvalsbasis. Het resultaat wordt door de drie kernpartners op verschillende momenten gepresenteerd aan een publiek van relevante vakgenoten, belangstellenden en kinderen/jongeren uit de doelgroep.

Na afloop zorgen de drie kernpartners samen met collega-instellingen uit de regio voor een stevige follow-up.

Met professionele vakgenoten – makers, educatoren, technici – die net als wij een voorliefde hebben voor jeugdpodiumkunst komen we drie keer per jaar samen in zogeheten **Badhuissessies**. Daarin is ruimte om ervaringen en ideeën te delen, nieuwe gedachten te toetsen, mensen te leren kennen en samen stil te staan bij de ontwikkelingen in het vak. De vorm is vrij en krijgt per sessie een invulling die past bij het thema of de tijd.

### Digitale strategie

Onze leefwereld wordt in verregaande mate bepaald door digitale middelen en techniek. Dat dit voor-, maar ook nadelen heeft, is alom bekend. De Horde is ervan overtuigd dat samen geconcentreerd 'analoog' theater en activiteiten beleven op een positieve manier tegenwicht kan bieden aan de digitale afleiding die zich aan jong en oud voortdurend opdringt. Tegelijkertijd bieden digitale middelen veel kansen, zowel aan de aanbodkant als om ons publiek te betrekken en te bereiken.

In onze voorstellingen maken we vaak gebruik van digitale middelen zoals camera's en beamers om in te zoomen op onze analoog gemaakte wereld op het podium. Maar schermen en projecties staan altijd in dienst van die analoge werelden – de verbeelding regeert! De Horde schotelt haar publiek nooit kant en klare plaatjes voor, toeschouwers moeten altijd aan de slag om samen met ons het verhaal te maken. Datzelfde geldt voor de digitale toepassingen buiten de voorstellingen zoals digitaal educatiemateriaal en website. Deze moeten ook daar meehelpen om de verbeelding aan te zetten en te begeleiden. Een voorbeeld hiervan zijn instructie- of inspiratiefilmpjes die je motiveren om iets analogs te maken of te doen. Die analoge uitingen kunnen daarna dan weer digitaal worden vastgelegd en gedeeld. Ook 'making of' filmpjes kunnen een inkijkje geven hoe achter de schermen alles met de hand gemaakt wordt bij ons. 'Nadenk' en meer filosofische opdrachten rondom een voorstelling zullen worden begeleid door digitale toepassingen, zoals een visueel aantrekkelijke keuzeboom met vragen. Telkens zetten we het digitale in om je hersenen aan te zetten. Een verdere uitwerking van de digitale plannen van De Horde is te vinden in de hoofdstukken marketing & communicatie en toegankelijkheid.

## Tent (6+)

- 2025 (reprise: 2027), kleine en middenzaal
- co-productie met Theater aan de Rijn

Het wonderbaarlijke verhaal van een meisje dat besluit om voor altijd in een tent te wonen. We volgen haar gedurende haar leven en hoe ze haar plek en haar liefde ontdekt. Verteld door drie acteurs en een muzikant met maquettes, poppen, camera's, muziek en spel. Een hoopvolle voorstelling over je draai vinden in het leven en blijven geloven in jezelf.

**spel** Maurits van der Berg, Lisa Groothof, **stageplek** Artez muziektheater  
**tekst** Eva Gouda **regie** Ramses Graus **vormgeving** Joris van Oosterwijk

## Nannerl & Fanny take over! (6+)

- 2025, grote zaal
- co-productie met Phion, Rotterdams Philharmonisch Orkest en Theater Sonnevank

De zussen van Mozart en Mendelssohn nemen de kinderen en het orkest mee op een – zeer diverse – muzikale tijdreis. In grote instrumentenkoffers worden miniatuurwerelden tot leven geroepen met livemuziek en live camerabeelden. Alle kinderen in de zaal participeren met zang en soundscapes; als een tweede orkest in de zaal. Intentie is dat alle landelijke BIS orkesten in 2026 aansluiten en het stuk op repertoire nemen.

**spel** ntb **tekst en regie** Daniël van Klaveren **muziek** ntb  
**maquettes en vormgeving** Ramses Graus

## Vallenvallenvallen (8+)

- 2025-2026 (reprise: 2027), kleine en middenzaal

Theatermaker Eileen Graham onderzoekt hoe het is om zus te zijn van iemand met epilepsie. Ze schetst een beeld van de schoonheid die in haar dromerige belevingswereld zit. Dit verhaal gaat iedereen aan, iedereen kent een droomlaag, een plek waar je verdwenen lijkt, waar alles trager beweegt waardoor je niet goed meekomt met de werkelijke wereld.

**ontwikkeling en spel** Eileen Graham **regie** ntb

## Uitverkoop (8+)

- 2026 (reprise: 2028), kleine en middenzaal

Over een man die alleen maar even een pak melk wil halen en midden in een prijzenoorlog terecht komt. Een voorstelling zonder tekst over de opdringerigheid van reclame en het moeten consumeren.

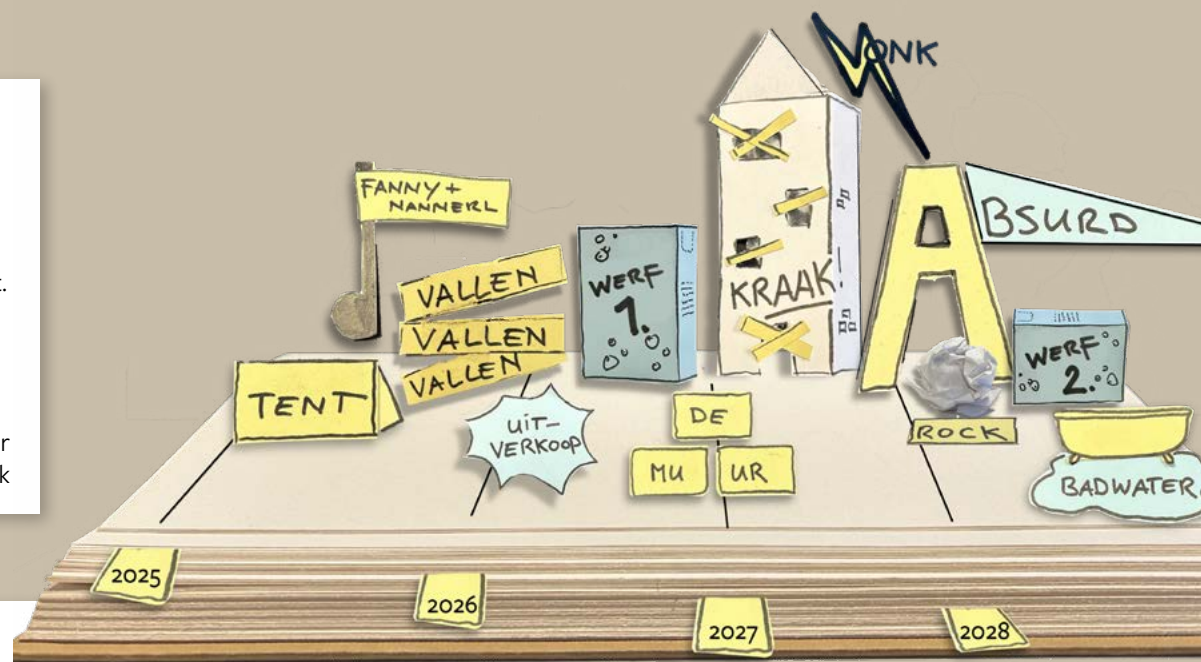
**spel** Noël van Santen, Olaf Malmberg, Henke Tuinstra **regie** Ramses Graus

