



Jaarverslag

THEATER ROTTERDAM

2025



Inhoud

| | |
|--|----|
| 1. Directieverslag | 2 |
| 2. Producties | 4 |
| 3. Programmering | 7 |
| 4. Educatie & Interactie | 8 |
| 5. Marketing & Communicatie | 9 |
| 6. Development & Events | 10 |
| 7. Techniek, Gebouwen & IT | 10 |
| 8. P&O, D&I en Fair Practice | 11 |
| 9. Duurzaamheid | 12 |
| 10. Ondernemingsraad | 12 |
| 11. Raad van Toezicht | 12 |
| 12. Rotterdamse Culturele Basis | 13 |
| 13. MVO Jaarverslag | 15 |
| 14. Overzicht maatschappelijke en nevenfuncties raad van toezicht en bestuur | 16 |
| 15. Financiële paragraaf Theater Rotterdam | 17 |
| 16. Begroting 2026 | 18 |
| 17. Prestatieverantwoording ministerie van OC&W | 19 |
| 18. Prestatieverantwoording gemeente Rotterdam | 20 |

1. Directieverslag

Met een goed gevoel, zowel in artistiek als financieel opzicht, kijken wij terug op ons eerste jaar als groot Bis-gezelschap. Voordat we op 'ons' jaar ingaan moeten we vaststellen dat 2025 vooral een jaar was van verontrustende geopolitieke ontwikkelingen, waarin ook de afschuwelijke situatie in Gaza onverminderd voortduurde. Gaza dwong ons een antwoord te formuleren op de vraag hoe je je als instelling verhoudt tot ingrijpende maatschappelijke gebeurtenissen waarover jouw achterban van jou een standpunt verwacht. Lang dachten wij ons neutraal op te stellen door een huis te zijn waar verschillende perspectieven getoond en gehoord kunnen worden en op die manier bij te dragen aan wederzijds begrip. Wij concludeerden dat dat niet voldoende is. Je kan niet stil blijven als het een situatie betreft waarin alle waarden waar jij als instelling voor staat met de voeten worden getreden. Om die reden besloten wij de culturele boycot tegen Israël (de regering) te tekenen en de Nederlandse deelnemers aan de Global Sumud Flotilla naar Gaza het podium te geven.

Terug naar ons theaterjaar. We sloten het af met een positief resultaat dankzij een stevige groei van de bezoekersaantallen van onze eigen producties. Financieel goed nieuws en opnieuw de bevestiging dat we de juiste koers hebben ingeslagen.

Het jaar opende in februari met (Sur)render van Alida Dors. Een choreografisch-muzikale performance waarin dans, livemuziek en spoken word samensmolten tot een gloedvol toekomstvisioen. In maart volgde Hamlet van Erik Whien, een kernachtige, eigentijdse bewerking van Shakespeares klassieker. De voorstelling bleek zo succesvol dat de tour nog tijdens het jaar werd verlengd. Diezelfde maand ging BULK van Wunderbaum in première. Een locatievoorstelling in de Rotterdamse haven die op scherpe en humorvolle reflecteerde op consumentisme en verantwoordelijkheid. Met TRACK 2025 werd in september het nieuwe theaterseizoen feestelijk ingeluid. Deze looproutevoorstelling bracht performances, dans en urban cultuur samen in een dynamisch programma dat makers en publiek met elkaar verbond. Het jaar werd in december afgesloten met Heartbeats van Nastaran Razawi Khorasani, een indringende documentaire performance over leven, dood en afscheid.

Nieuw was onze samenwerking met het Nederlands Theaterfestival. Dit festival wordt traditioneel in Amsterdam gehouden, maar kent nu ook een Rotterdamse editie. Naast een programma voor professionals, presenteerden we successen uit het seizoen 24/25 en werk dat we doorgaans niet programmeren zoals cabaret: de voorstelling van Ryan Panday was een groot succes.

Volgens Dutch Culture is TR al jaren het meest internationaal opererende theatergezelschap van Nederland. Ook in 2025 waren wij internationaal zeer actief. Natuurlijk met ons internationale performance festival Feeling Curious? Met dit jaar onder meer de Nederlandse première van THE DOG DAYS ARE OVER 2.0 van de gelauwerde Belgische choreograaf Jan Martens. Deze productie werd door TR gecoproduceerd, evenals nieuw werk van Chokri Ben Chicka (Perzen. Triomf van Empathie) en Alice Ripoll (Zona Franca). Voor het eerst werkten we samen met KVS/Brussel. In dit kader presenteerden wij Mimi's Shebeen van Alesandra Seutin en Alleen Verbeelding van Michael de Cock. Vice versa presenteerde KVS in Brussel Closed Eyes van Alida Dors. Tot slot ging Mathieu Wijdeven, lid van onze makerscommunity, naar Suriname om daar Het waarom beantwoord op te voeren in Theater Thalia in Paramaribo.

In 2025 begonnen we het kunstproject rot•zooi (rotterdam zet omstandigheden om in). In een betaald traject, onder begeleiding van toonaangevende (Rotterdamse) kunstenaars, ontwikkelden zeven Rotterdamse young creatives ieder een kunstwerk dat hun fascinaties, dromen en levensverhaal weerspiegelt. Het traject mondt in 2026 uit in een tentoonstelling in de Kunsthall gevolgd door een galaveiling in de Kunsthall op 16 april. De opbrengsten van de veiling komen ten goede aan de ontwikkeling en toekomst van de young creatives.

Het ziekteverzuim halveerde in 2025 waarmee het ingezette beleid, gericht op vroegtijdige signalering en preventie van verzuim, succesvol lijkt te zijn. Doel is het verzuim structureel onder de 5% te houden, in lijn met de organisatiedoelstellingen rond duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. En op duurzaamheidsgebied behaalden we het zilveren Green Key-certificaat en we isoleerden het dak van TR8, ons gebouw aan de William Boothlaan. Ook werd de groene gevel aan Mauritsstraat (zijkant locatie TR25) voltooid. De artiestenfoyer werd gemoderniseerd en verduurzaamd door alle oude apparatuur te vervangen voor energiezuinige nieuwe apparatuur.

Onze Raad van Toezicht nam twee termijnen afscheid van Mirjam Bach en verwelkomde drie nieuwe leden: Koen Brand, Marvin Biljoen en Fauzia Mahomedradja. Wij bedanken Mirjam voor de betrokken en zorgvuldige manier waarop zij haar toezichhoudende rol heeft ingevuld. Waarbij zij het belang van onze medewerkers altijd vooropstelde, geheel in lijn met haar voordracht door de OR. Wij zijn blij met de nieuwe leden die andere kennis, energie en dynamiek toevoegen aan het toezicht binnen TR.

