

Jaar verslag Theater Rotterdam 2024



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Directieverslag	3
2. Cluster Maken & Programmeren	5
2.1 Producties TR	5
2.2 Programmering	6
3. Cluster Publiek	8
3.1 Educatie & Interactie	8
3.2 Marketing & Communicatie	8
3.3 Development & Events	9
4. Cluster Techniek & Gebouwen	11
4.1 Theatertechniek	11
4.2 Gebouwen	11
4.3 ICT	11
5. Personeel & Organisatie	11
6. Sociale veiligheid	12
7. Ondernemingsraad	12
8. De drie i's en fair practice	13
9. Rotterdamse Culturele Basis	13
10. Raad van Toezicht	14
10.1 Vergaderingen 2024	14
10.2 Governance, samenstelling, rooster van aftreden	14
Overzicht maatschappelijke en nevenfuncties raad van toezicht en bestuur TR 2024	15
Financiële paragraaf Theater Rotterdam	16
Prestatieverantwoording ministerie van OC&W	18
Prestatieverantwoording gemeente Rotterdam	19
Toelichting prestatieraster	19
Jaarrekening	20

1. Directieverslag

2024 was in veel opzichten een goed jaar voor Theater Rotterdam. Wij zullen ons het jaar vooral herinneren als het jaar waarin de Raad van Cultuur en de minister onze aanvraag voor een verhoogde rijkssubsidie in de Cultuurplanperiode 25-28 honoreerden. Met andere woorden, het jaar waarin bekend werd dat in Rotterdam weer een grote BIS-gezelschap gaat huizen. De Raad voor Cultuur:

“Theater Rotterdam heeft een plan ingediend waarin de doorvoelde artistieke visie van de directie op alle plekken in de organisatie en in de artistieke plannen is terug te zien. Ook ziet de raad een grotere motivatie om aan maatschappelijke betekenissen te winnen, de toegankelijkheid te vergroten en die aan het artistieke beleid te verbinden, waardoor alles in het plan organisch met elkaar samenhangt. Daar komt nog bij dat de plannen van Theater Rotterdam op het gebied van genrepluriformiteit meer toevoegen aan het huidige theaterlandschap.”

Hiermee werden wij beloond voor de grote inspanning van onze hele organisatie, medewerkers en makers, om tot dit plan te komen en voor de koers van meerstemmigheid en urgentie die vier jaar geleden is ingezet.

In 2024 zagen wij opnieuw een stijging van de bezoekersaantallen en van de bezettingsgraad van onze voorstellingen. De publieksinkomsten stegen hierdoor met 26%. We zagen verder dat de ingezette trend van een veranderend publiek steeds verder doorzet. Dankzij de stijgende publieksinkomsten sluiten wij 2024 financieel neutraal af.

Artistiek was 2024 een goed jaar. We trapt af met de nieuwe voorstelling van Erik Whien *A Case for the Existence of God*. Een stuk over vriendschap en hoop terwijl alles verloren lijkt. De voorstelling werd geselecteerd voor het Nederlands Theaterfestival als een van de hoogtepunten van het seizoen. Wunderbaum kwam met een nieuwe voorstelling Wunderbaum speelt live (online gaat het mis): *“een liefdevol portret van Gen Z in mescherpe verrassende komedie”* (NRC). Tijdens *Feeling Curious?* ging JAH! van Dalton Jansen in première. Een persoonlijke voorstelling waarin Jansen de band met zijn vader onderzoekt en een ode brengt aan de Rastafari cultuur van zijn vader. We begonnen dit jaar met de Open Tables waarmee we ons credo ‘ik ben door jou’ tastbaar willen maken. De Open Table is een avond rond een thema - dit jaar zorg en activisme - met muziek, performances en eten, omdat samen eten verbindt. Het publiek wordt uitgenodigd om mee te praten. Zo willen wij het wij-denken centraal stellen en het besef dat alle interacties met anderen, ons mens maken.

Het was het laatste jaar van onze kernmakers Davy Pieters en URLAND. Zij maken de stap om helemaal op eigen benen te staan. Pieters maakte maar liefst twee nieuwe voorstellingen. In maart haar eerste grote-zaal-productie *HEAT* en in november *After Us*. Beide voorstellingen maakten na CRISPR en *Not All Is Lost* deel uit van haar vierluik over opgroeien in een toekomstige wereld. URLAND sloot af met *Formely Know As*. Met gekloonde stemmen en een script gegenereerd door chatGPT ging URLAND aan de haal met AI. Of was het andersom? Wij bedanken URLAND en Davy Pieters voor hun grote betrokkenheid en voor de prachtige voorstellingen die zij hebben gemaakt. Daarmee hebben zij een belangrijke bijdrage geleverd aan het huis dat TR nu is.

Op personeelsgebied was 2024 een goed jaar. In de loop van het jaar werden de meeste vacatures bij het technisch personeel opgevuld, deels met ervaren mensen. Voor het eerst in jaren was de bezetting van deze afdeling min of meer op orde. Dat gaf (en geeft) rust in de hele organisatie. In september begon Djoere de Jong, een ervaren producent, als hoofd van het

Artistiek Bureau. De opzet van het AB is enigszins aangepast. Het productiehuis is volledig geïntegreerd, zodat al onze producerende activiteiten centraal worden aangestuurd. Het hoofd wordt ondersteund door vier coördinatoren met een groter eigen mandaat dan voorheen. Daarmee krijgt het hoofd meer ruimte om zich op de langere termijn te richten.

Op het gebied van duurzaamheid zijn belangrijke stappen gezet. De organisatie werkt toe naar het behalen van het Green Key-certificaat: de inspectie hiervoor vindt begin 2025 plaats. Ook hebben we een eerste productie (*After Us* van Davy Pieters) volgens het Theatre Green Book geproduceerd. Deze manier van produceren zullen we steeds verder uitrollen. Alle ramen en kozijnen in de achterpui van TR8 zijn vervangen voor nieuwe kozijnen met HR-glas en we hebben een begin gemaakt met de aanleg van een groene gevel aan de zijkant van TR25.

In 2024 werd eens te meer duidelijk dat een veilige werkvloer geen gegeven is. TR wil een inclusieve organisatie zijn waar een veilige werkvloer vanzelfsprekend is. Voor ons betekent dit dat iedereen die bij TR betrokken is zich vrij kan uiten, maar altijd met respect voor de mening en gevoelens van de ander. Naast een trainingsprogramma constructief aanspreken zijn we begonnen met het organiseren van gesprekken tussen medewerkers via zogenaamde circle talks. Als directie proberen wij benaderbaar en aanspreekbaar te zijn voor alle medewerkers. Wij zijn ervan overtuigd dat een cultuur waarin medewerkers elkaar en leidinggevendenden durven aan te spreken de basis is van een veilige werkvloer.

Hoezeer we ook positief op 2024 terugkijken, we kijken ook met enige zorg naar de toekomst. Deze zorg hebben wij als gevolg van de noodzakelijke vervanging van onze trekkenwand. Doordat bepaalde onderdelen niet meer leverbaar zijn, kunnen wij de trekkenwand niet meer gebruiken als deze onderdelen kapotgaan. Dit zou betekenen dat TR geen voorstellingen meer kan onderbrengen in de grote zaal. Wij moeten daarom in 2025 een aanbestedingsprocedure starten om de trekkenwand uiterlijk in 2026 te kunnen vervangen. De geschatte kosten van de nieuwe trekkenwand zijn dusdanig hoog dat TR in 2026 liquiditeitsproblemen kan ondervinden als we deze uit eigen middelen moeten financieren. Hoewel ons eigen vermogen relatief hoog is en daar een geoormerkte bestemmingsreserve voor onderhoud en vervanging inzet van 4.3 miljoen, is dat niet voldoende om de trekkenwand en alle andere investeringen te bekostigen. Daarover zijn we in gesprek met de gemeente. Wij zijn van mening dat de trekkenwand een gebouwgebonden installatie is die onder het budget van het gemeentelijke Integrale Huisvestingsplan voor TR zou moeten vallen. Vooralsnog lijkt de gemeente het daar niet mee eens te zijn. Duidelijkheid hierover kan niet al te lang meer op zich laten wachten.

We namen afscheid van drie leden van onze raad van toezicht: Mavis Carrilho, Laila Abid en Richard Sitton. Wij bedanken hen voor de betrokken en constructieve manier waarop zij hun toezichhoudende rol hebben ingevuld en de in 2020 ingezette Koers vanaf dag één hebben omarmd. Het is mede aan hen te danken dat TR is aanbeland waar het nu staat.

Tot slot willen wij bovenal onze medewerkers, makers en raad van toezicht bedanken voor hun steun en niet aflatende inzet in om van TR een meerstemmig, inclusief en toonaangevend theater te maken dat zichzelf blijft vernieuwen. We kijken er naar uit om in 2025 verder te bouwen met jullie.

Directie Theater Rotterdam

Alida Dors, artistiek directeur
Herman van Karnebeek, zakelijk directeur



2. Cluster Maken & Programmeren

2.1 Producties TR

Artistiek Bureau

In het Artistiek Bureau (AB) wordt de artistieke visie en strategie van Theater Rotterdam omgezet naar de praktijk. Het AB bestaat uit een divers team van coördinatoren, productieleiders, productiemedewerkers en het kostuumatelier. Djoere de Jong brengt met zijn kennis, ervaring en vernieuwende leiderschapstijl een frisse dynamiek in het team. Onder zijn leiding gaat het AB de volgende fase in, waarin de pionierende houding van TR en de ambities voor toekomstig theater verder worden ontwikkeld.