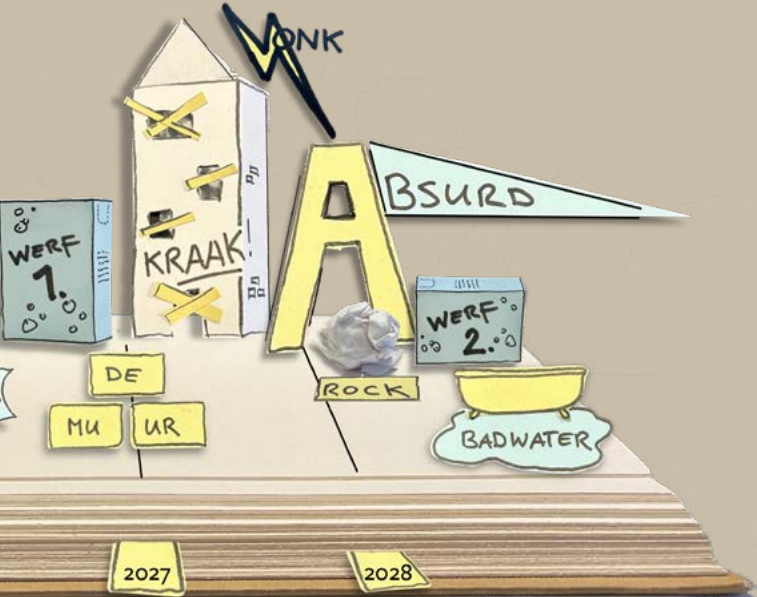
## De muur (4+)

- 2026-2027, daglicht

Een voorstelling over Wij en Zij. Een klas wordt door twee acteurs in twee groepen verdeeld. Ze kunnen elkaar niet zien door de muur van dozen die de klas in tweeën splitst. Iedereen krijgt een koptelefoon en ze horen maar één acteur. Zo volgen ze één kant van het verhaal dat verteld gaat worden.

**ontwikkeling en spel** 2 nader te bepalen personen





### Kraak (10+)

- 2027, locatievoorstelling
- co-productie met Stadsschouwburg Nijmegen

Op locatie in een voormalige fabriekshal in Nijmegen zal zes weken een groot spektakel te zien zijn met spel, dans en livemuziek geïnspireerd op de Piersonellen in Nijmegen begin jaren '80. Een protest dat links en rechts verbond en met geweld werd neergeslagen.

**spel** ntb **tekst** Jaap Robben **regie** Ramses Graus

### Absurd (6+)

- 2027-2028, kleine en middenzaal

Een samenwerking met theatergroep Thomas, Sacha en Jos waarin de gezamenlijke voorliefde voor het absurde wordt onderzocht. Van de Russische Oberioeten tot Monty Python. Met alles wat nodig is, maar zeker ook met poppen. Want in die wereld kan alles nog absurder worden en wie weet helpt dat om de onze beter te begrijpen.

**ontwikkeling en spel** Thomas van Oudekerk, Sacha Muller, Jos Nargy, Ramses Graus

### Rock (8+)

- 2028, kleine en middenzaal
- co-productie met Theater Sonnevandk en Orkest de Ereprijs

De spectaculaire en fantastische reis van een steen langs vulkanen, rivieren en bergen. Voor mensen een eeuwigheid, voor een steen niet meer dan een ogenblik. Een ode aan de natuur met hedendaags live repertoire van Orkest De Ereprijs.

**ontwikkeling en spel** ntb

### Vonk (6+)

- 2028, kleine en middenzaal

Dans en objecttheater komen samen in deze voorstelling door Naima Souhaïr en een jonge (poppen)speler. Geïnspireerd door haar Marokkaans/Nederlandse afkomst vindt Souhaïr haar eigen stijl: met jazz, hedendaagse en urban stijlen in een diverse mix. Over het moment dat iets gaat leven.

**ontwikkeling en dans** Naima Souhaïr en ntb

### Badwater (6+)

- 2028, kleine en middenzaal

De beste ideeën, de mooiste ontwerpen, teksten en scènes in één voorstelling. De Badhuissessies gaan materiaal opleveren, dat kan niet anders. Zoveel talent aan één tafel dat het zonde zou zijn om daar niets mee te doen. We verzamelen het beste van alles wat ter tafel komt en vermaken dat tot een daverende montagevoorstelling.

**ontwikkeling en spel** ntb **regie** Ramses Graus

### Werf I en II (12+)

- 2026 en-2028, kleine en middenzaal
- co-productie met De Werf

Onder artistieke begeleiding van De Horde werken de deelnemers van De Werf (zie p.7) aan een wintervoorstelling. De inhoud wordt ontwikkeld door de jonge makers.

### Samenwerking

Het beeld dat we voor ogen hadden bij het kiezen van de naam De Horde was een grote groep mensen die samen de wereld wil bestormen en bevragen. Open voor iedereen die dezelfde ambities koestert en korte of lange tijd met ons op wil trekken. Geheel in lijn hiermee hebben we ons vanaf het begin opengesteld voor ideeën voor gezamenlijke projecten en actief samenwerkingen opgezocht.

Voor De Horde-voorstelling *Tent* werken we voor talentontwikkeling samen met **Theater aan de Rijn/De Nieuwe Oost**. Vanuit hun ervaring op dit vlak en met hun grote netwerk van jonge makers dragen zij bij aan de selectie en begeleiding van een jonge dramaturg voor deze complexe productie.

Met **Phion, Rotterdam Philharmonisch Orkest** en **Theater Sonnevance** co-produceert De Horde de grote zaalvoorstelling *Nannerl en Fanny take over!*, waarin onze bijdrage bestaat uit de artistieke ontwikkeling en implementatie van camera's, maquettes en objecttheater in dit theatrale concert. Deze samenwerking is voor De Horde een uitgelezen kans om onze signatuur op de grote podia te laten zien en ons netwerk in het oosten te versterken.

Met **Orkest de Ereprijs** en **Theater Sonnevance** maken we de hedendaagse muzikale voorstelling *Rock*. De stijl van De Horde leent zich bij uitstek voor het visualiseren van het thema van deze voorstelling: mensen bewust maken van de kwetsbaarheid van de aarde door letterlijk alle historische lagen in de bodem te laten zien.

Vanwege verbouwing zal de **Stadsschouwburg** in Nijmegen 2026-2027 gesloten zijn. In deze periode ontwikkelt de schouwburg onder meer een aantal grote locatievoorstellingen. Op verzoek verzorgt De Horde de ontwikkeling en regie van de voorstelling *Kraak*. Met de nijpende woningnood is het thema kraken nog altijd actueel en de samenwerking opent de weg naar grote zichtbaarheid in de stad.

**Maanlanders** en de Horde zien veel mogelijkheden om in de toekomst te gaan samenwerken. De artistieke ambities van beide organisaties kunnen gecombineerd van grote waarde zijn voor het cultureel aanbod in Gelderland. Een eerste stap zetten we door de theatrale installaties waarmee Maanlanders langs scholen in Gelderland reist jaarlijks te programmeren in het Badhuis. Deze participatieve installaties

passen heel goed bij de open maatschappelijke functie die De Horde in eigen huis nastreeft. Voor Maanlanders geeft dit de mogelijkheid om hun projecten een langere levensduur te geven en ook toegankelijk te maken voor een vrij publiek.

De musea in Nijmegen zijn volop in beweging en De Horde gaat in verschillende samenwerkingen bijdragen aan hun educatieve programma's. Voor De Horde een mooie gelegenheid om onze stijl en visie ook buiten de muren van het theater uit te dragen. Voor het **MuZIEum** (een museum dat beleefbaar maakt hoe het is om helemaal niets te zien) ontwikkelen we een op kinderen gerichte audiotour bij een van hun nieuwe langlopende exposities. Samen met **De Bastei** ontwikkelen we een theatrale laag die zal worden aangeboden aan scholen en groepen die hun exposities bezoeken.

Daarnaast zijn we uitgenodigd door **Lindenberg, LUX** en **Stadsschouwburg/De Vereniging** om als vierde podium deel te nemen aan 'Programma voor de stad' waarbij Nijmeegse podia bijzondere voorstellingen programmeren die vanwege de actualiteit, thematiek of succes een groter podium verdienen in de stad. Het doel is om meer Nijmegenaren kennis te laten maken met een bijzonder en divers cultuuraanbod. Voor De Horde een goede gelegenheid om te bouwen aan bekendheid van Theater Het Badhuis als podium.