Tot slot willen wij iedereen bedanken die van 2025 een heel mooi jaar heeft gemaakt. In de eerste plaats onze medewerkers, makers, freelancers en raad van toezicht. En natuurlijk al onze samenwerkingspartners, donateurs en niet de laatste plaats ons publiek. Door jullie betrokkenheid en steun kan TR zich blijven vernieuwen en ontwikkelen tot een huis waar plaats is voor verschillende meningen en perspectieven, maar altijd in het besef dat wij zijn wie wij zijn door onze verbondenheid met de mensen en maatschappij om ons heen.

We kijken er naar uit om in 2026 verder te bouwen met jullie.

Directie Theater Rotterdam

Alida Dors, artistiek directeur

Herman van Karnebeek, zakelijk directeur



2. Producties

2025 ontvouwde zich als een gelaagd seizoen van eigen producties waarin persoonlijke verhalen, maatschappelijke urgentie en uiteenlopende artistieke vormen samenkwamen. Het jaar opende in februari met (Sur)render van Alida Dors, een choreografisch-muzikale performance waarin dans, livemuziek en spoken word samensmelten tot een gloedvol toekomstvisioen. De voorstelling werd geroemd om haar ritmische energie en harmonieuze opbouw, waarin fysieke intensiteit en poëtische beelden elkaar versterken.

In maart volgde Hamlet van Erik Whien, een kernachtige, eigentijdse bewerking van Shakespeares klassieker. Met een kleine cast legde hij de nadruk op onderlinge relaties en kwetsbaarheid, waardoor Hamlet niet een held werd, maar een jonge man die zoekt naar houvast te midden van verlies.

Mei stond in het teken van herneming en nieuw werk. Verdriet is een ding met veren van Erik Whien keerde terug. In dezelfde maand ging AJJIT van Khadija el Kharraz Alami in première, een energieke voorstelling waarin ritme, beweging en hedendaagse performance samenkwamen.

In juni presenteerde Mathieu Wijdeven de installatie M8: Helstone op Oerol, een ruimtelijk werk waarin performance, beeldende kunst en narratieve fragmenten elkaar ontmoeten. Diezelfde maand werd BULK van Wunderbaum gepresenteerd: een locatievoorstelling in de Rotterdamse haven die de schaal van wereldhandel en logistieke stromen voelbaar maakte. Een scherpe, soms humorvolle reflectie op consumentisme en verantwoordelijkheid, waarin systeemkritiek en zintuiglijke ervaring hand in hand gingen. In de zomermaanden presenteerde Mathieu Wijdeven ook een herbewerking van Saboteurs op De Parade: een theaterstuk over onbetrouwbare herinneringen, macht en zelfbeeld.

Met TRACK 2025 werd in september het nieuwe theaterseizoen feestelijk ingeluid. Deze looproutevoorstelling bracht performances, dans en urban cultuur samen in een dynamisch programma dat makers en publiek met elkaar verbond. TRACK fungeerde als open platform voor ontmoeting en artistieke uitwisseling en gaf een inkijkje in makerstrajecten die later in het seizoen verder tot bloei kwamen.

In oktober ging Closed Eyes van Alida Dors in reprise en nodigde uit tot innerlijke reflectie via een gelaagde mix van dans, filmbeelden, livemuziek en krachtige spoken word. In dezelfde maand presenteerde Bureau Vergezicht, in coproductie met TR, Een stukje naar de mensen toe, in een regie avm Erik Whien waarin Rebekka de Wit met humor en scherpte reflecteert op ons verlangen naar gemeenschap in een tijd van voortdurende afleiding en consumptie.

November bracht Blaka Gowtu van Grande Loge, een onderzoekspresentatie waarin diaspora, spiritualiteit en toekomstdenken samenkwamen in een theatrale setting die uitnodigde tot dialoog over collectieve erfenis en persoonlijke verantwoordelijkheid.

Het jaar werd in december afgesloten met Heartbeats van Nastaran Razawi Khorasani, een indringende documentaire performance over leven en afscheid. De voorstelling combineerde ritme, tekst en beweging tot een rituele reflectie op eindigheid, die tegelijk een ode is aan het leven.

Productiehuis

Parallel bood ons productiehuis ruimte aan onderzoek, experiment en makersontwikkeling. Via residenties, TRipp Spaces en Welcome To Our Guesthouse krijgen makers tijd om hun artistieke vragen te verdiepen, zonder directe productiedruk maar in voortdurende uitwisseling met peers en publiek. Zo fungeert TR ook als broedplaats voor vernieuwing.

Het jaar startte in maart met I vow to distract forever van Djuwa Mroivili, een performatief onderzoek naar aandacht en aanwezigheid in een wereld vol prikkels. In april ging coproductie My sweet nasty lunacy van Hélène Vrijdag in première. Een rauwe en lichamelijke performance waarin persoonlijke ervaringen worden omgezet in een universeel verhaal over kwetsbaarheid, autonomie en mentale veerkracht.

September markeerde Strange Fruit's van Sedrig Verwoert, waarin hedendaagse dans wordt verweven met Caribische invloeden en persoonlijke geschiedenis. Verwoert onderzocht thema's als identiteit en representatie en bouwde verder aan een eigen fysieke signatuur. Hij werkte hieraan voorafgaand binnen TRipp Space aan zijn artistieke onderzoek, net als Shishani Vranckx, die in ditzelfde traject materiaal ontwikkelde op het snijvlak van muziek en performance. TRipp Space bood beide makers een context van reflectie en dialoog over esthetiek en werkmethodes.

In november vormde Welcome To Our Guesthouse #9 opnieuw het kloppende hart van het productiehuis. Gedurende meerdere weken kregen makers de ruimte om te experimenteren, ideeën te delen en nieuwe netwerken op te bouwen binnen een open, collectieve setting. In dezelfde maand ging coproductie MAMA'KU van Cheroney Pelupessey in première. Een persoonlijk en gelaagd werk waarin familiegeschiedenissen en culturele overdracht centraal staan.

Daarnaast coproduceerde TR Heritage van Kincollective waarin collectief makerschap centraal stond en The Waiting City waarin Merel Smitt stedelijke verhalen samenbracht in een participatief project rond wachten en ontmoeting. Ook Joshua Serafin werd ondersteund in een internationale coproductie, waarmee TR haar internationale netwerk verder versterkte.

Makerscommunity

In 2025 bouwde TR verder aan een makerscommunity die het artistieke hart van het huis vormt. De community bestaat uit Alida Dors, Dalton Jansen, Erik Whien, Grande Loge, Khadija El Kharraz Alami, Mathieu Wijdeven, Nastaran Razawi Khorasani, Romana Vrede en Wunderbaum, een uiteenlopende groep makers die samen de volle breedte van de podiumkunsten bestrijken: van teksttheater en dans tot performance, storytelling en community art. Helaas heeft Khadija El Kharraz Alami besloten na 2025 zelf verder te gaan en niet langer onderdeel te willen zijn van

(de makerscommunity) van TR. Wij bedanken haar voor haar onderscheidende en bijzondere bijdrages aan TR en wensen haar veel succes.