Producties & publieksprogramma's

We begonnen het jaar met *A Case for the Existence of God* van Erik Whien. In dit stuk van Samuel D. Hunter (o.a. scenarioschrijver van de film *The Whale*) ontstaat een onwaarschijnlijke vriendschap tussen twee alleenstaande vaders (Emmanuel Ohene Boafo en Bram Suijker) die vechten voor de voogdij over hun dochters. Een intense en filosofische voorstelling die het publiek aanzette tot nadenken over existentiële vragen van deze tijd. Emmanuel en Bram werden genomineerd voor de Theo d'Or en Erik voor de regieprijs. Trouw schreef: "*Troostrijk theater in tijden van polarisatie*"

Davy Pieters voltooide haar vierluik over opgroeien in een toekomstige wereld met twee nieuwe voorstellingen. In maart ging *HEAT* in première. Een indringende voorstelling die de gevolgen van klimaatverandering onder de loep nam en zowel een waarschuwing als een reflectie op de toekomst van onze planeet was. "*De voorstelling HEAT vertelt, zonder dat er een woord wordt gezegd, een tragisch en ontroerend verhaal*" De Volkskrant. En in november ging *After Us* in première. De voorstelling was een reflectie op verantwoordelijkheid, ecologie en dwong het publiek om na te denken over wat er na ons komt. "*Pieters brengt het einde der tijden benauwend dichtbij*" Theaterkrant. *After Us* is de laatste voorstelling die Pieters maakt heeft als kernmaker van TR.

Met *TR Herdenkt & Viert: Ketu Koti* sloten we het seizoen 23/24 af. Dit is inmiddels een vast onderdeel van onze programmering geworden dat het verleden onder de aandacht brengt en tegelijkertijd het heden viert. Dit jaar met onder andere de voorstellingen *De plantage van onze voorouders* (Orkater) en *Corpus Criolla* (Faizah Grootens). En in het publieksprogramma *Dresi fu yeye* werd ruimte gecreëerd voor persoonlijke reflectie op belangrijke momenten en gedeelde ervaringen.

Begin september markeerde de openingstrack *Sample, Scratch & Rewind* de start van het nieuwe seizoen met een dynamisch programma dat nieuwe en gevestigde makers samenbracht, waaronder choreografen Sedrig Verwoert en Dalton Jansen, theatermaker Chokri Ben Chikha, performancecollectief URLAND, theatermakers Mathieu Wijdeven en Carmen van Mulier en singer-songwriter Eva van Manen in een regie van Erik Whien. In een combinatie van live performances, muziek, beeld en technologie, Zij verkenden de grenzen van creatief hergebruik en de remixcultuur en gaven voorproefjes van voorstellingen waar ze op dat moment aan werkten en die in de loop van het seizoen in TR te zien zouden zijn. De openingstrack zette de toon voor een seizoen waarin vernieuwing en reflectie centraal stonden. In *Formerly Known As*, dat in november in première ging, speelde URLAND met kunstmatige intelligentie en vroeg zich af wat kunst betekent in digital times. Zijn kunstenaars nog wel nodig om kunst te maken? *Formerly Known As* bood een humorvolle en scherpe reflectie op hoe we onszelf voortdurend opnieuw definiëren in een snel veranderende wereld.

"De voorstelling van Umland én ChatGPT is een vervreemdende AI-dystopie" De Volkskrant. *Formerly Known As* was de laatste voorstelling die URLAND als kernmaker van TR gemaakt heeft.

Ook hernamen we de succesvoorstelling *The Story of Travis* van Romana Vrede en *Not all is lost* van Davy Pieters, deel drie van haar vierluik.

Makerscommunity

TR kiest in het kunstenplan 2025-2028 voor een grote, diverse makerscommunity bestaande uit Alida Dors, Dalton Jansen, Erik Whien, Grande Loge, Khadija El Kharraz Alami, Mathieu Wijdeven, Nastaran Razawi Khorasani, Romana Vrede en Wunderbaum. In 2024 kwam de makerscommunity maandelijks bij elkaar om te onderzoeken hoe zij hun onderlinge samenwerking en bredere inzet voor TR willen vormgeven. Iedere sessie stond een thema centraal, zoals 'community-building en participatiekunst' of 'duurzaam theater produceren'. Om ons publiek de kans te bieden om onze makers beter te leren kennen, lanceerden we TR Sunday Sessions: een inspirerende zondagmiddag waarin steeds twee TR-makers vertellen over hun kunst en hun makerschap.

Nieuwe makers

Naast de eigen makerscommunity begeleidt TR altijd een nieuwe generatie makers in de verdere ontwikkeling van hun artistieke praktijk. Deze makers passen binnen de artistieke visie van TR om nieuwe perspectieven te willen tonen. Dat doen we o.a. door middel van verschillende artist-in-residence programma's, zoals de Still-in-Motion (SIM) week, de TRipp [Space] en Welcome to our Guesthouse (WTOG). Makers vertrekken vanuit een artistieke onderzoeksvraag, zonder productiedruk – maar altijd met momenten waarop de vraag met peers en/of publiek wordt gedeeld.

In de SIM Week werkte Fariborz Karimi aan *Oh wild gazelle* ter voorbereiding op zijn première op Cement Festival, bereidde Sue-Ann Bell zich voor op haar nieuwe productie en zette Dylan Kuypers eerste stappen als componist onder begeleiding van Alvin Lewis. Tijdens de TRipp [Space] in januari bereidde Christian Yav zich voor op de release van zijn EP en deed Cherish Menzo research samen met Khadija El Kharraz Alami voor haar nieuwe productie *Frank*. In juni namen Héléne Vrijdag en Timo Tembuysen de studio over en werkten zij aan Héléne's solovoorstelling *my sweet nasty lunacy* en de oprichting van de stichting Studio Sibling.

WTOG blijft het kloppende hart van onze productiehuis functie. Vier weken lang wordt TR8 ten dienste van veelbelovende makers gesteld. Tijdens deze achtste editie waren dit Fariborz Karimi, Liza Sulaiman en Camilo Mejía Cortés. Fariborz bevroeg de betekenis vriendschap en (fysieke) afstand in *Whispered Dreams* en legde verbinding met zijn praktijk in Teheran, Liza onderzocht de impact van conflict op het lichaam en de veerkracht van een lichaam in *The Red Turns Dark Blue*. Camilo deconstrueerde salsa in *VAIVÉN* en onderzocht door dans en muziek thema's als *belonging*. In het contextprogramma Pace & Presence werd netwerken een nieuw leven ingeblazen, door pods te maken waarin deelnemers blind daten met peers en professionals uit het veld, zoals Janine Dijkmeijer (Parkstad Limburg Theaters), Cherish Menzo (maker), Mario Barrantes Espinoza (maker) en Soraya Ruijg (Fonds Podiumkunsten).

Mathieu Wijdeven maakte *Saboteurs* en tourde langs de Nederlandse theaters. Dalton Jansen richtte zijn eigen stichting BlackBirds op en we brachten een succesvolle herneming van *Birds* in samenwerking met DOX en Nineties Productions. In september ging zijn nieuwe voorstelling *JAH!* In première tijdens ons internationale performance festival Feeling Curious? *JAH!* bevraagt de begrippen love, unity en peacy in de huidige tijd, terwijl het diep ingaat op de vader-zoon relatie. *JAH!* was een coproductie tussen Stichting BlackBirds, TR en de Coproducers. Ook won Jansen de Cultuurfonds talentprijs Charlotte Köhler. Khadija El Kharraz Alami bereidde zich voor op haar nieuwe voorstelling *Blueprints* en ontving de Panorama onderzoeksbeurs voor een residentie in Marokko. Khadija, Dalton en Mathieu stromen in 2025 door naar de makerscommunity van TR.

Sue-Ann Bel maakte *Bitemarks on her Tongue*, een vervolg op de presentatie tijdens WTOG 2022. Cheroney Pelupessey werkte verder aan haar verzelfstandiging samen met creatief producent Gi Au-Yeung. Ze kreeg de Nieuwe Makersregeling toegekend, die werd aangevraagd i.s.m. Podium Mozaiek, IRC, Festival Boulevard en PTR. Met *Keturunan* tourde ze in Indonesië, i.s.m. het Erasmushuis.

Naast bovengenoemde intensievere samenwerkingen coproduceerden we *The Waiting City* van Merel Smitt, in samenwerking met de Bibliotheek Rotterdam. Merel brengt wachtverhalen in kaart en ontwikkelt een interactieve wachtkaart. PTR coproduceerde *MISSA MAMA NOVA* van Timo Tembuyser i.s.m. Transparant. *Pearls* van Joshua Serafin ging in Gent in première, tourde internationaal en kwam terug tijdens Feeling Curious?. Cherish Menzo tourde verder met *DarkMatter* (oa griphouse). De coproducties *Madrigals* en *A Revue* tourden internationaal.

2.2 Programmering

2024 was voor programmering een goed jaar. Het publiek wist de weg naar TR weer goed te vinden, wat tot veel volle zalen leidde. De ingezette lijn om meer voorstellingen te programmeren die verwijzen naar actuele thema's en zich richten op verschillende (Rotterdamse) community's werpt zijn vruchten af. Ook onze HAL-programmering (zie onder) speelt hier een grote rol bij.