Met objecttheatermakers **Studio Figur** is het idee ontstaan om onze theatertrailer in 2028 uit te lenen zodat deze met hun voorstelling wijken kan bezoeken in zowel Utrecht als Nijmegen.

Sinds 2021 bestaat in Gelderland het **netwerk jeugdpodiumkunsten**, met als doel ieder kind kennis te laten maken met kwalitatief hoogwaardige jeugdpodiumkunsten. Alle BIS-producenten werken hierin samen met andere ketenpartners en de Gelderse VSCD-podia. De Horde is een van de actieve partners in dit netwerk.

'De Horde is al praktisch onmisbaar in Nijmegen. Er zit weer leven in het Badhuis. Voor het makersklimaat van enorm belang. De energie, creativiteit, bevologenheid en samenwerking spat ervan af. We juichen de komst van De Horde dan ook van harte toe, hebben een groot vertrouwen in ze en hopen op een stevig fundament voor de toekomst. Samen met De Horde zullen we ons inzetten om de jongste bezoekers in aanraking te laten komen met verhalen vol verbeelding en fantasie.'

– Eva Middelhoff, directeur Stadsschouwburg Nijmegen en Concertgebouw De Vereniging

## Activiteiten: educatie

Open Blik Training | Maakopdrachten | Doorlopende creativiteit in Het Badhuis

*De Horde maakt werelden  
Met alles wat voor handen is  
Maak je mee?  
Hoe ziet jouw wereld eruit?*

De voorstellingen van De Horde zijn als een open keuken. Je krijgt niet alleen een verhaal opgediend, je ziet ook de koks aan het werk. In onze educatieprojecten speelt het maakproces dan ook een grote rol. Kinderen gaan rondom de thematiek van een voorstelling zelf aan de slag volgens de aanstekelijke maakwijze van De Horde. Ze ontdekken hoe ze hun eigen verhalen met simpele middelen én de kracht van verbeelding tot leven kunnen wekken. Het doel is altijd de verbeelding prikkelen en de vindrijkheid vergroten.

Daarbij werken we met wat voor handen is. Dat wil zeggen dat we binnen onze educatieprojecten zoveel mogelijk werken met materiaal dat we niet hoeven aan te schaffen, zoals spulletjes uit je jaszak, recycleplastic, gevallen takken, etc. Hierbij streven we ook naar betrokkenheid van de buurt via inzamelingsacties, waardoor onze educatieve activiteiten aansluiten bij onze theatrale taal, ons netwerk in Nijmegen versterken en bijdragen aan duurzaamheid.

We maken educatieprojecten voor op school, bij vrije voorstellingen en doorlopend in ons eigen Badhuis en op onze website. Voor de periode van 2025-2028 krijgt dat de volgende invulling:

### De Open Blik Training

Een bezoek aan De Horde betekent een bezoek aan een andere wereld. Wij geloven dat je nieuwe werelden met een zo open mogelijke blik moet bezoeken. Daarom start een bezoek aan onze schoolvoorstellingen met een Open Blik Training in de klas of voorafgaand aan de voorstelling in het theater. De Open Blik Training bestaat uit een korte maakopdracht, gerelateerd aan de thematiek van de voorstelling, die de leraar zelfstandig uit kan voeren met de leerlingen en materiaal dat standaard in een klaslokaal aanwezig is. Het doel van deze opdracht is nieuwsgierigheid aanwakkeren naar de voorstelling en de kinderen helpen een andere bril op te zetten. Het gaat dus niet om een uitleg van de voorstelling, maar om enthousiasmeren en prikkelen.

Net zo belangrijk als de voorbereiding, vinden we de reflectie nadien. We moedigen de kinderen op twee manieren aan om na te denken over wat ze hebben gezien en gevoeld. De eerste is een kort nagesprek direct na de voorstelling met gerichte vragen en ruimte voor vragen van de kinderen zelf. Reflectie in de klas kan met deel twee van de Open Blik Training: de Blik Naar Binnen. Door middel van speelse opdrachten en vragen worden de kinderen geprikkeld om hun eigen gevoelens en meningen bij de voorstelling te onderzoeken. Het gaat hier niet om een eenduidig antwoord, maar om de persoonlijke beleving van ieder kind.

Omdat we ons bewust zijn van de druk op leraren, overleggen we altijd met de school om de Open Blik Training aan te passen aan haalbaarheid en een positieve impact op de kinderen te waarborgen.

Voor scholen die een uitgebreidere voorbereiding wensen, bieden we in de periode voorafgaand aan het theaterbezoek een passende



maakworkshop aan. De kinderen gaan onder begeleiding van een professionele kunstenaar of kunstdocent aan de slag met maakstijlen van De Horde (zoals miniaturen bouwen, poppenspel, projecties maken, etc), die ze terug zullen zien in de voorstelling. of voorafgaand aan de voorstelling in het theater.

### **Maakopdrachten**

Ook bij vrije voorstellingen willen we de kinderen aanmoedigen om geïnspireerd door de aanstekelijke maakdrang van De Horde zelf aan de slag te gaan. Daarom zorgen we dat er na afloop van de voorstelling altijd uitnodigend materiaal ligt met een heldere maakopdracht, waaraan ook thuis nog makkelijk kan worden doorgewerkt. We streven naar een langdurige verspreiding van het 'maakvirus' van De Horde.

### **Doorlopende creativiteit in Theater het Badhuis**

Ditzelfde principe bieden we ook aan buiten de voorstellingen om in ons eigen Badhuis. In een doorlopende maakhoek worden kinderen op elk moment van de dag uitgenodigd om aan de slag te gaan met prikkelende opdrachten, die zonder begeleiding gedaan kunnen worden. Denk aan het bouwen aan maquettes, kijkdozen maken of live projecties creëren. (Groot)ouders/verzorgers kunnen uiteraard meedoen of genieten van een kopje koffie.

## **Activiteiten: maatschappij**

De jonge Horde | Programmering | Verhuur |  
Horeca | Open deur

*Welkom in het Badhuis  
Deze plek is duizend andere plekken*

Met Theater Het Badhuis beschikken we over een locatie die bij mensen uit de wijde omgeving een bijzonder gevoel oproept. Het gebouw, nu rijksmonument, werd in 1928 geopend als badhuis voor de bewoners van omliggende buurten. Decennialang was het een plek waar mensen elkaar ontmoetten en stond de deur open voor iedereen. Sinds 1988 bezochten tienduizenden kinderen en hun (groot)ouders en docenten hier de voorstellingen van eerst Teneeter en later Kwatta. Door de publieksgerichte architectuur, de geschiedenis én centrale ligging aan een drukke rotonde is het een plek die haast vanzelf een verbindende maatschappelijke functie heeft. Die gaat verder dan podium voor onze eigen jeugdproducties. De Horde zal daarom de komende jaren, al dan niet in samenwerking met andere maatschappelijke en culturele organisaties, in en rondom het Badhuis een aantal activiteiten initiëren en faciliteren.

### **De jonge Horde**

Met de oprichting van De jonge Horde willen we verbinding zoeken met jongeren vanaf 12 jaar die niet of onvoldoende gehoord worden in onze samenleving. Dit doen we door jaarlijks een groep jongeren de regie te geven over de totstandkoming en uitvoering van drie programma's in Theater Het Badhuis. Voor het vormen van deze groep werken we samen met een of meerdere maatschappelijke partners uit het sociaal domein en onderwijs. We zijn ervan overtuigd dat als we de creativiteit van jonge mensen prikkelen er ruimte kan ontstaan voor andere gesprekken, nieuwe verbindingen en nieuwe sociale vaardigheden.

De programma's hebben als thema De Toekomst. Wat houdt je bezig, wat zou je erover willen weten, hoe kunnen de podiumkunsten hierin bijdragen, wat is jouw verhaal, wat is het verhaal van de ander, wie zou je willen uitnodigen, wat zou je zelf willen zeggen/maken/delen? De focus ligt op het geven van ruimte aan de jongeren om hun eigen podium te creëren. Een plek waar ze graag zijn en waar ze zeggenschap hebben over hoe dat podium eruitziet en totstandkomt.