Deze community is een levend netwerk in interactie met de stad en haar publiek. Makers delen actief expertise met elkaar en met jong talent; ze nemen deel aan elkaars producties, dragen bij aan dramaturgie, spelen in collega-werken of ondersteunen presentaties achter de schermen. Deze onderlinge samenwerking is kenmerkend voor de grondhouding van de community: een wederkerige manier van werken waarin ieders perspectief van waarde is.

Het resultaat is een dynamisch ecosysteem waarin makers elkaar inspireren, uitdagen en ondersteunen. Door disciplines en perspectieven met elkaar te verbinden — van dans tot spoken word, van performance tot community art — draagt de makerscommunity bij aan een breed en relevant podiumkunstenveld. In 2025 gaf deze community niet alleen ruimte aan individuele artistieke, vaak onderbelichte stemmen, maar verstevigde zij ook de positie van Theater Rotterdam als een plek waar vernieuwing, inclusie en maatschappelijke reflectie hand in hand gaan.



3. Programmering

2025 begonnen we met (de herneming van) de internationale succesvoorstellingen *The Making Of* van Berlin en het epische *Vlaemsch* van Sidi Larbi Cherkaoui en met nieuw werk van Anne Teresa de Keersmaecker. In januari volgde een nieuwe samenwerking met het Nederlands Theaterfestival. We presenteerden genomineerde voorstellingen uit het seizoen 24/25. Het gaf de gelegenheid om successen terug te halen en werk uit een categorie te laten zien die we doorgaans niet in TR programmeren. De keuze uit de categorie Comedy bijvoorbeeld viel op Ryan Panday. Bijzonder omdat niet eerder een cabaretovoorstelling in TR stond.

Titels die het goed deden waren o.a. *Nachtwacht* van NITE, *De dood van Benny Simons* het debuut van Shady El Hamus bij Orkater en *Hardkoor* van Theater Utrecht. Ook boekbewerkingen waren in trek bij het publiek, zoals *De Seizoenen* de marathonvoorstelling van Eric de Vroedt (HNT) en *De Wetten* van Eline Arbo (ITA). Zoals altijd brachten we het (vrijwel) volledige Nederlandse theater- en dansaanbod van de BIS- en FPK-gezelschappen. Aan het einde van het jaar sloot Introdans af met een uitverkochte *Carmen*.

Nieuwe- en opkomende talenten als Mara Haj Hussein, Melyn Cow, Courtney May Robertson en collectief Mamm werden gepresenteerd in The Kitchen (de nieuwe naam voor de Krijn Boonstudio) waar we ruimte geven aan deze categorie makers die vaak voor het eerst in een groot theater als TR staan.

ISH, 155, HNTJong, Artemis en Maas zijn de vaste bespelers voor een jonge publieksgroep. ISH Dance Collective en het Balletorkest kwamen dit najaar met een bijzondere samenwerking en bewerking van de mythe *THOR*.

De stadsgezelschappen Hotel Modern, Club Gewalt, Lloyds Company, Scapino en Conny Janssen Danst brachten nieuw- en oud werk. Dansateliers presenteerde als gebruikelijk de choreografen van de toekomst. TR blijft een speelplek voor partnergezelschappen als Urland, Boogaardt/VanderSchoot en Ward/Ward. We blijven deze gezelschappen in de toekomst presenteren en bedienen het publiek dat we samen hebben opgebouwd.

Feeling Curious? was wederom een inhoudelijk sterk festival met een gevarieerd programma van (inter)nationale gevestigde- en nieuwe namen. O de openingsavond waren dat de gevierde maker Jan Martens, beginnend maker Agnese Valmaggia en midcareer maker Cherish Menzo. Deze editie was er ook een concert van de Turkse popdiva Gaye Su Akyol met een feministische en politieke stem. Daarnaast leverde multi-artist Nástio Mosquito een belangrijke bijdrage aan het inhoudelijke debat door zijn installaties, performance en lectures. De focus lag dit jaar op makers die bij de wereldberoemde choreograaf Sidi Larbi Cherkaoui gedanst hebben. Wat geeft Larbi door en waar staan zij nu zelf met eigen werk? Deze makers presenteerde eigen voorstellingen en gaven workshops.

De samenwerking *O, MOMO, Left of the Dial, IFFR* en *Circusstad* is gecontinueerd. De gemene deler van al deze festivals is dat zij, naast verbreding van ons aanbod, goed aansluiten bij onze koers en opkomende talenten en internationale ambities laten zien. De programmering komt deels in samenwerking met onze programmeurs tot stand.

Internationaal werden er, naast hiervoor genoemde voorstellingen, coproducties getoond van Action Zoo Humain (*Perzen. Triomf van Empathie*) en Jan Martens (*DOG DAYS ARE OVER 2.0*). *Zona Franca* van Alice Ripoll toonden wij in samenwerking met acht Nederlandse schouwburgers. Opvallend in de kleine zaal was Jaha Koo met zijn *Haribo Kimchi*. Nieuw was de samenwerking met KVS/ Brussel. Wij presenteerden voorstellingen van Alesandra Seutin (*Mimi's Shebeen*) en Michael de Cock (*Alleen Verbeelding*). *Closed Eyes* van Alida Dors was juist in Brussel te zien.

TR-programma

Het presenteren van jonge kunstenaars onder het label TRaces kreeg steeds meer aandacht en de samenwerking met Roffa Mon Amour voor het filmprogramma kreeg steeds vastere voet. Vrouwendag en Queer iftar zijn vaste onderdelen geworden in de programmering. Het jaar werd afgesloten met Fotilla Gaza. De Nederlandse deelnemers van deze actie kregen een podium om hun ervaringen te delen. Indrukwekkend en ontroerend.

Publieksdramaturgie

Publieksdramaturgie richt zich op publieksbegeleiding rondom voorstellingen en op het creëren van context, dialoog en ruimte voor meerstemmigheid en het verbreden van publieksgroepen en de (artistieke) toegankelijkheid van TR. Programma's worden ontwikkeld als gezamenlijke processen, in nauwe samenwerking met makers, partners en communities. Deze werkwijze sluit aan bij de crew-mentaliteit van TR en vormt de basis voor een theaterpraktijk die geworteld is in de stad en openstaat voor voortdurende uitwisseling.

Binnen deze werkwijze zijn *Open Table* en *Dresi Fu Yeye* uitgegroeid tot herkenbare programmalijnen. *Open Table* functioneert als een ontmoetingsplek waar maatschappelijke thema's gezamenlijk worden bevestigd, met ruimte voor gesprek, verdieping en verschil. Samen eten is tijdens dit programma een belangrijk element om met elkaar in verbinding te komen. *Dresi Fu Yeye* is ontwikkeld als een cultureel programma waarin verhalen, rituelen en collectieve herinnering samenkomen. Stemmen uit verschillende gemeenschappen, kunstenaars die nog niet altijd in de grote zaal te zien zijn worden betrokken bij de inhoud. Beide programma's positioneren TR als sociale ruimte, waarin het publiek mededruger is van betekenis. Bij beide programma's zien we dat het publiek terugkomt, zich betrokken voelt en zich steeds meer uit durft te spreken.