Zoals altijd brachten we het (vrijwel) volledige theater- en dansaanbod van de BIS- en FPK-gezelschappen. Titels die het goed deden waren o.a. *De Zaak Shell* van Anouk Nuyens en Erik Whien (gecoproduceerd door TR), *Clüent E. Busken* van ITA, en *Antigone* van HNT. Andere opvallende voorstellingen waren *Brideshead Revisited* van de Warme Winkel, *Testament van een Journalist* van Action Zoo Humain en *Het 8^{ste} Leven* (voor *Brilka*) van Theater Oostpool.

Met het nieuwe programmaonderdeel The Kitchen in de Krijn Boon Studio gaven wij een podium aan veelbelovende nieuwe makers uit verschillende disciplines, zoals Kim Karssen met *We're all alone in this together* (toneel) en Zino Schat met *Whispering a prayer* (dans).

In 2024 was het jeugd- en jongerenaanbod vertegenwoordigd met opvallende voorstellingen als *Giselle* van DOX/De Toneelmakerij, *Stuntkont* van 155, *DE* van Artemis en *Romeo&Julia* van HNTJong. Voorstellingen die niet alleen geschikt zijn voor jongeren maar ook voor een ouder publiek.

TR programmeert ook altijd een compleet dansaanbod van beginnende makers tot gerenommeerde nationale en internationale choreografen. Met de terugkeer van het NDT waren in 2024 ook weer alle Bis-gezelschappen vertegenwoordigd in de programmering.

Rotterdam

De stadsgezelschappen Hotel Modern, Club Gewalt, Lloyds Company, Scapino Ballet Rotterdam en Conny Janssen Danst brachten nieuw en oud werk. De herneming van *Cathedral* van Marcos Morau was voor Nannette Linning, de nieuwe artistiek directeur van Scapino, haar eerste voorstelling bij TR. Voor algemeen directeur Erik Pals was het zijn laatste. Dansateliers presenteerde als gebruikelijk de choreografen van de toekomst zoals Connor Schumacher, die ook een stap maakte naar zelfstandigheid. TR is erg blij dat Dansateliers behouden blijft voor de stad.

Partnergezelschappen als Urland (zie ook 2.1), Boogaardt/VanderSchoot en Ward/Ward sloten onze samenwerking met hen tijdens Cultuurplan 21-24 af met succesvolle voorstellingen. We blijven deze gezelschappen dan ook in de toekomst presenteren.

Feeling Curious?

2024 was een inhoudelijk sterke editie van dit festival van internationale performance art met een gevarieerd programma van gevestigde en nieuwe namen die opkomen in het Europese theatercircuit. Veel makers die vorm en/of inhoud van de kunstvorm bevragen en oprekken en vertrekken vanuit een inhoudelijke motivatie en maatschappelijke betrokkenheid/activisme. Voorbeelden daarvan waren de producties van, voor Nederland nieuwe namen, als Fouad Boussouf met *Fêu* en Rebecca Chaillon met *Whitewashing*. Zowel grote geopolitieke thema's als bijvoorbeeld de situatie in Taiwan (*This is not an embassy*) van het internationaal gelauwerde Duitse collectief Rimini Protokoll, als klein persoonlijk en poëtisch (*All Over* van Eivind Seljeseth) werden getoond en boden nieuwe perspectieven.

De Braziliaanse Alice Ripoll was focusartiest met twee voorstellingen (*aCORdo* en *Lavagem*) en een werksessies met lokale performers en makers. Uitwisseling was daarbij het uitgangspunt. De samenwerking beviel zo goed dat we deze voortzetten in de komende kunstenplanperiode.

Festivals en muziekprogrammering

De samenwerking met festivals is gecontinueerd. Inhoudelijk hebben we dezelfde uitgangspunten en de festivals O., MOMO en Circusstad vullen het aanbod van TR in de breedte mooi aan. Een nieuw festival waar we in 2024 aan meededen was Left of the Dial. Een internationaal showcasefestival dat een dwarsdoorsnede van de meest relevant alternatieve muziekacts van dat moment laat zien. We gaan deze samenwerking met Rotown voortzetten. De gemene deler van al deze festivals is dat zij, naast verbreding van ons aanbod, goed aansluiten bij onze koers en vernieuwing, opkomende talenten en internationale ambities laten zien.

Internationaal

Internationaal werden er, naast hiervoor genoemde voorstellingen, coproducties getoond van grote namen als Hofesh Shechter (*Theatre of Dreams*) en Jan Martens (*Voice Notes*). En de coproductie *Ophelia's got talent* van Florentina Holzinger uit 2023 werd in 2024 nog steeds met veel succes gespeeld op de Europese podia. Ook de ode aan het vrouwelijk leiderschap van de Engelse hiphop choreograaf Botis Seva (*Until we sleep*) en de zeer persoonlijke voorstelling over genderidentiteit *The Basement* van de Noorse maker Daniel Mariblanca, maken veel indruk.

Het Vlaamse aanbod was vertegenwoordigd met sterke voorstellingen als *Opening Night* van de Hoe en *Medea's kinderen* van Milo Rau. Anne Teresa de Keersmaecker liet zich vooral inspireren door een jonge generatie dansers en performers met *Exit-Above*. Goed om te zien dat in Vlaanderen een oudere generatie makers samenwerkt of het stokje overgeeft aan een jongere generatie makers.

HAL programmering

Steeds meer activiteiten werden ontwikkeld buiten de zalen in de foyers. In samenwerking met Roffa Mon Amour presenteren wij door het seizoen heen een filmprogramma met opkomende Rotterdamse filmmakers. Onder de naam Traces werden er om de 6 weken twee Rotterdamse kunstenaars geëxposeerd in de Erkerfoyer. Nieuwe activiteiten als the Soapbox (een kunstenaar uit in hal zich over een actueel onderwerp) en de Open Tables trokken nieuw publiek en gaven invulling aan TR bredere maatschappelijke betrokkenheid en invulling aan ons mantra *Ik ben door jou*. Bij de Open Tables zijn gesprekken over actuele thema's worden afgewisseld met beeldende kunst, food, performance en muziek. Verschillende perspectieven en stemmen komen onder één dak samen en in beweging met elkaar. In 2024 waren de thema's activisme en gezondheidszorg en werkten we o.a. samen met Stichting Feis, de Pauluskerk, actiegroep Het Oude Westen, psychologiepraktijk Sane en de Vrije Universiteit Amsterdam. Ook de programma's rond Ketikoti, waarvoor wij samenwerkten met CBG (Centrum voor familiegeschiedenis) en het Nationaal Archief, Internationale Vrouwendag en het Black Bird-festival trokken veel nieuw publiek. De HAL-programmering is gratis toegankelijk.



3. Cluster Publiek

De publieksafdelingen Educatie & Interactie, Marketing & Communicatie en Development & Events werken samen binnen het cluster Publiek. Met elkaar werken ze aan de toegankelijkheid en gastvrijheid van Theater Rotterdam en de versterking van de relatie tussen TR en haar publieken.

3.1 Educatie & Interactie

Educatie & Interactie richt zich op het versterken van de verbinding tussen TR en het publiek langs de pijlers onderwijs, jong talent en context.

Onderwijs

Ruim 3500 leerlingen en studenten bezochten in 2024 een voorstelling bij TR. Aanvullend verzorgden we rondleidingen en meet & greets met makers en werknemers.

Cultuurcoaches

Onze cultuurcoaches slaan een brug tussen TR en het onderwijs. Dit jaar waren zij opnieuw werkzaam op Mavo Centraal, Wolfert College ISK, ISK Zuid en op ISK Delft. Daar leverden zij een substantiële bijdrage aan het kunst- en cultuurprogramma, met op maat gemaakte lesprogramma's, gevoed door stadse vraagstukken.

ISK Project

Voor de zevende keer ging TR een intensieve samenwerking aan met Rotterdamse ISK scholen. Het ISK-project biedt een podium aan leerlingen die zich wortelen in een nieuw land met nieuwe gebruiken en een nieuwe taal. Een spelersgroep van alle deelnemende scholen, speelde onder leiding van regisseur Jasper Vaillant de voorstelling *HOUSE OF ONE*. Al een aantal jaar zien we een groeiende community van spelers, ouders en terugkerend publiek. Ook vervolgden enkele oud-spelers hun weg binnen TR bij activiteiten zoals Theater na de Dam en het Talenttraject.

Theater na de Dam

Rode draad in Theater na de Dam is altijd de connectie tussen heden en verleden. TR maakte dit jaar hiervoor de jongeren voorstelling *RUBATO* in het kader waarvan de spelers een bijzondere ontmoeting hadden met een overlevende van een Japans interneringskamp en bezochten Kamp Westerbork.

MBO-project

TR spant zich in om de doorstroom van mbo-studenten naar het culturele werkveld te bevorderen. Dit jaar volgden ca. 130 studenten van vijf Rotterdamse mbo-opleidingen een dagprogramma over de interdisciplinaire werkwijze van TR. Ze maakten kennis met de visie, missie en makers van TR en kregen een masterclass in hun eigen discipline: techniek, mode, theater of marketing & communicatie. Deze *Deep Dive* vormt de start van het MBO Project dat in seizoen 25-26 plaatsvindt.

Jong Talent

Europefiction

Europefiction is een internationaal Europees uitwisselingsproject gericht op talentontwikkeling en sociaal-politiek engagement van jongeren tussen de 16 en 25 jaar oud. Dit jaar werkten acht Rotterdamse jongeren onder begeleiding van TR aan een performance rond het thema Contemporary Circus.