De jongeren die we hiervoor uitnodigen zijn jongeren die zelf niet

zo snel naar een theater gaan. We gaan met hen de podiumkunsten inzetten voor een vertaling van wat ze bezighoudt. Door met elkaar na te denken over kwesties zoals diversiteit, polarisatie of klimaat en door urgente vraagstukken van toekomstperspectief te voorzien, kunnen de jongeren op een andere manier naar zichzelf en de wereld kijken en zich samen met experts, makers, kunstenaars en denkers verwonderen over deze thema's.

De tools en kaders voor de programma's worden aangereikt door De Horde en betrokken partners. Onder onze begeleiding maken de jongeren kennis met alles wat er op het gebied van de door hen gekozen thema's gemaakt wordt en kan worden. Daar waar vraag is zullen we meehelpen om programma's te maken, daar waar andere vragen liggen bieden we ze inspiratie in samenwerking met makers en programmeurs.

### **Programmering**

De programmering speelt een belangrijke rol bij de maatschappelijke functie van Theater Het Badhuis. Mede door het programmeren van grote en kleine voorstellingen en andersoortige evenementen waarbij makers en publiek samenkomen wordt het Badhuis opnieuw de bruisende locatie waar de deuren voor iedereen openstaan.

Tenminste iedere schoolvakantie programmeren we in onze zaal een jeugdtheatervoorstelling, ofwel een eigen (co-)productie, of een ingekochte voorstelling. Verder is er in de programmering ruimte voor de presentaties die voortkomen uit het Nijmeegse jeugdproductiehuis, de programmareeksen van De jonge Horde en samenwerkingen met andere gezelschappen. Ook organiseren we een aantal workshops en kleine evenementen waarbij het jeugdtheater, de verbeelding en de verbinding die daarbij horen centraal staan. Daarnaast zullen er in het Badhuis, als het aanbod zich aandient, in samenwerking met de andere Nijmeegse theaters in het kader van het *Programma van de Stad 1 à 2* voorstellingen per jaar te zien zijn.

### **Verhuur**

De behoefte aan podiumruimte in Nijmegen is groot. Theater- en cabaretgroepen, dans- en muziekgezelschappen, verenigingen, duurzaamheidsinitiatieven: ze wisten ons vanaf dag 1 te vinden op zoek naar

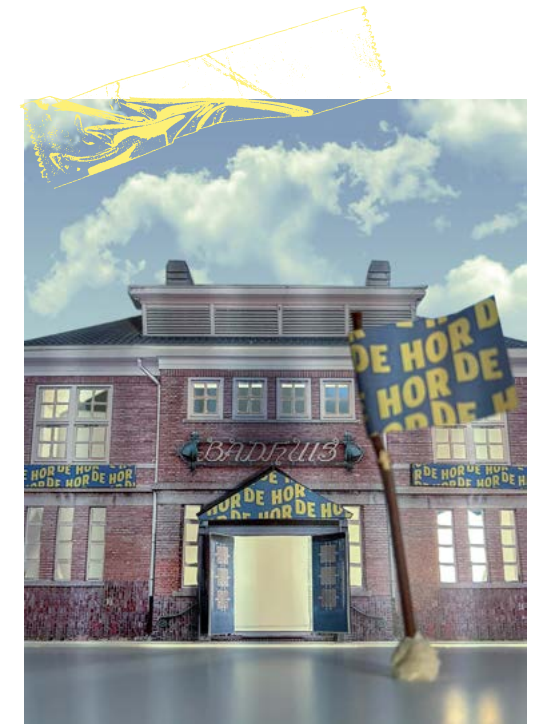
ruimte voor repetities, montage, uitvoeringen, presentaties, lezingen et cetera. De Horde spant zich in om zulke verzoeken daar waar mogelijk te faciliteren. Niet alleen biedt dit een waardevolle aanvulling op de financieringsmix, maar deze openheid heeft zich ook al bewezen als een goede manier om nieuwe contacten en potentiële samenwerkingen op te doen.

### **Horeca**

Met een sfeervolle foyer en rondom het pand ruimte voor terras is het Badhuis zeer geschikt voor permanente horeca. Voor de exploitatie zoeken we de samenwerking met een ervaren horeca-partij uit Nijmegen. De invulling moet nadrukkelijk laagdrempelig en toegankelijk zijn voor kinderen en jongeren, al dan niet met hun (groot)ouders.

### **Open deur**

Wij zijn niet de enigen die overlopen van ideeën en plannen in en rond het Badhuis. Om de drempel voor iedereen in onze omgeving te verlagen organiseren we wekelijks een inloopspreekuur met de directie.



# Publiek

Doelgroepen en-aanpak | Primaire doelgroepen |  
Secundaire doelgroepen | Ambities | Aanpak

*De Horde komt eraan  
Hou je vast  
Of nee, doe maar niet  
Laat je maar meevoeren  
Naar onbekende plekken*

Bij de oprichting van De Horde hoort een nieuwe positionering en marketingcommunicatiestrategie. Daarbij bouwen we deels voort op de rijke traditie van Theater Het Badhuis en maken we tegelijkertijd nieuwe keuzes die aansluiten bij het profiel en de ambities. De komende jaren staan vooral in het teken van bouwen aan dit nieuwe culturele merk. Hoe gaan we dit doen? Welk publiek hebben we hierbij voor ogen? En vooral: hoe gaan we hen bereiken en aan ons binden?

De Horde heeft de ambitie om het grootste jeugdtheaterhuis van Gelderland te worden. Stevig geworteld in buurt, stad en regio bouwen we stap voor stap aan landelijke bekendheid. Meer dan ooit zet De Horde de deuren van Theater Het Badhuis open, ook voor doelgroepen die de weg naar het theater nog niet zo snel weten te vinden. Vertrekpunt is een volstrekt eigen signatuur: open, laagdrempelig, transparant, met voorstellingen die het beste omschreven kunnen worden als absurdistisch met een poëtisch randje, erop uit om de 'maakdrang' te bevorderen. Met die ingrediënten gaan we de komende tijd aan de slag.

Het doel van de marketingcommunicatie-aanpak is tweeledig:

- Bouwen aan de naamsbekendheid van De Horde, zowel regionaal als nationaal
- Bouwen aan een divers publiek

## Doelgroepen en aanpak

De Horde streeft een zeer divers publiek na dat een goede afspiegeling van de samenleving vormt. We willen hen niet alleen bereiken, maar het liefst ook langdurig aan ons binden. Voor het identificeren van een aantal doelgroepen hanteren we het Culturele Doelgroepenmodel van Rotterdam Festivals, dat onder meer de Culturele Doelgroepen in Nederland in kaart heeft gebracht. Het grote voordeel van dit model is dat er veel bekend is over de kenmerken, het gedrag en de wensen van

de betreffende groepen. Die kennis is voor een kleine organisatie als De Horde hard nodig om de beschikbare middelen zo gericht mogelijk in te zetten.

Het zwaartepunt ligt op voorstellingen voor kinderen in de basisschoolleeftijd (met name 6+ en 8+, maar ook instapvoorstellingen voor 4+), met af en toe een uitstapje naar 12+. De kaartverkoop voor de eigen voorstellingen richt zich op 18+

Geografische focus:

- Regio Oost met als basis regio Nijmegen/Arnhem voor zowel de voorstellingen in Theater Het Badhuis als de schoolvoorstellingen
- Landelijk voor de theatertours (via impresariaat STIP)

Bij co-producties werken we samen met de betreffende partners om de gewenste doelgroepen te bereiken en ons publiek verder uit te breiden.

In de aanloop naar de lancering van De Horde in oktober 2023 ontwikkelde het Nijmeegse reclamebureau As you were zowel de merkidentiteit als de visuele identiteit. Het beeldmerk (logo) symboliseert de vlag van De Horde. Want waar de vlag hangt, is waar De Horde is.



## Primaire doelgroepen

**1. Liefhebbers van jeugdtheater** (Groot)ouders met kinderen uit de regio Nijmegen/Arnhem vormden de belangrijkste doelgroep van Kwatta. Ook De Horde wil deze doelgroep graag bereiken en aan zich binden: het is de meest kansrijke en samen met de scholen in volume de grootste groep. Deze liefhebbers van jeugdtheater zijn veelal te vinden binnen de Kindrijke Cultuurvreters en de Klassieke Cultuurliefhebbers uit het Culturele Doelgroepenmodel. Ze zijn actief op zoek naar activiteiten gericht op (klein)kinderen.