Samenwerking met externe partners speelde een belangrijke rol. Met Roffa voor Palestina werd een benefitprogramma gerealiseerd waarin gesprek en solidariteit samenkwamen. Daarnaast werd de samenwerking met Nederland Wordt Beter verdiept, met als belangrijk moment de presentatie van hun afsluitende expositie bij TR.

4. Educatie & Interactie

Educatie & Interactie richt zich op het versterken van de verbinding tussen TR en het publiek langs de pijlers Context, Jong Talent, Onderwijs en focusgebied Outreach & Community.

Context

In 2025 verscheen het derde seizoen van de TR Extra podcast, waarin host Nelly dos Reis sprak met TR-makers gedurende hun repetitieproces: Matijs Jansen (Wunderbaum), Alida Dors, HAYP Music, Erik Whien, Sedrig Verwoert & Nastaran Razawi Khorasani. De podcast liet de luisteraars kennismaken met de (mens achter) de maker.

De piloteditie van de TR Appetizer was uitverkocht. Bezoekers kregen onder het genot van appetizer een exclusief voorproefje van *The Story of Travis* middels korte performances, een Q&A met Romana Vrede én een luistersessie met de componist.

De gespreksmethodiek Het Laatste Woord, gericht op de emancipatie van de toeschouwer, werd voortgezet. En de samenwerking met het Nederlands Theater Festival werd uitgebreid: bezoekers gingen onder leiding van TR-moderatoren in gesprek bij ITA, DeLaMar en Bellevue. Daarnaast vond de eerste buiteneditie plaats tijdens O. Festival

De workshop Wat heb je geZine? werd voortgezet voor reguliere programmering en kreeg een prominente plek op het festival *Feeling Curious?* waar bezoekers hun zines gedurende het gehele festival toevoegden aan een groeiende visuele collectie in de hal.

TR ontwikkelde een contextinstallatie die per productie wordt ingericht en meereist met tourneevoorstellingen. Samen met deze installatie reist een publiekshost mee die in gesprek gaat met bezoekers. De installatie van Alida Dors' *Closed Eyes* werd ook tentoongesteld in het Nieuwe Instituut. De Ballpark creatives voegden een laagdrempelige reflectievorm toe aan het contextaanbod. Bezoekers konden vooraf en na afloop van *Closed Eyes* in een speciaal ingerichte hoek van de foyer het artwork 'De bodem van het Brokopondomeer' bewerken.

Jong Talent

Het kunstproject *rot•zooi* (rotterdam zet omstandigheden om in) is ontstaan uit de ruïnes van het toeslagenschandaal. In een betaald traject, onder begeleiding van toonaangevende (Rotterdamse) kunstenaars uit verschillende disciplines, ontwikkelden acht Rotterdamse young creatives één persoonlijk kunstwerk dat hun fascinaties, dromen en levensverhaal weerspiegelt. Het traject mondt uit in presentaties bij de Kunstfabriek (14 – 16 januari) en de Kunsthal (20 februari – 15 maart). En aansluitend vindt een galaveiling plaats in de Kunsthal op 16 april 2026. De opbrengsten van de veiling komen volledig ten goede aan de young creatives voor hun ontwikkeling en toekomst.

Onderwijs

Ruim 4.000 leerlingen en studenten bezochten in 2025 een voorstelling bij TR. Daarnaast organiseerde we rondleidingen en ontmoetingen met makers en medewerkers. Ook met onze Cultuurcoaches staan wij met beide benen midden in het onderwijs. Met een op maat gemaakt lesprogramma, dat zowel binnen als buiten de school plaatsvindt, bereiken onze Cultuurcoaches het kunst- en cultuurcurriculum van Mavo Centraal, Wolfert College ISK, ISK Zuid en ISK Delft.

Het ISK-project biedt een podium aan Rotterdamse ISK leerlingen die zich wortelen in een nieuw land met nieuwe gebruiken en een nieuwe taal. Onder leiding van regisseur Jasper Vaillant werd de voorstelling *My Long Lost Boundaries* gespeeld voor medescholieren, docenten en vrij publiek. Al acht jaar zien we een groeiende community van spelers, ouders en terugkerend publiek.

Voor Theater na de Dam maakten wij de jongerenvoorstelling *AMORAL*. De spelers spraken met drie familieleden van zogeheten collaborateurs over hoe de keuzes van hun vader, opa of moeder gedurende WOII tot de dag van vandaag invloed hebben op hun dagelijks leven.

Outreach & Community

Met Queer Gym werd een festival georganiseerd waarin samen bewegen en storytelling samenkwamen om inclusie en eerlijkheid in sport onder de aandacht te brengen. Het festival liet zien dat inclusieve sport en cultuur een noodzakelijke stap zijn naar een rechtvaardige samenleving.

5. Marketing & Communicatie

TR richt zich bij de verbreiding van het publiek specifiek op de groei van het aandeel Startende Cultuurspeurders, Nieuwsgierige Toekomstrijpers en Flanerende Plezierzoekers. Ook de Sociale Cultuur-hoppers is voor TR interessante en groeiende publieksgroep. De afgelopen jaren is het aandeel van deze publieksgroepen dan ook gegroeid. In 2025 laat ons het met model verrijkte klantbestand een kleine krimp zien van het aandeel medium en light users. De analyse door Rotterdam Festivals geeft wellicht nog een wat exacter beeld.

Kaartverkoop

Het totaal aantal bezoeken groeide sterk met name dankzij een aantal zeer succesvolle coproducties die het ook buiten Rotterdam erg goed deden. Het totaal aantal bezoeken in Rotterdam bleef wat achter door het gedaalde aantal voorstellingen en activiteiten (12% minder dan in 2024). De gemiddelde zaalbezetting van onze makerscommunity steeg daarentegen met 28%.

Inzichten uit het Culturele Doelgroepenmodel

Sinds eind 2024 doet TR mee met een pilot van Digitaal Informatieplatform Podiumkunsten (DIP) waarin DIP via de ticketingsystemen van deelnemende theaters wordt verrijkt met inzichten uit het Culturele Doelgroepenmodel. Dit betekent dat wij, naast de jaarlijkse analyse door Rotterdam Festivals, nu doorlopend inzicht hebben in ons publiek aan de hand van dit segmentatiemodel. Hierdoor hebben we geleerd dat onze strategie om voorstellingen en activiteiten aan te bieden volgens het Pay What You Want-principe bijdraagt aan het over de drempel helpen van doelgroepen uit de Medium en Light groepen, met name Sociale Cultuurhoppers. We hebben daarom vanaf seizoen 2025/2026 een pilot lopen met een aantal Grote Zaal voorstellingen, die eerder niet volgens PWYW werden aangeboden. De resultaten hiervan zijn nog niet compleet.