Talenttraject

Het Talenttraject biedt jonge talenten de kans om te experimenteren met verschillende kunstvormen. Deelnemers bezochten voorstellingen, kregen coaching en volgden masterclasses in zang, dans, graffiti en dj'en. Gedurende 10 weekenden werkten ze vanuit crew-mentality samen met andere creatievelingen en ontdekten hun artistieke praktijk, terwijl ze leerden van makers en activisten die maatschappelijke thema's aansneden. Als afsluiting presenteerden de talenten hun werk in een mash-up, voor vrienden, familie en andere geïnteresseerden.

Ballpark

Afgelopen jaar lanceerde TR het jongerenplatform Ballpark, waarbinnen zes jongeren vier uur per week in huis werkten onder begeleiding van coach Tony do Rosario. Ze woonden voorstellingen bij, werden betrokken bij projecten en dachten mee over nieuwe initiatieven. Dankzij de waardevolle input van deze pilotgroep kon het programma voor de komende jaren duurzaam worden vormgegeven. Oud-deelnemers blijven we ondersteunen in hun ontwikkeling binnen de culturele sector.

Context

In 2024 heeft TR het contextaanbod vergroot. De nieuwe contextvormen (podcast, workshop, audiovisuele installatie) passen bij de nieuwe koers en onze diverse makerscommunity.

TR Extra

De podcast [TR Extra](#) biedt verdieping bij de voorstellingen. In 2024 lanceerden we vijf afleveringen, waarin host Nelly dos Reis in gesprek ging met Erik Whien, Davy Pieters, Dalton Jansen, URLAND & Romana Vrede.

Publieksinteractie

De gespreksmethodiek *Het Laatste Woord* laat het publiek uitwisselen wat het heeft gezien, gevoeld en gedacht, zonder daarover een mening te formuleren. We de reflectietool: *Wat heb je geZine?* Tijdens een korte workshop maken bezoekers een zine, een do-it-yourself minitijdschrift, waarin ze hun beleving van de voorstelling omzetten naar papier. Daarnaast bieden we bij verschillende voorstellingen inleidingen, waarin ruimte is voor vragen, observaties en inzichten van het publiek.

Contextinstallatie op tournee

We ontwikkelden een video-expositie die het publiek in de foyer zelfstandig kan bedienen. Hierin worden objecten en video's getoond die een verhaal vertellen over de maker(s) en de voorstelling. Er reist een publiekshost mee die een verdiepend gesprek kan aangaan met bezoekers.

3.2 Marketing & Communicatie

Ook in 2024 is ons publieksprofiel verder verbreedt. Deze steeds verdere verbreding is het gevolg van onze integrale visie en aanpak om een echt inclusief (theater)huis te worden. Een huis dat staat op vier pijlers: gerichte (community)marketing, specifieke programmering (zie 2.2), een inclusief personeelsbeleid en organisatieontwikkeling en uiteraard onze meerstemmige makerscommunity en het werk dat zij maakt.

Publieksbereik

TR richt zich bij de verbreding van het publiek specifiek op de groei van het aandeel Startende Cultuurspeurders, Nieuwsgierige Toekomstrijpers en Flanerende Plezierzoekers. Ook de Sociale Cultuurhoppers is voor TR interessante en groeiende publieksgroep.

De afgelopen jaren is het aandeel van deze publieksgroepen gegroeid binnen het publiek van TR. In algemene zin zijn de segmenten medium en light van het Culturele Doelgroepenmodel gegroeid; op basis van ons met het model verrijkte klantbestand, is in 2024 het aandeel medium en light users samen voor het eerst groter dan het aandeel heavy users (53 vs. 47%). De segmenten zijn respectievelijk met 1,5 en 2,3 procentpunt gegroeid ten opzichte van 2023.

Bij de bezoekers van eigen producties is aandeel van light en medium users ten opzichte van heavy users nog groter (60 vs. 40%). Een resultaat het soort producties in combinatie met brede zichtbaarheid en met gerichte campagnes via community's en een verdere verschuiving naar online advertenties en social media.

Daarnaast dragen inhoudelijke samenwerkingen specifieke partners zoals Theater Zuidplein, Yardbird (nachtleven), Left of the Dial (popmuziek) en BlackBirdsFestival (dans) bij aan het bereiken van deze doelgroepen.

Kaartverkoop Het aantal bezoekers van geprogrammeerde voorstellingen (exclusief festivals) steeg met 5% naar 69.385. Het bezoek aan eigen en coproducties groeide met 28% tot 151.000. Dit vertaalde zich in een gemiddelde zaalbezettingstoename van respectievelijk 7% en 19%.

Publieksonderzoek

Op basis van het in 2022 uitgevoerde kwantitatieve onderzoek voerde R2 Research in 2023 een verdiepend kwalitatief onderzoek uit. Dit onderzoek heeft meer inzicht gegeven in onbewuste motivaties van bezoekers en niet-bezoekers. Op basis van dit onderzoek zet TR vanaf komend jaar meer in op het zichtbaarder maken van representatie in de zaal en op het podium; meer profilering van TR o.a. door de vernieuwde huisstijl en het frequenter voeren van merkcampagnes; het beter 'labelen' van ons gebouw aan het Schouwburgplein; het nog meer faciliteren van ontmoetingen voor potentiële bezoekers, in het bijzonder degenen die zonder gezelschap komen.

Ook nam TR deel aan de pilot 'Impact' van Rotterdam Festivals en Cigarbox, met onderzoek naar *Dresi fu yeye* en *TRACK: Sample, Scratch & Rewind*. Hoewel de respons op *Dresi fu yeye* te laag was voor conclusies, waren bij *TRACK* twee van onze drie ambitiedoelgroepen goed vertegenwoordigd.

Daarnaast participeerde TR in de pilot van het Digitaal Informatieplatform Podiumkunsten (DIP), waarmee live analyses aan de hand van het Culturele Doelgroepenmodel mogelijk worden.

CRM

Om over een gedetailleerder klantbeeld te beschikken en inzichten in klanten zoals kaartverkoop, nieuwsbrief opens en kliks, websitebezoek en verrijking van deze data te centraliseren, investeerde TR in het CRM-systeem van Smart Connections. Met dit verbeterde CRM zijn we in staat een beter klantbeeld te vormen van zowel bestaande als nieuwe bezoekers waardoor we beter in kunnen spelen op de informatiebehoefte van ons publiek.

Positionering & Identiteit

Samen het internationaal opererende Rotterdamse creative agency Studio Dumbbar, ontwikkelde TR een aangescherpte positionering en nieuwe visuele identiteit die beter past bij onze koers van meerstemmigheid en wederkerigheid. Het is een dynamische stijl geworden die diversiteit en expressiviteit en benadrukt, daarmee een breder publiek prikkelt en meer mogelijkheden biedt om te communiceren via de talloze communicatiekanalen die er zijn.

In de nieuwe visuele identiteit, gebaseerd op het principe "Touch & Connect" staan verbinding en beweging centraal. De symbiotische relatie tussen grafische vormen, kleuren, tekst en beeld is hierin belangrijk – de verschillende elementen reageren continu op elkaar. Op deze manier is onze identiteit divers, nooit hetzelfde maar altijd herkenbaar.

Samen zie je meer

Met de campagne 'Samen zie je meer' introduceerden we de nieuwe huisstijl, waarbij nieuwsgierigheid naar andere bezoekers én ons programma centraal staat. Deze campagne sluit aan bij ons credo 'ik ben door jou', geïnspireerd door Ubuntu, dat de komende jaren verder geladen wordt.

3.3 Development & Events

Development

Diverse publieke en private fondsen hebben ook in 2024 een brede selectie bijzondere projecten mogelijk gemaakt. We fietsten elektrisch het nieuwe jaar in met de transportbakfiets die we konden aanschaffen door een gift van de Stichting Volkskracht in het kader van hun 100-jarig bestaan. Niet alleen een praktische gift, maar ook een duurzame. We kunnen nu alle kleinere transporten tussen onze twee locaties met deze fiets doen i.p.v. met onze transportbus. Het jongerenproject BALLPARK (zie 3.1) ging van start dankzij een tweejarige donatie van het Fonds voor Cultuurparticipatie. Een bijdrage van Fonds 21 EXTRA vormde de basis voor onze openingsvoorstelling *TRACK: Sample, Scratch & Rewind* (zie 2.1). Fonds 21 betekent sowieso veel voor TR: door hen konden wij de afgelopen drie jaar bijvoorbeeld extra investeren in het bereiken van nieuwe community's door de aanstelling van een Social Architect. Daarnaast konden wij Ketikoti en *Dresi Fu Yeye* (zie 2.1) goed positioneren als gedenk- en feestdagen en is WTOG (zie 2.1) niet meer weg te denken uit de wereld van nieuwe makers. Tot slot leverde Fonds 21 een belangrijke bijdrage aan internationaal theaterfestival Feeling Curious? (zie 2.2), dat tevens mogelijk werd gemaakt door het Cultuurfonds, de VandenEnde Foundation en de J.E. Juriaanse Stichting.

We zijn bijzonder blij met onze eerste samenwerking met Stichting Ammodo. Ammodo steunt toonaangevende kunstprojecten die een belangrijke bijdrage leveren aan de vernieuwing van de maatschappij. Het eerste project dat Ammodo bij TR steunt zijn de 'dance chronicals' van Alida Dors. In 2025 gaat de eerste productie van deze samenwerking in première: (*Sur)render*).