*We bereiken deze groepen via de eigen onlinekanalen (website, social*

mediakanalen, online nieuwsbrief, narrowcasting in het Badhuis, et cetera), drukwerk (folders/flyers en posters die we gericht verspreiden, onder meer op basisscholen), berichten via de (regionale) media en uitgaanskalenders, maar ook via onze coproducenten en samenwerkingspartners. Om nieuwe aanwas te realiseren, kopen we onder meer gerichte advertentieruimte in, zowel off- als online.

**2. Scholen** Het is de ambitie van De Horde om scholen goed te bereiken, zowel door op scholen te spelen als door schoolgroepen te trekken bij voorstellingen. En dat niet alleen in Theater Het Badhuis maar ook in andere theaters in het land. Hiermee bereiken we een brede(re) afspiegeling van de samenleving, onder meer kinderen/jongeren die vanuit hun achtergrond niet zo snel in contact zouden komen met jeugdtheater.

*Deze groepen bereiken we door het hernieuwen van de contacten met de scholen en een aparte onderwijsnieuwsbrief. Via terugkomaanbiedingen gericht op hun ouders proberen we het schoolpubliek aan ons te binden.*

**3. Specifieke community's** Om ook groepen te bereiken die niet zo snel de weg weten te vinden naar het (jeugd)theater starten we het participatieproject De jonge Horde. Om goede aansluiting te vinden bij de wensen en behoeften werken we samen met externe partners die nauw contact hebben met deze specifieke community's.

*Het werken met deze externe partners biedt kansen om de cirkel rond specifieke community's (familie en vrienden) te bereiken. Daarbij maken we actief gebruik van (de input van) betrokken leden van de community's om de programma's te helpen promoten. Om kruisbestuiving en dialoog te bewerkstelligen nodigen we ook buurtbewoners en andere betrokkenen uit om deze programma's bij te wonen.*

**4. Buurtbewoners** Deze groep is een belangrijke manier om publieksverbreding te bewerkstelligen. De Horde wil ook voor buurtbewoners een plek zijn waar het goed toeven is, onder meer via laagdrempelige horeca en de doorlopende maakhoek. Deze groep komt overeen met de Lokale Vrijtijdsgenieter uit het Culturele Doelgroepenmodel.

*Deze groep bereiken we via flyering in de buurt, kortingsacties, speciale ontvangsten (Open Huis, openbare repetities) en vermeldingen in de buurtkrant.*

### **Secundaire doelgroepen**

**5. Kinderen 4-12 jaar** De (klein)kinderen van De Kindrijke Cultuurvreter, De Klassieke Cultuurleefhebbers en de Lokale Vrijtijdsgenieters in de leeftijdsgroep 4-12 vormen een belangrijke, secundaire doelgroep voor De Horde. We willen – waar mogelijk – ook een rechtstreekse band met deze kinderen opbouwen aan de hand van gericht (digitaal) aanbod dat aansluit bij hun leefwereld, bijvoorbeeld chatmomenten met acteurs of personages. Dit brengen we onder meer in kaart via De Kinderhorde, een kinderraad die vanuit hun expertise van kind-zijn meedenken met de plannen van De Horde.

*Wij hebben eenvoudig toegang tot deze groep via hun (groot)ouders, via het netwerk rond De Kinderhorde en via de scholen die voorstellingen van De Horde bijwonen. Via de onlinekanalen (website, nieuwsbrieven en social media) van De Horde kunnen we het aanbod voor kinderen 4-12 jaar breed aankondigen.*

**6. Jongeren 12+** Wanneer er een 12+-voorstelling wordt geprogrammeerd én voor programmering vanuit De jonge Horde ontwikkelen we een apart plan om de jongeren van 12+ met affiniteit voor theater te bereiken en waar mogelijk een band mee op te bouwen.

*Deze doelgroep bereiken we vooral door te gaan waar ze vaak zijn, namelijk op populaire social mediakanalen als Snapchat en TikTok. Met passende content proberen we deze doelgroep te prikkelen. Daarnaast bereiken we hen via de scholen die voorstellingen bijwonen.*

**7. Jeugdtheaterpodia** Via de samenwerking met impresariaat STIP worden voorstellingen elders in Nederland geprogrammeerd. Voor bereik richting internationale podia kunnen we gebruik maken van het netwerk dat Ramses Graus door de jaren opbouwde. Met deze jeugdtheaterpodia onderhouden we – al dan niet via STIP – nauw contact om hen te ondersteunen bij het bereiken van onze primaire doelgroep. Dat doen we door middel van het actief aanreiken van

promotiematerialen: tekst, beeld, achtergronden over voorstellingen, et cetera.

### 8. Overige stakeholders

- Fondsen, sponsors en particuliere begunstigers
- Gemeenten Nijmegen en Arnhem
- STIP Impresariaat
- Mediapartners

Deze stakeholders bereiken we door persoonlijk contact, via posts op LinkedIn en door hen te betrekken bij producties c.q. uit te nodigen voor premières en andere activiteiten.

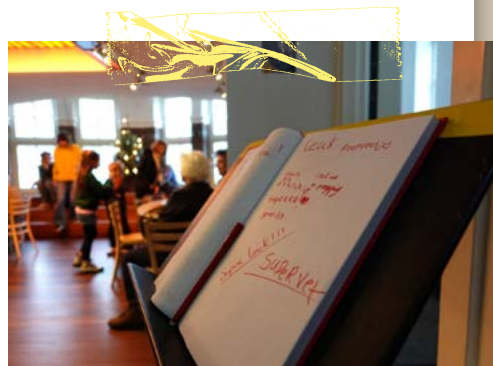
### Ambities

Voor de periode 2025-2028 formuleren we de volgende kwantitatieve ambities:

#### → Waardering van de eigen voorstellingen: gemiddeld een 8+

We willen weten of De Horde haar ambities waarmaakt. We meten de waardering voor de eigen voorstellingen door middel van een korte, online enquête onder de kaartkopers. Ook de jongere bezoekers bevragen we op een laagdrempelige manier. Via een (digitaal) gastenboek en de sociale mediakanalen stimuleren we bezoekers om een reactie achter te laten. Voor *Biografie van een vlieg*, de eerste voorstelling van De Horde, werd dat doel met een gemiddelde beoordeling van 8,4 ruimschoots gehaald.

‘De voorstelling spreekt tot de verbeelding en laat ruimte voor verbeelden over.’



#### → Zaalbezetting Theater Het Badhuis: 60-70%

Per voorstelling houden we de zaalbezetting bij. De ambitie van 60-70% is gebaseerd op historische cijfers (53% zaalbezetting over alle voorstellingen in het Badhuis vanaf september 2020) en *Biografie van een vlieg* (92%).

#### → Publieksbereik De Horde

Voor een inschatting van ons publieksbereik baseren we ons, naast historische gegevens, op de ervaringen bij de eerste Horde-voorstelling in eigen huis en de voorlopige verkoopresultaten van *Tent* (2025). Met *Biografie van een vlieg* maakten we een succesvolle start. We realiseerden zeven voorstellingen, waarvan vijf uitverkocht en in totaal 687 bezoekers. Ook de verkoop voor de theatertour van *Tent* verloopt voorspoedig. Op het moment van schrijven is deze al 15x verkocht aan podia in Utrecht, Zaandam, Den Haag, Oss, Haarlem, Bemmelen, Arnhem, Den Bosch, Tilburg, Rotterdam, Tiel, Amsterdam en Deventer.