CRM

De investering in CRM kreeg in 2025 verder vorm. Na een migratie van Smart Marketing Platform (SMP) 1.0 naar 2.0, worden nu alle nieuwsbrieven uit dit systeem verstuurd. Dit geeft ons veel meer inzicht in onze klanten.

Toegankelijkheid

In 2025 hebben we werk gemaakt van de toegankelijkheid van de website en de AA status behaald volgens de Web Content Accessibility Guidelines (WCAG). Andere projecten die we opstartten rondom toegankelijkheid waren een onderzoek naar bezoekers die prikkelgevoelig zijn en het aanpakken van de zogenaamde wayfinding in onze gebouwen. Daarnaast zijn we in gesprek met onze collega's van Het Nationale Theater over het inzetten van de AI-bril met realtime ondertiteling die zijn samen met XRAI ontwikkelden. Vanzelfsprekend gaan we de komende jaren verdere stappen nemen om ons theater en onze voorstellingen toegankelijker te maken.

Positionering & Identiteit

Na de campagne 'Samen zie je meer' waarmee we in 2024 de nieuwe huisstijl introduceerden, lanceerden we in het voorjaar van 2025 de campagne 'ik ben door jou', waarin we bezoekers lieten reflecteren op ons door Ubuntu geïnspireerde credo. Afgeleid van ons credo, lanceerden we in het najaar voor het eerst een succesvolle campagne voor de Kerstvakantie, 'Vier het samen', die een flinke impuls gaf aan de bezoekersaantallen in deze periode

6. Development & Events

2025 was het eerste jaar van de afdeling Development & Events (D&E) in nieuwe vorm (zie paragraaf P&O). Het werd helaas een overgangsjaar, waarin de focus lag op continuïteit en niet op groei. Het begon goed met de start van een extra medewerker development met de focus op fondsenwerving en particuliere donoren. Ook werd een medewerker die ook voor eventstaken had helemaal naar development overgeplaatst, met de focus op relatiemanagement en zakelijke partnerships. Helaas namen wij later in het jaar afscheid van onze senior medewerker en vertrok het nieuwe afdelingshoofd al na 3 maanden toen een andere organisatie zich aandiende met een aanbod dat zij niet kon weigeren. Voor 2026 ligt de nadruk in de eerste plaats op het werven van een nieuw hoofd en een nieuwe senior fondsenwerver en daarna op verdere professionalisering van afdeling. Dit is noodzakelijk om de development inkomsten substantieel en structureel te verhogen.

Diverse fondsen leverden weer een stevige financiële bijdrage aan ons artistiek-inhoudelijke projecten. Zo maakten het Fonds voor Cultuurparticipatie en de Gemeente Rotterdam het bijzondere project *rot*zooi* mogelijk. Fonds 21 en Stichting Bevordering voor de Volkskracht ondersteunden ons internationale performance festival *Feeling Curious?*. Het workshopprogramma *Feeling Rotterdam?*, onderdeel van *Feeling Curious?*, ontving opnieuw een bijdrage van Het Cultuurfonds. Ballpark kon worden verlengd dankzij het Fonds voor Cultuurparticipatie. Dit betaalde zich uit in mooie projecten op die we in 2026 voortzetten, zoals *Cooking Mom* en *TRdSpace*.

We vernieuwden het particuliere donateursprogramma en de wervingsactiviteiten werden uitgebreid. Een gerichte telemarketingcampagne leidde tot een stevige groei van het aantal donateurs. Opnieuw werd een mecenasdiner georganiseerd rondom. Dit keer voorafgaand aan *Heartbeats*. De jaarlijkse Vriendenavond kende opnieuw een hoger opkomst. De avond werd georganiseerd rondom *Hamlet*. De sterke groei van het donateursbestand laat zien dat het vernieuwde programma en de aangescherpte werving bijdragen aan een sterkere en meer betrokken community rondom TR, maar ook dat er nog ruimte is voor groei.

Wij zijn blij dat alle zakelijke partners hun samenwerking in 2025 hebben voortgezet: HAL Investments, Loyens & Loeff, Stichting Stoer en Studio Dumber. Deze continuïteit onderstreept het vertrouwen van onze zakelijke partners in de artistieke en maatschappelijke koers van TR. In 2025 is daarnaast ingezet op de doorontwikkeling van het sponsorprogramma, met als doel het aantal inhoudelijke partnerships in de komende jaren verder uit te breiden.

7. Techniek, Gebouwen & IT

De afdeling theatertechniek heeft in 2025 haar definitieve vorm gekregen met de aanstelling van een manager podiumtechniek zijn organisatorisch de belangen van de verschillende aandachtsgebieden van de afdeling geborgd. De vacatures op leidinggevend en coördinerend niveau zijn allen door middel van interne doorstroming ingevuld; een gezonde ontwikkeling. Nieuwe instroom bij de theatertechnici is ook in 2025 gelukt, ondanks krapte op de arbeidsmarkt.

Gebouwen

De meest in het oog springende aanpassing is het verplaatsen van de werkplaats en het creëren van broodnodige kantooruimte in ons pand aan het Schouwburgplein. Het grote venster aan de noordwestzijde van het gebouw geeft nu letterlijk een inkijkje in dagelijkse werkpraktijk van TR. De werkplaats, die in die ruimte was gevestigd is verplaatst naar een praktische ruimte op de 1e verdieping, dicht bij het toneel dus. Voor onze bezoekende gezelschappen en eigen medewerkers is de artiestenfoyer vernieuwd. Beide aanpassingen zijn gedaan in eigen beheer in samenwerking met Architectenbureau De 2 Snoeken. De beeldtaal die is toegepast zal ook een voorbeeld zijn voor eventuele volgende aanpassingen in dit gebouw, zodat de er eenzelfde look & feel ontstaat.

Voor het overige aanpassingen aan gebouwen zie hoofdstuk 9 over duurzaamheid.

IT

De IT-organisatie is uitgebreid met IT-coördinator (een duo-functie die deze persoon deels bij ons (24u) en deels bij Theater Zuidplein (16u) vervult. Doel is om de IT-dienstverlening verder te blijven ontwikkelen, zodat deze aansluit bij de veranderende behoeftes van de organisatie. De IT-organisatie heeft niet langer enkel een technisch faciliterend karakter, maar werkt actief mee aan het verbeteren van de ondersteuning van de medewerkers. Zo assisteert de afdeling bij de aanschaf en implementatie van specifieke softwarepakketten (bijvoorbeeld KONTAINER een beeldbankapplicatie) en creëert het de voorwaarden voor een juist beheer door het aanstellen en begeleiden van applicatiebeheerders. Er is bijzondere aandacht voor de veiligheid van onze systemen. Er zijn technische maatregelen genomen en er wordt fors geïnvesteerd in bewustwording. De IT-ondersteuning is nu zodanig dat medewerkers niet langer afhankelijk zijn van een vaste werkplek.