Loyens & Loeff en Vopak – beiden al jaren bedrijfssponsor – kregen dit jaar gezelschap van Studio Dumbbar, die een driejarig partnerschap met TR is aangegaan. De particuliere donateurs zijn wederom in aantal gegroeid, mede dankzij de jaarlijkse wervingscampagne. Aan het einde van het jaar hebben we de vrienden- en mecenaspakketten omgevormd naar vier nieuwe pakketten, om passender tegenprestaties te kunnen bieden aan de verschillende groepen donateurs. De Vriendendag vond plaats op 9 februari en werd druk bezocht. Centraal stond *Closed Eyes* van Alida Dors. Op 13 november kwamen de mecenassen samen voor een exclusief directiediner en een bezoek aan de herneming van de succesvoorstelling *De Jaren* (een coproductie van HNT en ITA).

Events

Naast het werven van giften en fondsen, werft de afdeling D&E inkomsten door culturele en zakelijke verhuringen. De afdeling probeert streeft ernaar om (huur)partners te vinden die evenementen organiseren die optimaal aansluiten bij onze de koers en om sterke verbinding te creëren met deze partners. Dit varieert van culturele festivals tot aandeelhoudersvergaderingen van sponsors, tot talkshows en borrels of diners voor speciale gelegenheden.

Een van onze oudste culturele partners is het International Film Festival Rotterdam, een waardevolle partner, zowel inhoudelijk als in publieksbereik, en een die heel goed aansluit bij onze koers. Een ander goed voorbeeld is de *Red Bull BC One Battle* die wij dit jaar voor het eerst ontvingen. Deze nationale breakdancewedstrijd is een commercieel evenement dat inhoudelijk uitstekend aansluit bij onze koers. Beide partijen streven naar een meerjarige samenwerking.

We verzorgden de uitreiking van de Cultuurprijs Rotterdam. Deze editie kwam tot stand door een samenwerking met het Hip Hop Huis, met Alida Dors als jurylid. En met de openingsavond van het Architectuur Film Festival mochten we een oude bekende uit de culturele sector verwelkomen.

Om TR toegankelijker te maken, hebben we nieuwe contacten gelegd met Rotterdam Onbeperkt, een initiatief vanuit de gemeente Rotterdam. Tijdens de Week van de Toegankelijkheid hebben we evenementen als de Accessibility Fair en Blinde Liefde voor Salsa in huis gehad. In 2025 willen we deze samenwerking verder versterken.

Hospitality

Wij proberen ons publiek zo te ontvangen dat iedereen zich welkom voelt. Daarom volgden alle medewerkers die direct contact hebben met ons publiek, zoals de medewerkers publieksservice en ticketing & service, de Hostmanship-training. Een training die helpt om vanuit een positieve grondhouding het publiek te ontvangen. De training sloot die eigenlijk op een hele praktische manier aan op onze Ik ben door jou-grondhouding.

We zijn in 2024 doorgegaan met het aanbieden van tweedaagse-snuffelstages bij de publieksservice aan eerstejaars studenten van de 010 Event

Academy van Zadkine. Ons team leert de stagiaires over het werken in een theater, en wij leren van hen door hun andere ervaring in de hospitality.

Ook zijn we een samenwerking gestart met Superkracht. Een organisatie die de talenten van jongeren met een licht verstandelijke beperking helpt ontwikkelen en deze zichtbaar maakt in de culturele sector. Een van hun medewerkers zal dit seizoen (24/25) meerdere diensten bij ons draaien onder begeleiding van een MPS-buddy en floormanagement. En bij grotere events zijn er mogelijkheden om met een groter groepje Superkracht medewerkers te werken.

Wij hebben aan het begin van het seizoen de horeca tijdens de pauze of direct na de voorstelling in eigen hand genomen. Hierdoor kunnen wij een breder en duurzamer assortiment aan drankjes aanbieden aan onze bezoekers en ook financieel is deze constructie gunstiger.

4. Cluster Techniek & Gebouwen

4.1 Theatertechniek

In 2024 is het gelukt om de vacatures bij de techniek voor het overgrote deel in te vullen. Het team is aangevuld met enthousiaste jonge medewerkers met een gevarieerde achtergrond in de theatertechniek. Deze collega's worden van begin af aan meegenomen in het multidisciplinair werken. Het team leidinggevende technici is verstevigd door interne doorstroming. We investeren ook in geavanceerde technische oplossingen zodat kleinere events (vooral in TR25) kunnen worden uitgevoerd door niet technische medewerkers.

4.2 Gebouwen

In 2024 zijn de puien aan de achterzijde van TR8 vervangen. Door het gebruik van HR+++ glas in volledig nieuwe kozijnen zijn het verbeteren (werk)comfort én van de energieprestatie van het gebouw sterk verbeterd. De opdracht voor het vervangen van het dak van de studio in TR8 is verstrekt. Uitvoering volgt medio 2025.

Het vervangen van de glazen gevelpanelen van TR25 door PV-panelen, waarmee we zo'n 110.000KWh aan stroom kunnen opwekken, staat nog op de agenda. Een gemeentelijke subsidie, aangevraagd door TR samen met onze partners van Dienst Vastgoed, is helaas niet toegekend. We zoeken samen naar alternatieve financieringsmogelijkheden.

In samenwerking met Gemeente is gestart met het aanleggen van de z.g. groene gevel in de Mauritsstraat. De bedoeling is om de westgevel van TR25 te laten begroeien. De stoeptegels zijn inmiddels verwijderd en in het voorjaar worden de eerste (klim)planten geplaatst.

Renovatie

TR heeft haar ambities voor een volledige renovatie het renoveren en verduurzamen van TR25 in een startnotitie samengebracht en gaat daar 2025 over in gesprek met de Diensten Vastgoed en Cultuur. Na bijna 40 jaar is een grondige renovatie hard nodig. Voor TR8 gaan we hetzelfde te doen.

4.3 ICT

De ICT dienstverlening is verder geprofessionaliseerd. Er zijn voorbereidingen getroffen om in het voorjaar van 2025 de volledige ICT-dienstverlening te migreren naar een cloud-based service. De vernieuwde infrastructuur sluit aan bij de uitgangspunten van de 'modern workplace' principes. Om de behoefte van de organisatie op het gebied van ICT beter te kunnen ondersteunen is er een vacature opengesteld voor een coördinator ICT. Het unieke hieraan is dat we deze collega samen met onze collega's van Theater Zuidplein werven en in dienst nemen.

5. Personeel & Organisatie

In 2024 zijn opnieuw stappen zijn gezet in de richting van een meer duurzame, vitale en inclusieve organisatie. Er is echter nog werk te verzetten, vooral op het gebied van het verder versterken van de werkcultuur en het behouden van medewerkers. Speerpunten van ons beleid zijn persoonlijke ontwikkeling, vitaliteit en een betere werk-privébalans en natuurlijk een veilige werkvloer.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim was vergelijkbaar met dat in 2023 en bedroeg 6,3%. We hopen volgend jaar op een daling omdat we eind 2024 afscheid hebben genomen van een paar langdurig zieken en een paar andere zijn begonnen met re-integreren. Wij verwachten dat zij in de loop van 2025 weer zullen beginnen. Het kortdurende verzuim is ongeveer gelijk gebleven. Bij dreigende uitval als gevolg van werk gerelateerde gezondheidsklachten worden medewerkers eerder doorverwezen naar de bedrijfsarts. De implementatie van Herstelpaden, een tool voor verzuimbegeleiding, lijkt een effectieve manier om medewerkers op maat te begeleiden tijdens het re-integratieproces. De verdere professionalisering van de verzuimbegeleiding moet ertoe leiden dat het verzuim weer onder de 5% zakt.

Vitaliteit

In 2024 is een samenwerking aangegaan met Urban Sports om een gezonde levensstijl te bevorderen, voldoende beweging te stimuleren en in het verlengde daarvan stress te verminderen. Urban Sports biedt medewerkers de mogelijkheid om tegen een sterk gereduceerd tarief tal van sporten te beoefenen bij de aangesloten sportverenigingen.

Om de mentale vitaliteit van medewerkers te bevorderen faciliteren wij een groot aanbod van opleidingen en coaching wat bijdraagt aan de ontwikkeling van medewerkers, zowel binnen hun teams als in hun eigen

professionele ontwikkeling. Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan het verbeteren van de werk-privébalans.

Leerwerkbedrijf

De positie van TR als leer-werkbedrijf is een belangrijke pijler voor de continue ontwikkeling van medewerkers als voor het versterken van de organisatie als aantrekkelijke werkgever. In 2024 hebben 18 stagiaires de kans gekregen om praktijkervaring op te doen. Deze stagiaires waren verdeeld over de volgende afdelingen: techniek, productie, AB, marcom, events en educatie.

Organisatieontwikkeling

De kernprincipes in onze organisatieontwikkeling (*crew mentality* - samenwerken en als team denken, *learning by doing* - leren door ervaring en praktijk, *each one teach one* - elkaar helpen en kennis delen) zijn vastgelegd in een manifest dat deze basishouding vertaalt naar (8) concrete waarden. Deze hebben we gedeeld met de medewerkers en vormen de basis voor zogenaamde circle talks, waarin medewerkers met elkaar in gesprek gaan over de verschillende waarden van het manifest. Ook gaven we in 2024 een vervolg aan de workshops Inclusief Leiderschap/Constructief aanspreken (gericht op bewustwording en concrete tools voor een inclusieve en sociaal veilige werkomgeving), verzorgd door De Behrgroep. Samen met Erasmus Happiness Economics Research Organisation (EHERO) vervolgden we het traject gericht op het vergroten van het werkgeluk en hielden we opnieuw een medewerkersonderzoek naar hun werkgeluk. Dit onderzoek heeft een bredere scope dan het standaard medewerkerstevredenheidsonderzoek. De resultaten daarvan worden geanalyseerd en begin 2025 gedeeld met de medewerkers.