	2025	2026	2027	2028
voorstellingen Badhuis – vrij	590	1.180	1.570	1.670
voorstellingen Badhuis – school	640	840	640	1.560
voorstellingen elders – vrij	2.360	2.500	11.720	3.240
voorstellingen elders – school	11.280	2.780	2.280	3.720
activiteiten	880	880	880	880
<b>totaal bereik</b>	<b>15.750</b>	<b>8.030</b>	<b>17.090</b>	<b>11.070</b>

#### → Herhaalbezoek: 30-40% bezoekt twee voorstellingen per jaar

We willen bezoekers die we binnenhalen het liefst zo vaak mogelijk terugzien in Theater het Badhuis, bij voorkeur vanaf de ‘instapleeftijd’ 4+. Hier richten we de hele digitale klantreis ook op in. Verder stimuleren wij herhaalbezoek onder meer door combinaties te maken tussen de voorstellingen en gerichte aanbiedingen te doen.

#### → Aandeel nieuw publiek: jaarlijks 10-20%

Het is een nadrukkelijke ambitie van De Horde om jaarlijks nieuwe

'Mooi hoe met een minimalistische aankleding zo'n verhaal neergezet wordt.

Ander: 'Ja, bijna met dingen die je thuis ook hebt.'



aanwas in het publiek te realiseren. Enerzijds om 'afvallers' binnen de liefhebbers van jeugdtheater te compenseren als gevolg van natuurlijk verloop (d.w.z. als kinderen voorbij de leeftijdsgrens van voorstellingen komen); anderzijds omdat De Horde een divers publiek nastreeft dat niet altijd bekend is met jeugdtheater.

### Aanpak

**Digitale interactie en activatie** Bij de start van De Horde is direct geïnvesteerd in een digitale basisinfrastructuur om digitaal met ons publiek te communiceren via website, socials, nieuwsbrieven en WhatsApp. Op deze basis zullen we de komende periode stapsgewijs verder bouwen, waarbij het lanceren van een uitgebreidere en voor verschillende doelgroepen zo toegankelijk mogelijke website een eerste belangrijke stap is. Hierbij gaan we uit van de richtlijnen WCAG 2.1, status AA. Daarnaast zullen we een CRM-systeem implementeren waarin datasegmentatie en -analyse conform het culturele doelgroepenmodel mogelijk is, zodat we ons publiek steeds beter kunnen leren kennen en op maat bedienen. Rondom onze activiteiten ontwikkelen we digitale vormen van interactie, zoals chatmomenten met acteurs of personages en online Q&A's met makers.

We grijpen de periode 2025-2028 verder aan om de volgende stappen te zetten op marcom-gebied:

→ Om nieuwsgierige bezoekers te betrekken bij De Horde en hen te transformeren tot betrokken en loyale supporters van dit nieuwe jeugdtheaterhuis brengen we de **klantreis van de verschillende**

**doelgroepen in kaart.** Een goed begrip van de klantreis stelt ons in staat om te werken aan een optimale klantbeleving. Door aan te sluiten bij het Culturele Doelgroepenmodel krijgen we grip op de verschillende doelgroepen, d.w.z. wat ze verwachten en hoe ze het beste te bereiken. Naast toegang tot publieksanalyses kunnen we onder meer 'peer' sessies bijwonen waarin kennis wordt gedeeld over het Doelgroepenmodel.

→ We ontwikkelen **jaarlijks een corporate ('brand awareness') campagne** waarmee we de aandacht vestigen op De Horde, het nieuwe seizoen lanceren en geïnteresseerden mobiliseren om het aanbod te bekijken en alvast tickets te boeken.

→ **Per voorstelling/activiteit** ontwikkelen we een **apart promotieplan**. Daarin staat standaard een paragraaf waarin we ingaan op hoe we nieuwe doelgroepen kunnen bereiken. Na afloop evalueren we de resultaten en op basis hiervan stellen we de plannen waar nodig bij.

→ We zorgen voor een **herkenbare en consequente visuele signatuur** bij de ontwikkeling van alle communicatiemiddelen en in onze 'tone of voice' (= de manier waarop we de doelgroepen aanspreken). Deze is prikkelend, positief en betrokken.

→ We maken **optimaal gebruik van alle beschikbare klantdata** om onze marcom-acties te evalueren: gegevens uit kaartverkoop, Google Analytics, resultaten van (digitale) enquêtes, gegevens via de Publieksmonitor die door het Digitaal Informatieplatform Podiumkunsten is ontwikkeld, rapportages via het Culturele Doelgroepenmodel, et cetera. Waar nodig stellen we onze plannen bij. Jaarlijks doen we een kwalitatief onderzoek waarbij we in gesprek gaan met bezoekers en ook niet-bezoekers om nog beter grip te krijgen op hun ervaringen, wensen en verwachtingen.

# Organisatie

Mensen | Fair Practice | Bedrijfsmatige  
gezondheid | Governance | Duurzaamheid

## Waar de vlag is Is De Horde

### Mensen

Om de grote ambities van De Horde waar te maken, is een uitbreiding van het team noodzakelijk. Op dit moment zijn, behalve de artistiek en zakelijk directeur, alleen medewerkers op projectbasis en vrijwilligers aan de Horde verbonden. Zodra dit bedrijfsmatig verantwoord mogelijk is, zullen we voor het bureau duurzame versterking zoeken op de terreinen educatie, verkoop, marketing, productie, techniek, verhuur en programmering/participatie (al dan niet in gecombineerde functies). Bij de invulling van deze functies wordt in eerste instantie gekeken naar het verlengen van de inzet van de huidige medewerkers op projectbasis. Ook delen we voorgenomen vacatures met onze vrijwilligers. Om ervoor te zorgen dat ons team een goede afspiegeling vormt van de samenleving schakelen we in aanloop naar en bij uitvoering van externe werving de professionele hulp in van D&I-specialist Vincent Wijlhuizen.

### Fair Practice

Als organisatie in opbouw hebben we de kans om de uitgangspunten van de Fair Practice Code direct te verankeren in onze werkwijze en organisatie-dna. Vanuit het kernbegrip solidariteit is direct na de start daarom aansluiting gezocht bij de branchevereniging NAPK en Kunsten '92. De Horde belooft en werkt conform de CAO Toneel en Dans en hanteert het daarinopgenomen functieraster en beloningskader ook voor zzp'ers. Het beloningsbeleid is op de website voor iedereen beschikbaar.

In overleg met de vrijwilligers, zzp'ers, bestuursleden en medewerkers van het eerste uur is een eigen gedragscode opgesteld, die jaarlijks op een vast moment met alle op dat moment bij de organisatie betrokken mensen wordt geëvalueerd. Daarnaast is een protocol opgesteld voor de omgang met ongewenst gedrag. De gedragscode en het protocol worden bij alle nieuwe contracten en overeenkomsten gedeeld en besproken. Daarnaast zijn gedragscode en protocol onderdeel van de startbijeenkomst van elke nieuwe productie of project.

Via het lidmaatschap bij NAPK is De Horde aangesloten bij de Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten (SSVP). Deze stichting zorgt niet alleen voor ondersteuning op preventief vlak, bijvoorbeeld bij het vinden van vertrouwenspersonen en via trainingen en workshops, maar faciliteert ook een klachtencommissie voor grensoverschrijdend gedrag.

Een van de uitgangspunten in de gedragscode van De Horde is gelijkwaardigheid en vertrouwen van iedereen én naar iedereen. Wij zien dat, onder meer, als cruciale bouwstenen voor een eerlijke en duurzame manier om langdurig prettig en gezond te kunnen werken. Op die basis bieden we iedereen die binnen De Horde werkt zo veel mogelijk ruimte voor eigen invulling van functie en werkzaamheden, zodat ieders kwaliteiten optimaal tot recht kunnen komen. In lijn met de CAO Toneel en Dans is er ruimte voor scholing en ontwikkeling. Eigen aan het projectmatige karakter van voorstellingen en andere activiteiten is er bij onze werkzaamheden een reëel risico op te hoge piekbelasting. Om hier goed grip op te houden, voeren we maandelijks met alle medewerkers, in loondienst en op zzp-basis, korte update-gesprekken waarin we stilstaan bij de werkbelasting.

De Horde werkt voor bepaalde taken ook met vrijwilligers, vanuit de overtuiging dat we op die manier nog beter voeling houden met de wereld om ons heen. Er is een centraal aanspreekpunt voor alle vrijwilligers en zij kunnen aanspraak maken op een vrijwilligersvergoeding.