8. P&O, D&I en Fair Practice

Het ziekteverzuim is uitgekomen op 3,10%, een halvering ten opzichte van voorgaande jaren. Voornaamste oorzaak was de beëindiging van een aantal langdurige ziektegevallen. Het kortdurend verzuim bleef min of meer gelijk. Deze ontwikkeling sluit aan bij het ingezette beleid gericht op vroegtijdige signalering en preventie van verzuim. We zetten dit in 2026 voort. Doel is het verzuim structureel onder de 5% te houden, in lijn met de organisatiedoelstellingen rond duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.

Ontwikkelbeleid

In 2026 vernieuwen we de cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken. De ontwikkeling van medewerkers komt centraal te staan. Het Persoonlijk Ontwikkelplan (POP) wordt hierbij het uitgangspunt, waarbij het voeren van effectieve ontwikkelgesprekken essentieel is. Om dit te ondersteunen, hebben medewerkers en leidinggevenden in 2025 trainingen gevolgd in het voeren van dergelijke gesprekken.

Leerwerkbedrijf

Onze rol als leerwerkbedrijf blijft een belangrijke pijler voor medewerkersontwikkeling en onze aantrekkelijkheid als werkgever. In 2025 hebben negen stagiaires praktijkervaring opgedaan, verdeeld over de afdelingen artistiek bureau, marketing & communicatie, events en programmering.

Organisatieontwikkeling

De afdeling Development & Events is gesplitst in een afdeling Development & Events en een afdeling Hospitality om de kernactiviteiten van de diverse onderafdelingen beter tot hun recht te laten komen. Bij D&E is dat het werven van additionele inkomsten. Bij Hospitality, (ticketing & service, publieksbegeleiding en (interne) horeca) gaat het om gastvrijheid. Door de splitsing zijn de afdelings specifieke kennis en ervaring samengebracht en zijn afdelingshoofden geworven worden met relevante kennis, capaciteiten en ervaring.

De kernprincipes van onze organisatieontwikkeling – crew mentality, learning by doing en each one teach one – zijn vastgelegd in een manifest en blijven een belangrijk gespreksonderwerp in de organisatie. Deze basisprincipes zijn vertaald naar acht concrete waarden en gedeeld met alle medewerkers tijdens TR Circle Talks, waarin we met elkaar het gesprek aangaan over cultuurverandering.

Het project *Ik ben door jou ~ organisatieontwikkeling* richt zich op het versterken van de interne cultuur. In 2025 lag de focus op de ontwikkeling van een digitale routekaart die medewerkers enthousiasmeert en onze organisatiecultuur zichtbaar maakt. Daarnaast zijn de workshops Inclusief Leiderschap en Constructief Aanspreken opnieuw aan de medewerkers aangeboden. Deze workshops richten zich op bewustwording en praktische handvatten voor een inclusieve en sociaal veilige werkomgeving. Om ons sociaal-veiligheidsbeleid verder te borgen hebben we een beleidsdocument opgesteld dat het vertrekpunt vormt voor het aanscherpen van onze gedragscode.

Samen met de Erasmus Happiness Economics Research Organisation hebben we de resultaten van het medewerkersonderzoek uit 2024 geanalyseerd. Ten opzichte van het eerste onderzoek in 2023, zien we een stijging in de waardering. We vervolgen dit onderzoek in eigen beheer door de projectgroep *Ik ben door jou ~ organisatieontwikkeling*.

Vertrouwenspersonen

In 2025 hebben 10 medewerkers gebruik gemaakt van het team vertrouwenspersonen. Alle meldingen hielden verband met samenwerking/conflict. Naar aanleiding van deze meldingen hebben de vertrouwenspersonen een of meerdere vertrouwelijke gesprekken gevoerd met melders. De vertrouwenspersonen hebben naast het vertrouwenswerk n.a.v. meldingen de volgende activiteiten verricht:

- Meedenken, sparren en advies geven n.a.v. vragen van directie, leidinggevenden en medewerkers.
- Presentatie team vertrouwenspersonen bij de start van nieuwe producties en projecten.
- Aanhaken bij de ontwikkeling binnen sociaal veiligheidsbeleid.
- Overleg en advisering directie TR.
- Onderlinge consultatie en overleg.
- Intervisie en deskundigheidsbevordering behorend bij o.a. de accreditatie van de vertrouwenspersonen

Diversiteit, inclusie en fair practice

De gemeentelijke beleidsspeerpunten de kernwaarden van de Fair Practice Code zijn stevig verankerd in onze missie, visie, strategie en activiteiten. TR doorbreekt theaterconventies en bevraagt systemen. Wij streven naar een innovatieve, inclusieve sector (te beginnen met onze eigen organisatie) waarin ruimte is voor verschillende stemmen, nieuwe kennis, patronen en expertise. Om dit te bereiken werken wij integraal aan een diverse en inclusieve programmering en een divers publieksbereik, gericht op behoud én vernieuwing en duurzame verbindingen met partners in verschillende domeinen.

We werken samen met lokale, nationale en internationale partners uit: de culturele sector (speelplek, contextprogrammering, festivals, artist-in-residence, publiekstrajecten), het bedrijfsleven (events, sponsoring, kennisdeling), het onderwijs (voorstellingsbezoeken, cultuurcoaches, talentontwikkeling), het maatschappelijk domein (sociale cohesie, agenderen van maatschappelijke thema's, community building). Onze samenwerkingen zijn altijd op basis van gelijkwaardigheid. Een aantal partijen waar wij in 2025 mee hebben samengewerkt: de Pauluskerk, Tailors & Wearers, Open Rotterdam, Nederland Wordt Beter, Roffa Mon Amour, Kunsthal Rotterdam, Queer Gym, Reset Yourself, TENS Nail Studio, Team van der Geest, Het Nieuwe Instituut en ISK Rotterdam

We zijn gestart met de herziening van ons loon- en functiegebouw omdat wij vonden dat de CAO Toneel & Dans voor een aantal functies niet meer voldeed. In 2026 moet dit leiden tot een verbeterd loon- en functiegebouw. De CAO blijft natuurlijk de basis vormen voor ons loon- en functiegebouw. Mocht de geplande herziening van het CAO loon- en functiegebouw leiden tot een hogere waardering van functies dan passen wij ons loon- en functiegebouw natuurlijk aan

9. Duurzaamheid

Twee projectteams houden zich bezig met duurzaam produceren en duurzame bedrijfsvoering. De inzet van de projectteams werd bekroond met het behalen van een Zilveren Green Key, hét duurzaamheidskeurmerk voor de toeristische en recreatieve sector.