6. Sociale veiligheid

Vertrouwenspersonen

In april 2024 zijn Angelique van Beckhoven, productieleider en Ruud de Zwart, 1e inspicient, benoemd tot intern vertrouwenspersoon. Mirjam van Vliet is als extern vertrouwenspersoon nog steeds verbonden aan Theater Rotterdam. In 2024 hebben 10 medewerkers gebruik gemaakt van het team vertrouwenspersonen. De meldingen vielen uiteen onder de volgende categorieën, zoals vermeld in de Arbowet.

Categorieën	Aantal
Agressie en geweld	
Pesten	
Intimidatie, ongewenst gedrag	2
Discriminatie	
Seksuele intimidatie	
Integriteit	
Samenwerken/conflict	8
Totaal	

Naar aanleiding van deze meldingen hebben de vertrouwenspersonen een of meerdere vertrouwelijke gesprekken gevoerd met melders en zijn adviesgesprekken gevoerd naar aanleiding van deze meldingen. Geen van de meldingen heeft tot vervolgstappen geleid.

De vertrouwenspersonen hebben naast het vertrouwenswerk n.a.v. meldingen de volgende activiteiten verricht:

- Presentatie van de interne vertrouwenspersonen tijdens de medewerkersbijeenkomst en specifiek bij de publieksbegeleiders en de OR

- Input t.b.v. de trainingen inclusief leiderschap.
- Meedenken, sparren en advies geven n.a.v. vragen van directie, leidinggevend en medewerkers.
- Overleg en advisering directie TR.
- Onderlinge consultatie en overleg.
- Intervisie en deskundigheidsbevordering behorend bij o.a. de accreditatie van de vertrouwenspersonen

Gewenst gedrag bij TR

TR hanteert een code gedrag- en integriteit. Uitgangspunt is dat er bij TR geen plaats is voor ongewenst gedrag. Seksuele intimidatie, pesten, discrimineren en andere vormen van intimidatie, agressie of geweld is onacceptabel. Wij verwachten van alle medewerkers van TR dat zij dat respect tonen naar alle collega's; dat is het leidende beginsel bij samenwerken. Elke medewerker heeft recht op een veilige en integere werkomgeving. Als medewerkers ongewenst gedrag ervaren, vragen we om elkaar daarop aan te spreken of om een van de hiervoor genoemde hulpstructuren in te schakelen.

TR onderschrijft de Fair Practice Code, Governance Code Cultuur en de Code Diversiteit & Inclusie en handelt zoveel als mogelijk naar deze gedragsrichtlijnen. In het medewerkershandboek, intranet, in workshops besteedt TR aandacht aan omgangsvormen en (on)gewenst gedrag. Ook volgen wij de adviezen en richtlijnen van de Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten en Mores (steun- en adviespunt grensoverschrijdend gedrag voor de culturele, creatieve en mediasector).

Het onderwerp sociale veiligheid wordt standaard geagendeerd bij: de rvt-vergadering, het hoofdenoverleg, de or-overlegvergadering, het drieradenoverleg en de medewerkersbijeenkomst.

7. Ondernemingsraad

Goede en transparante communicatie is een van de speerpunten van de Ondernemingsraad. Daarom ontvangt de OR waar mogelijk spreektijd tijdens medewerkersbijeenkomsten, maakt ze een eigen jaarverslag en communiceert ze via e-mail en intranet met de achterban.

Door middel van gepland en ongepland overleg met zowel collega's, directie en raad van toezicht blijft de OR op de hoogte van alles wat er speelt zodat de rechten en bevoegdheden van de OR op de juiste momenten kunnen worden ingezet. In 2024 passeerden onder andere de volgende onderwerpen de revue: de werktijden- en pauzeregeling, de plaatsing Ticketing & Service, de functionerings- en beoordelingscyclus, het plan van aanpak Sociale Veiligheid en Inclusie, Persoonlijke Beschermingsmiddelen en de Code of Conduct. Net als in 2023 liep het bespreken van de werkdruk als een rode draad door veel overleggen, met als focuspunt in het najaar de indeling van de werk- en vergaderplekken.

Om te zorgen dat er zo efficiënt mogelijk gebruik gemaakt wordt van ieders tijd, is besloten om de vergaderfrequentie te verlagen. Als gevolg hiervan

heeft de OR in 2024 zo'n zeventien keer onderling vergaderd, en vond er zeven keer een overlegvergadering plaats met de directie. Het drieradenoverleg (raad van toezicht – raad van bestuur – ondernemingsraad) vond twee keer plaats en het overleg met de ondernemingsraden van ITA en HNT ook tweemaal.

Naast dat de OR in het voorjaar verkiezingen heeft uitgeschreven voor nieuwe OR-leden, verzocht de raad van toezicht ook om bij de werving van nieuwe rvt-leden in het najaar advies uit te brengen. Bij die laatste stonden drie vacatures uit, waarvan één in het bijzonder belangrijk was voor de OR in verband met het voordrachtsrecht voor deze positie.

In februari nam de OR afscheid van secretaris Denise de Hoog en verwelkomde in haar plaats in juni Whitney Paardekoper. De overige leden van de OR zijn Floortje Jongkoe (voorzitter), Clint van der Hart (vice-voorzitter), Arjen Fortuin, Nynke Joustra, Maikel Oomen en Gerrit Peters.

8. De drie i's en fair practice

De gemeentelijke beleidsspeerpunten zijn verweven in onze missie, visie, strategie en al onze activiteiten. Theater Rotterdam doorbreekt theaterconventies en bevraagt systemen. Wij streven naar een meer innovatieve, inclusieve sector waar ruimte is voor verschillende stemmen, nieuwe kennis, patronen en expertise. Om dit te bereiken werken wij op integrale wijze aan een diverse en inclusieve programmering, een divers publieksbereik – waarbij we ons richten op behoud en vernieuwing en de verbinding met partners in diverse domeinen. Als organisatie werken wij voortdurend aan een divers personeelsbestand, een inclusieve werkcultuur en een attitude passend bij onze artistieke koers.

TR werkt samen met lokale, landelijke en internationale partners; daarbij onderscheiden we samenwerkingen met culturele partners (TR is een

belangrijke speelplek voor diverse partijen, er zijn inhoudelijke samenwerkingen rond contextprogrammering, festivals, artists-in-residence en nieuw publiek), partners uit het bedrijfsleven (events, sponsoring en wederzijdse kennisdeling), partners uit het onderwijsdomein (voorstellingsbezoeken, cultuurcoaches en talentontwikkeling) en het maatschappelijke domein. Maatschappelijke samenwerkingen zijn gericht op sociale cohesie, het agenderen van maatschappelijke kwesties en verbinding van community's.

De vijf kernwaarden van de Fair Practice Code (solidariteit, transparantie, duurzaamheid, diversiteit en vertrouwen) zijn voor ons vanzelfsprekende begrippen omdat we bij van alles wat we doen en hoe we dat doen uitgaan van gelijkwaardigheid.

9. Rotterdamse Culturele Basis

De RCB heeft in 2024 in afstemming met het Directeurenoverleg een plan van aanpak 2025-2028 geschreven. In die aanpak adviseert de RCB de wethouder om vanaf 2025 een aantal 'doe-tafels' te (laten) organiseren rondom belangrijke en actuele onderwerpen. Onderwerpen waar we (RCB, gemeente, andere culturele en cultuurplaninstellingen en partijen van buiten de sector) samen een verschil kunnen maken. Voor de eerste tafels werd gekozen voor de thema's 'vastgoed' en 'grote werkgevers'.

Doe-tafels in 2024: output en outcome

Het doel van de tafels is dat er door middel van samenwerking een impactversnelling ontstaat. De RCB initieert en organiseert de tafels en zorgt voor nauwe samenhang met het Directeurenoverleg (DO) de kwartiermaker Transitie Cultuur. De gemeente is partner en draagt zorg voor bestuurlijke en ambtelijke deelname en betrokkenheid. De gekozen thema's zijn belangrijk voor de cultuursector én voor de stedelijke opgaven van deze tijd.

In februari 2024 organiseerde de RCB een brede bijeenkomst met als doel de tafels verder aan te scherpen: Welke vragen moeten aan de orde komen? Wie van binnen en buiten de culturele sector kunnen een nieuw perspectief inbrengen? In november 2024 was er een concreet vervolg voor het thema 'vastgoed'. De RCB faciliteerde een compact gesprek met verschillende afdelingen van de gemeente, de SKAR, één van de voorzitters van het DO, de kwartiermaker Transitie Cultuur en het Sportbedrijf Rotterdam als voorbereiding op de eerste doe-tafel over Vastgoed. Het doel van dit gesprek was scherpe vraagstelling(en) te formuleren op het gebied van vastgoed en cultuur en daaromheen samen een gemêleerd netwerk te bouwen. Beide gesprekken hebben een bruikbare basis opgeleverd voor de eerste doe-tafel, te organiseren in de cultuurplanperiode 2025-2028.