Met het volgen van de CAO Toneel en Dans, het opstellen en onderhouden van onze gedragscode en het opstellen en online publiceren van onze bestuurs- en directiereglementen (zie governance) heeft De Horde het fundament gelegd voor fair practice. In de wetenschap dat de praktijk weerbarstig is, maken we fair practice een vast bespreekpunt in de jaar- en/of evaluatiegesprekken (bij afronding van een opdracht of samenwerking) die we met alle vrijwilligers, zzp'ers en medewerkers voeren. De uitkomsten hiervan worden jaarlijks met het gehele team besproken om vervolgens gezamenlijk te komen tot een agenda van verder te ondernemen stappen om de fair practice te bestendigen.

### Bedrijfsmatige gezondheid

Met het wegvallen van de structurele subsidies van OCW en provin-

cie Gelderland voor de periode 2021-2024 brak voor de toen nog Theater Groep Kwatta geheten stichting een zware tijd aan. Door de inspanning van nieuw aangetreden bestuursleden (najaar 2022) werd het vertrouwen van de gemeente Nijmegen en de lokale en regionale culturele organisaties herwonnen. Bovendien werd door de verkoop van het Badhuis een financiële basis gelegd voor het voortbestaan van de stichting: onder de naam Stichting Theatergroep De Horde. Dankzij overgangssubsidies van de Gemeente Nijmegen en de Janivo Stichting en inzet van de eigen financiële reserves kon in de jaren 2022 en 2023 worden geïnvesteerd in de doorstart van professioneel jeugdtheater in Nijmegen. De komende beleidsperiode gaat de stichting in met een gezond eigen vermogen.

De gemiddelde financieringsmix voor de periode 2025-2028 bestaat voor 21% uit eigen inkomsten. Naast publieksinkomsten voorzien we inkomsten uit de voortzetting van regelmatige verhuur van Theater Het Badhuis, waarmee we eind 2023 met succes zijn begonnen. Ook verwachten we ondersteuning van private fondsen voor het participatieproject De jonge Horde.

Het grootste risico aan de kostenkant is dat de stijging van kosten voor personeel, goederen en energie hoger uitvalt dan de indexatie van structurele subsidies. Op korte termijn is dit op te vangen uit eigen middelen, maar als dit verschil langer aanhoudt, zijn maatregelen noodzakelijk. Afhankelijk van de belangrijkste factor in de kostenstijging zien we verschillende mogelijkheden. We kunnen de geplande investeringen in energiebesparende maatregelen in pand en technische voorzieningen versnellen, de variabele kosten verminderen door activiteiten te schrappen en prijzen voor tickets, uitkoop en verhuur verhogen.

Een tweede risico betreft de voorziene uitbreiding van personeel. De kosten die we hiervoor hebben opgenomen zijn berekend conform CAO Toneel en Dans op basis van een inschatting van de benodigde ervaring per functie. Maar in de huidige krappe arbeidsmarkt bestaat de kans dat het ons niet lukt om geschikte kandidaten te vinden, of alleen tegen hogere kosten. De eerste ervaringen met het aantrekken van personele ondersteuning wijzen niet in die richting. Uit open sollicitaties blijkt de aantrekkingskracht van De Horde als werkgever en die wordt bekrachtigd door de positieve reacties van ingehuurde freelancers op

het arbeidsklimaat. Aandacht voor een goede sfeer en veilige werkomgeving is verankerd in onze plannen en werkwijze en we zullen er dan ook alles aan doen om onze aantrekkingskracht als goede werkgever te behouden.

Qua inkomsten bestaat de kans dat we er niet in slagen de begrote inkomsten uit private fondsen weten te verwerven. Omdat onze activiteiten behalve de podiumkunsten ook de participatie en het sociaal domein beslaan, zijn er meer potentieel passende private fondsen. Daarnaast zien we potentieel onder particulieren, omdat we de afgelopen periode merkten dat veel mensen de urgentie van het voortbestaan van jeugdpodiumkunsten in Nijmegen voelen en bereid zijn hiervoor in actie te komen. Het vergt een extra tijdsinvestering, maar incidentele crowdfunding of het ontwikkelen van meer structurele financiële betrokkenheid via een vriendenkring zijn daarmee reële opties.

### Governance

Voor het stichtingsbestuur staat de komende jaren het werken aan een structuur voor de organisatie centraal. Op deze manier vestigt het een stevige basis om zijn doelstellingen (een duurzaam aanbod van podiumkunsten voor jonge mensen en allen die van belang zijn voor hun leven en leren) te realiseren. Als eerste stap daartoe zijn in november 2023 de statuten van de Stichting aangepast aan de huidige tijd. Ook is een samenhangend bestuurs- en directiereglement opgesteld en op de website gepubliceerd. Uitgangspunt voor het beleid en de activiteiten die de Stichting in de komende jaren ontwikkelt vormt haar visie op inspirerende en (maatschappelijk) verbindende podiumkunsten voor jonge mensen, gecombineerd met een verantwoorde bedrijfsvoering.

De **Governance Code Cultuur**, in combinatie met andere maatschappelijke kaders, waaronder de Fair Practice Code en de Code Diversiteit en Inclusie, is de basis voor het beleid van de Stichting en de uitvoering daarvan. Het bestuur onderschrijft de codes en wil een voorloper te zijn als het gaat om een open interactie met alle relevante stakeholders op basis van gelijkwaardigheid en respect. Bestuur en directie hebben heldere afspraken gemaakt over de wijze van samenwerking, inclusief het gewenste gedrag dat daarbij hoort. Het bestuur draagt daarbij zorg voor structurele voorzieningen die het mogelijk

maken om met respect voor elkaars rollen, doeleinden, belangen en behoeften de missie en visie van de Stichting te realiseren. Voor de komende beleidsperiode resulteert dit, onder meer, in het volgende:

→ Het bestuur is **open, integer en respectvol** ten overstaan van allen met wie het samenwerkt. Om mogelijke belangenverstremming zo vroeg mogelijk te signaleren, zijn afspraken hierover vastgelegd in het bestuursreglement. Op beleid en handelen is het bestuur aanspreekbaar en legt het verantwoording af. Dat gebeurt tenminste een keer per jaar in het kader van de jaarverslaglegging, of zoveel vaker als daar concreet aanleiding toe is.

→ Het bestuur treft adequate voorzieningen voor de directie en de medewerkers om op een **veilige en respectvolle manier te kunnen werken** aan de doelstellingen van de Stichting. Het bestuur handelt daarbij zoals een goed werkgever betaamt.

→ Het bestuur **evalueert zijn eigen functioneren** tenminste een keer per jaar, evenals het functioneren van (de individuele leden van) de directie en de interactie tussen beiden.

→ Het bestuur is **betrokken** bij de activiteiten die onder de verantwoordelijkheid van de directie worden ontwikkeld, vanuit zijn rol als eindverantwoordelijke voor de Stichting. Het adviseert en houdt toezicht op het directiebeleid en de uitvoering daarvan binnen de vastgestelde artistieke, bedrijfsmatige en maatschappelijke kaders. Daartoe overlegt het bestuur regelmatig, maar tenminste vier keer per jaar, onderling en met de directie. Inmiddels wijst de praktijk uit dat – met inachtneming van elkaars verantwoordelijkheden – op intensievere basis overleg plaatsvindt.

→ Om zorg te dragen voor de **naleving van de uitgangspunten van het eigen beleid en de codes** waaraan het zich committeert, staat het bestuur hier tenminste twee keer per jaar bij stil. Waar aanpassingen of verbeteringen nodig zijn maakt het bestuur afspraken – hetzij onderling, hetzij met de directie – om de gewenste verandering te realiseren. De voortgang daarvan wordt gemonitord.

→ Het bestuur kijkt tenminste een keer per jaar naar haar **eigen samenstelling** en de aanwezige kwaliteit en waarborgen om de directie te kunnen ondersteunen. Een concreet voornemen is om in 2024 iemand onder de twintig jaar in het bestuur op te nemen. Nadrukkelijk aandachtspunt is verder een meer diverse samenstelling van het bestuur. Voor de invulling hiervan zal waar nodig worden samengewerkt met een extern bureau.