Nadat in 2024 de puien aan de achterzijde van TR8 zijn vervangen, is in 2025 het dak van de studio vervangen. De verwachting is dat de energieprestatie van het gebouw hierdoor opnieuw behoorlijk zal verbeteren. Beide projecten zijn met hulp van Provincie Zuid Holland (programma Energie Transitie) tot stand gekomen en door TR gefinancierd met behulp van DUMAVA subsidie.

De groene gevel van TR25 met lage struiken en gevelbeplanting draagt bij aan vergroening van het gebouw en helpt tegen stedelijke hittestress. Bij de verbouwing van de artiestenfoyer en het inrichten van een nieuwe werkplaats is bewust gekozen voor energiezuinigere en duurzame apparatuur, met aandacht voor hergebruik en behoud van bestaande materialen waar mogelijk.

Helaas is het vervangen van de glazen gevelplaten van TR25 door PV-panelen, waarmee we zo'n 110.000KWh aan stroom hadden kunnen opwekken, door de gebouweigenaar als onhaalbaar geclassificeerd. De Gemeente heeft besloten de glazen panelen in 2027 wel te vervangen, maar dan voor vergelijkbare glazen panelen. Wat ons betreft een grote gemiste kans op structurele verduurzaming van ons gebouw.

Voor meer informatie over ons MVO/duurzaamheidsbeleid verwijzen wij naar ons MVO-jaarverslag

10. Ondernemingsraad

2025 stond voor de Ondernemingsraad (OR) in het teken van vernieuwing, het versterken van onderlinge samenwerking en een actievere invulling van de medezeggenschapsrol. De OR heeft zeven leden uit 5 verschillende afdelingen (educatie, techniek, artistiek bureau, marketing, financiën). Vier leden traden af en vier nieuw leden traden toe tot de OR. De OR kwam tien keer bijeen voor intern overleg en voerde vier overlegvergaderingen met de directie. De OR en de Raad van Toezicht kwamen één keer samen in in het kader van wederzijdse kennismaking, gezien de gewijzigde samenstelling van beide raden, en het verkennen van een nieuwe overlegstructuur die het huidige drie-raden-overleg moet vervangen.

In januari volgde de OR een training waarvan het eerste deel richtte zich op de samenwerking tussen OR en directie. Dit werd samen met de directie gevolgd en bood ruimte om verwachtingen uit te spreken en te reflecteren op ieders rol binnen het medezeggenschapsproces. Het tweede deel was gericht op onderhandelings technieken en het versterken van de positie van de OR bij complexe advies- en instemmingstrajecten.

De OR behandelde instemmingsverzoeken over een herziening van het ontwikkelbeleid, een uitbreiding van de telefoonvergoeding en het vaststellen van een jaarlijkse collectieve zomersluiting. Adviesaanvragen waren er over de nieuwe functie Manager Podiumtechniek, de splitsing van de afdeling Development & Events en de herplaatsing van het team dramaturgen. Ook speelde de OR een actieve rol bij de bespreking van de geheide-kandidaatprocedure voor de functie van huisdramaturg, wat aanleiding gaf om een nieuw en zorgvuldig werving- en selectieprotocol op te stellen. Daarnaast werd de OR meegenomen in verschillende dossiers en onderwerpen, waaronder: beleidskader gebruik AI, vervanging trekkenwand en financiering, verbouwing werkplaats en artiestenfoyer, overgang Teams en ingebruikname laptops, code of conduct, werk- en vergaderplekken, faciliteiten studio's en kleedkamers.

Door het jaar heen bleven sociale veiligheid, werkdruk, organisatie-inrichting, interne communicatie en transparantie kernpunten van aandacht. De OR streeft ernaar zichtbaar en toegankelijk te zijn voor medewerkers en ziet zichzelf als een kritisch maar constructief gesprekspartner, met oog voor zowel het belang van de organisatie als dat van de medewerkers.

11. Raad van Toezicht

TR wordt bestuurd volgens het raad-van-toezicht-model, met een tweehoofdig 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.

Vergaderingen 2025

In 2025 kwamen de RvT en het bestuur zes keer bijeen (inclusief een zelfevaluatie). De zelfevaluatie is begeleid door een externe partij. Terugkerende onderwerpen op de agenda van de RvT zijn de goedkeuring van de jaarrekening en het jaarverslag 2024, de begroting en de

jaaragenda van de raad. Elke vergadering wordt de financiële situatie van de organisatie, de ontwikkelingen binnen de organisatie en de sociale veiligheid besproken.

Er werd een start gemaakt met het verder professionaliseren van het toezicht. Een belangrijk onderdeel hiervan is de ontwikkeling van een visie op toezicht. Deze visie zal onder begeleiding van een specialist tot stand komen, bij dit proces zijn zowel de RvT als het bestuur betrokken. Begin 2026 zal de visie op toezicht gereed zijn.

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 raad van toezicht dat herzien is.

Governance, samenstelling, rooster van aftreden

Marvin Biljoen, Fauzia Mahomed Radja en Koen Brand zijn in maart 2025 benoemd tot lid van de raad. Met de aanvulling van deze drie leden is de raad weer op volledig niveau met toereikende expertise. Conform het rooster van aftreden is Mirjam Bach afgetreden in mei 2025. Carolien Dieleman en Ernestine Comvalius zijn herbenoemd. De RvT is voornemens om uiteindelijk terug te gaan naar 5 leden.

Jaarlijks evalueert de RvT het eigen functioneren en de samenwerking met het bestuur. Begin 2025 is de zelfevaluatie onder externe begeleiding uitgevoerd. De aandachtspunten uit de zelfevaluatie richten zich op: professionaliseren van de RvT, verstevigen van de positie, daadkrachtiger optreden, behouden van de vertrouwensrelatie met het bestuur en optimaliseren van de informatievoorziening.

Om de doorontwikkeling van de RvT vorm te geven en te ondersteunen is een bestuurssecretaris specifiek voor de raad aangesteld.

12. Rotterdamse Culturele Basis

In 2025 telden de RCB-instellingen 2.101.702 bezoeken. Door intensieve samenwerking met makers, onderwijsinstellingen, festivals en maatschappelijke partners wordt cultuur breed verankerd in de stad. Deze combinatie van groot publieksbereik, talentontwikkeling en stedelijke samenwerking onderstreept de betekenis van de RCB als samenhangend ecosysteem. Instellingen versterken elkaar, delen kennis en zoeken actief de verbinding met diverse publieksgroepen in de stad. Tegen deze achtergrond van inhoudelijke kracht en stedelijke samenwerking stond 2025 voor de RCB bestuurlijk en organisatorisch in het teken van reflectie op positie en rol binnen het culturele bestel.