Tussen beide bijeenkomsten in februari en november heeft de RCB geïnvesteerd in de afstemming en samenwerking met het DO en de kwartiermaker Transitie Cultuur (en het kernteam). De RCB initieerde gesprekken om de verschillende rollen helder te krijgen en die goed op elkaar af te stemmen. Dat is gelukt met als belangrijk resultaat dat we samen, als geheel, een bijdrage leveren aan de transitie. Zo werden de voorzitters van het DO actief onderdeel van de voorbereiding van de doe-tafels en spraken we met de kwartiermaker af dat het gesprek in november over vastgoed input levert voor het eerste deel-advies over dit onderwerp.

De tafel over 'grote werkgevers' is in 2024 in de steigers gezet binnen de RCB en krijgt na aanvang van de nieuwe cultuurplanperiode verder vorm.

Reflecties op het cultuurplanproces

Het jaar 2024 stond ook in het teken van de besluitvorming rondom het cultuurplan 2025-2028. De gemeenteraad besloot eind november 2024 tot een generieke subsidiekorting voor alle cultuurplaninstellingen, ook de RCB. Daarbij legde de gemeenteraad de RCB per instelling een extra korting op van € 35.000,- per jaar. Het DO schreef de gemeenteraad een brief met daarin de oproep om de sector niet over de hele breedte financieel uit te hollen, maar keuzes te maken. De RCB heeft -als onderdeel van het DO- deze brief door middel van afzonderlijke brieven aan de raad kracht willen bijzetten. Overigens heeft het proces voorafgaand aan het politieke debat tot scherpere geleid binnen het directeurenoverleg. De status aparte van de RCB instellingen werkte schijnbare tegenstellingen in de hand (groot vs. klein en vernieuwend vs. gevestigd). Dit heeft de samenwerking en onderlinge relaties geen goed gedaan.

10. Raad van Toezicht

Theater Rotterdam wordt bestuurd volgens het raad-van-toezicht-model, met een tweehoofdig collegiaal bestuur bestaande uit een artistiek directeur en een zakelijk directeur. De Raad van Toezicht (RvT) is werkgever van het bestuur en houdt toezicht op het (artistieke) beleid van het bestuur en de algemene zaken binnen TR. Ook staat de RvT het bestuur met raad en advies terzijde. Bij de invulling van zijn taak richt de RvT zich naar het belang van de stichting en bij de stichting betrokken personen. In de uitvoering van zijn taak als toezichthouder neemt de RvT de toepasselijke wet- en regelgeving, de bepalingen uit de statuten, de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code in acht.

10.1 Vergaderingen 2024

In 2024 kwamen de RvT en het bestuur zes keer bijeen (inclusief een zelf-evaluatie). Terugkerende onderwerpen op de agenda van de RvT is de goedkeuring van: de jaarrekening- en verslag 2023, het meerjarenbeleidsplan 2025-2028, de begroting 2025 en de jaaragenda van de raad en commissies. Elke vergadering wordt de financiële situatie van de organisatie besproken, en ook sociale veiligheid en toekomstscenario's. Er waren extra vergaderingen nodig in verband met de vacatures en de wervingsprocedures. Daarnaast is een begin gemaakt met het verder professionaliseren van het toezicht bij TR wat in 2025 o.a. zal uitmonden in een visie op toezicht bij TR. Speciale aandacht is besteed aan de onderhouds- en vervangingsreserves. TR zal de komende jaren grote investeringen moeten doen in uitbreiding en vervanging van (verouderde) werkplekken, artiestenfoyer, verduurzaming en een nieuwe trekkenwand. Een deel van deze investeringen verwachten wij in samenwerking met de gemeente uit het IHP te kunnen doen. Onze huidige reserves zijn daar niet toereikend voor. Daarover zijn we in gesprek met de gemeente (zie ook elders in dit verslag). Voorafgaand aan elke reguliere vergadering bespreken de zakelijk directeur en de controller de financiële situatie met de audit commissie. Voorts waren aandachtspunten binnen de RvT: personele ontwikkelingen, duurzaamheid, verbouwingsplannen en organisatieontwikkeling en het beloningsbeleid van de directie dat herzien is. Ook waren er twee drieradenoverleggen (rvt, or en bestuur) en de overleggen van de diverse commissies (audit, remuneratie en artistiek).

10.2 Governance, samenstelling, rooster van aftreden

Werving nieuwe RvT-leden

In mei 2024 is Metin Çelik aangetreden als nieuwe voorzitter. Hij volgt Richard Sitton op. Tevens zijn in december 2024 twee nieuwe leden (Marvin Biljoen en Koen Brand) geworven met het oog op de opvolging van Mavis Carrilho en Laila Abid. Zij zullen in 2025 worden benoemd. Metin Çelik is manager bij de Nationale Politie en is gemeenteraadslid geweest in Rotterdam, Statenlid in Zuid-Holland en Tweede Kamerlid. Marvin Biljoen heeft een eigen (internationale) fiscale adviespraktijk en is gemeenteraadslid in Rotterdam. Koen Brand is HR-consultant en creatief (muziek)producent.

Governance

Jaarlijks evalueert de RvT het eigen functioneren en de samenwerking met het bestuur. Zoals de Governance Code Cultuur en het rvt-reglement voorschrijven, dient de zelfevaluatie eens in de drie onder onafhankelijk externe begeleiding plaats te vinden. Begin 2024 voerde de RvT de zelfevaluatie uit onder begeleiding van een externe consultant. Aandachtspunten uit de zelfevaluatie is het behouden van de vertrouwensrelatie met het bestuur, transparante communicatie en het behoudt van de diversiteit, betrokkenheid en expertise binnen de RvT.

Rooster van aftreden

Conform het rooster van aftreden zijn Richard Sitton en Laila Abid afgetreden in 2024. Emre Aydemir (penningmeester) is herbenoemd voor een tweede termijn en Metin Çelik is benoemd tot voorzitter.

Overzicht maatschappelijke en nevenfuncties raad van toezicht en bestuur TR 2024

Richard Sitton, voorzitter (afgetreden mei 2024)

Maatschappelijke functie: Bestuursvoorzitter Woonbron

Nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Commissarissen VVE 010
- Bestuurslid Stichting Historisch Delfshaven
- Penningmeester ONS Nissewaard
- Penningmeester stichting Woonfocus 010
- Voorzitter De Kringen Rotterdam
- Lid Raad van Toezicht SOVAK

Metin Çelik, voorzitter RvT (aangetreden mei 2024)

Maatschappelijke functie: Manager Nationale Politie

Nevenfunctie:

- Voorzitter Raad van Toezicht Da Vinci College

Laila Abid, lid (afgetreden mei 2024)

Maatschappelijke functie: Consulting Specialist

Nevenfuncties:

- Lid adviesraad Vereniging Rembrandt
- Lid Raad van Toezicht Hogeschool voor de Kunsten Utrecht

Mirjam Bach, lid

Maatschappelijke functie: Senioradviseur werkgeverszaken Vereniging van Openbare Bibliotheken

Nevenfuncties:

- Plaatsvervangend voorzitter Klachtencommissie Ongewenst gedrag Haagse Hogeschool
- Lid van de Bedrijfscommissie Markt II

Emre Aydemir, lid

Maatschappelijke functie: Senior Manager PriceWaterhouseCoopers

Nevenfunctie:

- Penningmeester Stichting Havenstraat

Carolien Dieleman, lid

Maatschappelijke functie: gepensioneerd

Nevenfuncties:

- Voorzitter bestuur Y(oung)-O(ptimistic)-U(rbanists)
- Voorzitter bestuur Zorgvrijstaat
- Bestuurslid Rotterdamse Volksuniversiteit

Ernestine Comvalius, lid

Maatschappelijke functie: Consultant, spreker, coach, schrijver

Nevenfuncties:

- Lid Externe Selectiecommissie, Fonds Podiumkunsten
- Voorzitter Internationaal Literair Festival Read My World
- Lid RvT Stichting Democratie en Media
- Voorzitter Black Archives
- Voorzitter Hiphophuis, Rotterdam

Alida Dors, artistiek directeur/bestuurder

Nevenfuncties:

- Bestuurslid Amsterdamse Kunstraad
- Lid kernteam voor de transitie van cultuur binnen de gemeente Rotterdam
- Lid raad van toezicht Brabant C
- Lid raad van toezicht Tivoli Vredenburg

Herman van Karnebeek, zakelijk directeur/bestuurder

Nevenfuncties:

- Voorzitter Stichting FondsDBL
- Stichting Vereniging Schouwburgplein
- Voorzitter Stichting Beeldspoor
- Stichting Circusstad

Financiële paragraaf Theater Rotterdam

Vooruitblik

2025 wordt ons eerste jaar als grote BIS-instelling waarin we beginnen met onze makerscommunity bestaande uit: Alida Dors, Dalton Jansen, Erik Whien, Grande Loge, Romana Vrede, Khadija El Kharraz Alami, Mathieu Wijdeven, Nastaran Razawi Khorasani en Wunderbaum. Zij vormen het hart van de organisatie en geven gezamenlijk invulling aan onze artistieke koers. Deze makerscommunity beslaat de volle breedte van de podiumkunsten: van teksttheater tot dans, van fysiek theater en performance tot storytelling en community art. Van de kleine en de grote zaal tot in de wijk. Onze makers maken non-conformistisch, vaak interdisciplinair theater, waarin de onuitgesproken regels van theater produceren en presenteren hardop worden bevraagd. Hun betrokkenheid bij actuele maatschappelijke vragen is voelbaar in werk dat uiteenloopt in signatuur en esthetiek. De rode draad wij-denken en meerstemmigheid. En dat is hoognodig in een wereld waarin het vrije woord steeds meer onder druk komt te staan en tolerantie voor 'de ander' afneemt.