→ Het bestuur evalueert jaarlijks het **realistisch gehalte van zijn ambities en doelstellingen**, alsmede het beleid, de cultuur, de bedrijfsvoering en de structurele voorzieningen die moeten leiden tot het realiseren van de missie en visie van de Stichting.

### **Duurzaamheid**

**Voorstellingen** De Horde maakt het liefst met alles wat voor handen is, met andere woorden: recycling zit in ons dna. Zo werd het decor voor de eerste voorstelling, *Biografie van een vlieg*, helemaal opgebouwd uit materiaal dat in het Badhuis beschikbaar was. Die lijn zetten we voort in 2025-2028: we dagen elke maker en ontwerper uit om zuinig en creatief te zijn in materiaalgebruik en zo de voetafdruk te minimaliseren. Zo gaat de voorstelling *Badwater* gemaakt worden met alleen maar eerder gebruikte decorstukken, rekwisieten en kostuums. Recycling staat ook centraal in ons educatief materiaal. Bij de ontwikkeling gaan we zoveel mogelijk uit van materialen die op school aanwezig zijn, zodat de aanschaf van nieuwe spullen tot het minimale beperkt kan worden. Elementen van een duurzaam leven komen daarnaast inhoudelijk terug in onze voorstellingen. In *Uitverkoop* gaat het over de consumptiemaatschappij, *Tent* draait helemaal om een meisje dat niets liever wil dan in haar versleten tent blijven wonen en in *Rock* zien we hoe de natuur belast wordt door onze maatschappij. Met een actief reprisebeleid maken we de cirkel rond: duurzaam geproduceerde voorstellingen verdienen een langer leven dan een eenmalige korte tour van drie maanden. En met een zich continu vernieuwende doelgroep is dat ook mogelijk.

**Huisvesting en techniek** De komende jaren zal Theater het Badhuis door de nieuwe eigenaar stevig worden aangepakt om dit bijzondere, maar energie-slurpende rijksmonument toekomstbestendig te maken. Na vervanging van de stokoude CV-ketels staan voor de komende jaren dak- en raamisolatie en verduurzaming van de lichtbronnen op het programma. Bij noodzakelijke (en te verwachten) vervanging van de eigen technische inventaris staat verlaging van voetafdruk en energieverbruik centraal.

## Toegankelijkheid

Diversiteit en inclusie | Geografische spreiding |  
Digitaal drempelvrij

*Eerst waren we allemaal op verschillende plekken  
Nu zijn we samen hier  
En hier verandert in een nieuwe plek  
Die we samen veroveren*

### Diversiteit en inclusie

In voorgaande hoofdstukken liggen verschillende ideeën besloten om een zo divers mogelijke samenstelling van programma, partners, publiek en personeel te bereiken. Het fundament onder alles wat we doen ligt besloten in het motto **'Wees jezelf, ontdek een ander'** en de overtuiging dat er voor iedereen een plek is. Nu is het tijd om dit te verwezenlijken in onze voorstellingen, programma's en andere acties, zowel voor als achter de schermen. Voor **2024** staat op de rol om onze huidige onepager-website te vervangen door een volwaardige site die voldoet aan de toegankelijkheidsrichtlijn WCAG 2.1 (status AA). Verder starten we met de voorbereidingen van de voorstelling *Tent*, waarin de kennisgeving met andere culturen een belangrijk thema is. Met de oprichting van De jonge Horde hopen we een grote stap te zetten in het verruimen van ons eigen netwerk en blikveld en beogen we de huidige gesprekken met potentiële partners binnen het sociaal domein om te zetten in concrete samenwerkingen. Ter verbreding van ons bestuur willen we iemand van onder de twintig met een andere achtergrond benoemen.

We bevinden ons in de bijzondere omstandigheid dat we een nieuwe organisatie, werkwijze en cultuur mogen bouwen. Om diversiteit stevig te verankeren in het fundament van De Horde, starten we met Vincent Wijnhuizen als adviseur op het gebied van D&I een ontwikkeltraject. Daarbij zullen niet alleen praktische zaken aan bod komen, maar ook het creëren van een diepere bewustwording in alle lagen van De Horde.

In de periode 2025-2028 zal De Horde groeien, met nieuw personeel, vrijwilligers, bestuursleden en freelance makers, acteurs, technici et cetera. Bij werving zetten we er, onder meer door formulering van profielen en vacatures, keuze van verspreidingskanalen en opzet van de sollicitatieprocedure, op in dat ons team een goede afspiegeling vormt van de diversiteit in de samenleving.

Naast het eerdergenoemde *Tent* dragen ook de **2025**-producties *Nannerl & Fanny Take over!* (vertelperspectief van twee talentvolle meisjes en met muziek van diverse componisten) en *Vallenvallenvallen* (leven met epilepsie) bij aan de representatie van diverse groepen op het podium. In 2025 start ook de eerste programmareeks van De jonge Horde en doen we ons eerste toegankelijkheidsexperiment rondom het thema 'taal'. Na evaluatie van de eerste editie van De jonge Horde programmeert de tweede lichting haar programmareeks in **2026**. Met de deelnemers uit beide lichtingen werken we aan manieren om de onderlingen contacten te behouden en het bereik onder nieuwe publieksgroepen te verduurzamen. In samenspraak met mensen uit de doelgroep doen we het tweede experiment ter verbetering van de toegankelijkheid rondom 'financiële drempels'. We starten met de voorbereidingen voor de schoolvoorstelling *De Muur*, waarin alles draait om het ondervinden van het effect van wij/zij-denken. Deze voorstelling met uitgebreid educatief materiaal gaat in **2027** op tour langs scholen. Het toegankelijkheidsexperiment van dit jaar draait om fysieke toegankelijkheid van onze locatie en voorstellingen. In **2028** maakt Naïma Souhair *Vonk*, over dat universele moment dat iets gaat leven. Ter vergroting van de toegankelijkheid experimenteren we met prikkelarme activiteiten en tot slot maken we, met alle betrokkenen van de afgelopen jaren, de balans op.

### **Geografische spreiding, speellocaties en reisbeleid**

Met Theater Het Badhuis in Nijmegen als stevige thuisbasis en tredend in de voetsporen van onze voorlopers, is er een haast vanzelfsprekende oriëntatie op kleine en middelgrote podia enerzijds en scholen anderzijds in de regio Oost. Vanuit het oogpunt van geografische spreiding geen overbodige luxe gezien de grootte van deze regio afgezet tegen het huidige aanbod van hier geproduceerde professionele jeugdpodiumkunsten. Bij de eigen verkoop van vrije en schoolvoorstellingen richt De Horde zich dan ook in eerste instantie op regio Oost. Voor de verkoop van schoolvoorstellingen werken we in Nijmegen samen met Cultuur en School en daarbuiten, al dan niet via Cultuur Oost en het netwerk jeugdpodiumkunsten, met alle cultuurpunten in Gelderland.

Om De Horde-voorstellingen ook goed toegankelijk te maken voor

publiek buiten de regio werken we samen met STIP Theaterproducties als impresariaat. Door hun jarenlange ervaring en grote netwerk verzekerden we ons van een optimale presentatie bij de programmeurs van alle relevante kleine- en middenzalen in Nederland. De grote naamsbekendheid van Ramses Graus in heel het land werkt ook goed, zo merken we bij de eigen verkoop van de eerste tour-voorstelling *Tent*.

### **Digitaal drempelvrij**

We zien kansen voor een bredere toegankelijkheid door het faciliteren van digitaal bezoek en het creëren van digitaal aanbod. De ontwikkeling hiervan doen we stapsgewijs. We starten met het hoogwaardig vastleggen van al onze voorstellingen. Zodra de nieuwe website gelanceerd is, beginnen we met de ontwikkeling van een eigen online portal waarin een bezoeker (in groepsverband, maar op termijn ook vrij) de voorstelling in een meer theatrale omgeving kan bekijken. Per nieuwe voorstelling zullen we vervolgens werken aan aanvullend online educatief materiaal. Zo'n kwalitatief hoogwaardig totaalaanbod biedt ook kansen om reële prijzen te rekenen.