De eerste producties van onze makerscommunity zijn (*Sur*)render, de nieuwe productie van Alida Dors die in februari in première ging en in maart volgt Hamlet van Erik Whien. In mei brengt Wunderbaum haar nieuwe productie *Bulk*, die internationaal zal gaan toeren. In juli staat Mathieu Wijdeven met een theatrale installatie op Oerol en in december gaat de nieuwe productie van Nastaran Razawi Khorasani in première. Daarnaast is er natuurlijk onze avontuurlijke en veelzijdige, vaak internationale, programmering van hoge kwaliteit en blijven we onze context- en thematische programmering verder ontwikkelen. *Feeling Curious?* ons internationale performance festival beleeft zijn 4e editie en in *The Kitchen* laten we makers van de toekomst zien in de intieme setting van de Krijn Boon

Studio. We sluiten aan bij de culturele kalender van de bewoners van de stad, zoals rond Theater na de Dam, Internationale Vrouwendag en Ketikoti.

Continuïteit

We verwachten de lijn van stijgende bezoekersaantallen door te zetten. Daarnaast zullen we onze development-activiteiten anders organiseren om de financiële basis van TR te verbreden. Ook zetten wij een aanbesteding uit voor een nieuwe trekkenwandhijsinstallatie die in de zomer van 2026 geplaatst moet worden. De huidige is aan het eind van zijn levensduur; onderhoudskosten lopen snel op en reserveonderdelen zijn in sommige gevallen niet meer leverbaar. Het risico dat wij een storing niet meer kunnen verhelpen wordt steeds groter en kan ertoe leiden dat wij de trekkenwand niet meer kunnen gebruiken en dus onze grote zaal moeten sluiten. De aanschaf van een nieuwe trekkenwand bedraagt ca 3,5 mio. Dat slaat een (te) groot gat in onze vervangingsreserve van ruim 4 mio waardoor wij andere broodnodige investeringen, zoals het creëren van nieuwe werkplekken, en verplichte investeringen in het kader van (Europese) wetgeving, niet meer kunnen doen. Ook onze liquiditeit (nu nog ruim 4 mio) komt hierdoor onder druk te staan. Bij de gemeente is per 2029 een groot renovatiebudget met daarin een specifieke ruimte voor gebouwgebonden installaties voor TR gereserveerd in het kader van het Integraal Huisvestingsplan. Maar in eerste instantie heeft de gemeente een beroep hierop afgewezen terwijl de trekkenwand ons inziens een gebouwgebonden installatie is. Wij huren immers een theater met een grote zaal van de gemeente en een trekkenwand maakt daar essentieel onderdeel van uit, net zoals liften verwarming etc. Wij blijven hierover in gesprek met de gemeente.

Begroting 2025

Theater Rotterdam		2025
BATEN		
Eigen inkomsten		
1a	Publieksinkomsten	1.867.695
1b	Overige inkomsten	64.540
2	Indirecte opbrengsten	620.860
3	Overige bijdragen uit private middelen	394.500
Eigen inkomsten (subtotaal)		2.947.595
Subsidies		
4	Structureel OCW	3.548.317
6	Structureel Gemeente	10.296.500
9	Incidenteel publieke bijdragen	245.250
B. Bijdragen (subtotaal)		14.090.067
SOM DER BATEN		17.037.662
LASTEN		
Beheerslasten		
10b	Beheerslasten: Personeelslasten	1.607.481
10a	Beheerslasten: Materiële lasten	3.024.979
Beheerslasten (subtotaal)		4.632.461
Activiteitenlasten		
11b	Activiteitenlasten: Personeelslasten	7.702.207
11a	Activiteitenlasten: Materiële lasten	4.738.691
Activiteitenlasten (subtotaal)		12.440.898
SOM DER LASTEN (10 + 11)		17.073.358
Saldo rentebaten/-lasten		36.000
EXPLOITATIE SALDO		304

Toelichting op de begroting

In 2025 begint het nieuwe cultuurplan 2025-2028. TR is hierin een grote BIS instelling geworden, met meer subsidie voor het maken van voorstellingen. De activiteitenlasten is hierdoor gestegen. Ook de beheerslasten materieel is gestegen vanwege hogere onderhoudskosten voor de huisvesting. De loonkosten zijn gestegen volgens cao met 3,5%.

Prestatieverantwoording ministerie van OC&W

	Realisatie 2024		Cultuurplan 2024		Realisatie 2023	
	<i>Aantal</i>	<i>Totaal</i>	<i>Aantal</i>	<i>Totaal</i>	<i>Aantal</i>	<i>Totaal</i>
Totaal aantal producties		49		17		54
Waarvan in de grote zaal		17		2		18
Waarvan online		-				-
Nieuwe eigen producties	10		8		6	
Nieuwe coproducties	17		6		27	
Reprises	4		2		7	
Reprise coproducties	18		1		14	

	Realisatie 2024		Cultuurplan 2024		Realisatie 2023	
	<i>Uitvoeringen</i>	<i>Bezoekers</i>	<i>Uitvoeringen</i>	<i>Bezoekers</i>	<i>Uitvoeringen</i>	<i>Bezoekers</i>
Totaal aantal uitvoeringen en bezoekers	568	151.289	283	115.800	527	117.874
Rotterdam	113	18.864	76	29.400	124	21.683
Nederland buiten R'dam	261	41.295	182	82.700	251	50.837
Buitenland	194	91.130	25	3.700	152	45.354
Schoolgebonden activiteiten	328	8.710	585	16.250	292	8.593
Overige educatieve activiteiten	182	9.457	315	8.750	154	4.925
Overige openbare activiteiten	-	-			-	105.089

Prestatieverantwoording gemeente Rotterdam

Bezoekers	Realisatie 2024		Jaarplan 2024		Realisatie 2023	
	Totaal	In Rotterdam	Totaal	In Rotterdam	Totaal	In Rotterdam
AANTAL BEZOEKEN	301.230	166.752	165.478	105.318	249.565	152.268
- Waarvan betalend	244.959	129.752	148.930	94.786	192.863	120.328
- Waarvan in schoolverband	8.710	8.148	9.430	8.166	8.593	8.287

Presentaties	Realisatie 2024		Jaarplan 2024		Realisatie 2023	
	Totaal	In Rotterdam	Totaal	In Rotterdam	Totaal	In Rotterdam
PRODUCTIE-INSTELLING						
- Aantal producties	49		17		54	
- Aantal presentaties	568		283		527	
- Waarvan prestaties in Rotterdam	113		76		124	
PRESENTATIE-INSTELLING						
- Aantal presentaties	1.037		618		948	
- Waarvan prestaties in Rotterdam	582		411		545	

Toelichting prestatieraster

De prestaties van het jaarplan zijn overgenomen uit het cultuurplan 2024 en daarmee gelijkgesteld. Het cultuurplan is in 2021 tijdens corona opgesteld en daarom veel lager dan we nu uitkomen.

Van het aantal producties die TR zelf maakt waren er 10 begroot en het zijn er uiteindelijk 14 geworden. De coproducties zijn aanmerkelijk meer dan begroot (7) namelijk 35, waarvan 18 reprises. Wij weten niet altijd of een productie door de coproducent in reprise wordt genomen, dit jaar was dat relatief veel. Vier coproducties met buitenlandse partijen waar wij mee samenwerken waren goed 119 uitvoeringen voor 73.000 bezoeken.

Bij de producties is uiteindelijk het aantal voorstellingen veel meer gestegen t.o.v. de begroting dan de bezoeken. Dit wordt verklaard door het productiehuis waar nieuwe makers kleine voorstellingen spelen met weinig bezoeken. Ten opzichte van de begroting speelde het productiehuis 45 meer voorstellingen met 15.000 meer bezoeken. Onze samenwerkingspartners Wunderbaum en URLAND speelde 106 voorstellingen met 17.290 bezoeken, wat in verhouding veel meer speelbeurten zijn en relatief weinig bezoeken.

Het aantal vrijkaarten wordt normaal geschat op 10%. Een voorstelling bij het productiehuis heeft gespeeld op een festival in Indonesië op uitkoop

en alle bezoeken waren daar gratis. Hierdoor is het percentage vrijkaarten bij producties 14% geworden

De prestaties van de schouwburg zijn gestegen doordat overige activiteiten en speciale TR programma's in de hal goed in kaart zijn gebracht en geteld. Dit zijn 23.000 extra bezoeken, waarbij de helft ongeveer gratis programma's zijn. Bij het schatten van de prestaties en bezoeken is vooral gekeken naar voorstellingen die TR programmeert. Daar komen de festivals nog bij die goed zijn voor 99 prestaties en 39.000 bezoeken.

Het percentage gratis bezoeken is bij de schouwburg 18%, hoger dan begroot. Dit wordt verklaard door de gratis (rand)programma's die TR maakt, de premières van eigen productie, Conny Janssen Danst en Scapino Ballet Rotterdam, RIDCC met een gratis livestream en buitenlandse voorstellingen in Feeling Curious?.

Onze schatting van 10% gratis bezoeken is structureel te laag, zeker bij het educatieve programma waar het percentage gratis bezoeken 66% is. Over het geheel genomen heeft TR 19% gratis bezoeken. Hierop heeft TR maar voor een deel invloed vanwege het aantal vrijkaarten die onze bespeler uit geeft.