Het advies van de kwartiermaker droeg ook bij aan deze reflectie, al was het maar omdat in het verlengde daarvan de positie en rol van de RCB geregeld en op verschillende manieren werd besproken. Daarbij kwam de negatieve beeldvorming rond de RCB, die behoorlijk werd versterkt als gevolg van de besluitvorming bij het cultuurplanproces, steeds weer bovendrijven. De RCB-instellingen hebben daarom actief gewerkt aan hun relatie met het Directeurenoverleg (DO) en andere samenwerkingspartners en benadrukt dat zij zich onderdeel voelen van het DO en zich niet als losse entiteit zien (en dat juridisch gezien ook niet zijn). In dat kader is met de directie van het DO onder meer besproken om de door de RCB georganiseerde tafels, rond de thema's vastgoed en werkgeverschap, bij het DO onder te brengen. Het DO overweegt in kringen te gaan werken, waar de RCB-instellingen en andere grote instellingen er dan een van zouden kunnen vormen. Door alle perikelen rond het advies van de kwartiermaker zijn deze gesprekken even gepauzeerd, maar deze zullen in 2026 worden hervat.

De RCB-instellingen vinden ook dat het huidige construct niet goed werkt en hebben de wethouder (ongevraagd) geadviseerd om daarmee te stoppen en in plaats daarvan een andere systematiek te ontwikkelen. Want er is in de optie van de huidige RCB-instellingen wel degelijk een specifieke rol is voor grote instellingen binnen het culturele bestel van de stad als sterkhouders van de sector in brede zin. Daarnaast heeft bestel nieuwkomers en kleine instellingen minsten even hard nodig. Grote instellingen zou een langjarig perspectief moeten worden geboden, zodat zij hun rol als sterkhouders kunnen waarmaken. En daarop zouden zij (natuurlijk) ook beoordeeld moeten worden.

In het verlengde van bovenstaande heeft de RCB het initiatief genomen om een paar keer per jaar een informele borrel te organiseren waarbij ook andere grote instellingen, zoals Codarts, IFFR, Fotomuseum, het Nieuwe Instituut, Scapino en het Wereldmuseum, worden uitgenodigd. Dit initiatief is met enthousiasme ontvangen en wordt doorgezet in 2026.

De RCB-instellingen vergaderden maandelijks (meestal online) en er is een halfjaarlijks overleg met de wethouder. Namens de RCB nemen de voorzitter en 3 of 4 andere leden aan dat overleg deel. Met een kleinere groep is het makkelijker om een goed inhoudelijk gesprek te voeren.



13. MVO Jaarverslag

Visie & strategie

Theater Rotterdam (TR) wil een toekomstbestendige organisatie zijn die bijdraagt aan de transitie naar een duurzame samenleving. Vanuit onze grondhouding Ik ben door jou maken we ons sterk voor het wij-denken. Voor het besef dat alle interacties met anderen, ons mens maken. Daartoe behoren niet alleen de interacties met onze medemens maar ook die met onze leefomgeving, de natuur en de aarde. In onze producties en programmering staat dit wij-denken centraal en spreken wij ons uit voor een diverse en inclusieve samenleving. We hopen mensen te inspireren en nieuwe werelden voor ze te openen.

Maar terwijl we op het podium reflecteren op de toekomst van onze wereld en ons afvragen hoe we de schoonheid van die wereld kunnen behouden, is onze sector in de basis weinig duurzaam. Decors en kostuums worden vaak maar voor één productie ontworpen, producties reizen door het land, bezoekers reizen naar de voorstellingen, panden moeten worden verwarmd en verlicht. Ook deze wereld kunnen en moeten we duurzamer maken, daarom werkt TR gestaag aan een duurzamer theater.

2025

Duurzaamheid was in het afgelopen jaar een belangrijk speerpunt binnen TR, zowel in de bedrijfsvoering als tijdens het produceren. Twee projectteams houden zich bezig met duurzaam produceren en duurzame bedrijfsvoering. De inzet van de projectteams werd bekroond met het behalen van een Zilveren Green Key, hét duurzaamheidskeurmerk voor de toeristische en recreatieve sector.

In de artistieke programmering vormt duurzaamheid een centraal thema. Veel voorstellingen en activiteiten hadden een uitgesproken maatschappelijk karakter, zoals (Sur)render, Een stukje naar de mensen toe en Perzen. Daarnaast organiseerde TR betekenisvolle samenkomsten voor onze bezoekers zoals Dresi Fuyeye en Open Tables, het jaarlijkse Theater Na de Dam en Blaka Gowtu van Grand Loge. Met het traject rot*zooi geeft TR 8 Rotterdamse jongeren die geraakt zijn door het toeslagenschandaal ruimte om te leren, te groeien en terug te pakken waar ze recht op hebben. Ook de samenwerking met maatschappelijke instellingen zoals Queer Gym, Reset Yourself en de Pauluskerk onderstrepen de maatschappelijke rol van TR.

Op facilitair en operationeel vlak zijn diverse duurzame keuzes gemaakt. TR werkt al sinds een paar jaar met de duurzame oplossingen van CWS, waaronder Cradle-to-Cradle gecertificeerd toilet- en handdoekpapier en zeepdispensers met zeep op basis van sinaasappelschillen. Ook ons schoonmaakbedrijf Effektief werkt met duurzame schoonmaakmiddelen en blijft continu zoeken naar de nieuwste ontwikkelingen op dit gebied.

De groene gevel van TR25 met lage struiken en gevelbeplanting draagt bij aan vergroening van het gebouw en helpt tegen stedelijke hittestress. Ook bij de verbouwing van de artiestenfoyer en het inrichten van een nieuwe werkplaats is bewust gekozen voor energiezuinigere en duurzame apparatuur en gereedschap, met tegelijkertijd aandacht voor hergebruik en behoud van bestaande materialen waar mogelijk.

Sinds 2025 werken wij op vaste basis samen met vijf regionale cateraars, die zijn geselecteerd op hun duurzame en verantwoorde bedrijfsvoering. Daarnaast zijn wij steeds duurzamer gaan inkopen voor de interne horeca.

Op sociaal-maatschappelijk vlak zijn initiatieven ontplooid zoals een inzamelactie voor thuis- en daklozen en de oprichting van een projectteam Toegankelijkheid en Wayfinding, gericht op het verbeteren van de toegankelijkheid van én vindbaarheid in het gebouw voor alle bezoekers.

Toekomstambities

Voor de komende periode heeft TR zich voorgenomen verdere stappen te zetten in de scholing van medewerkers op het gebied van duurzaamheid, het vervangen van bedrijfskleding door kleding met een duurzaamheidskenmerk en het circulair verwerken van de oude bedrijfskleding. Daarnaast willen we afval nog beter scheiden en inzetten op het creëren van nieuwe afvalstromen. We gaan het bewustzijn rondom afvalscheiding en duurzaamheid bij medewerkers vergroten door het aanbieden van de Green Course en we houden medewerkers op de hoogte bij medewerkersbijeenkomsten. Het verder verduurzamen van de infrastructuur, waaronder de realisatie van oplaadpunten voor elektrische auto's en fietsen, maakt onderdeel uit van onze toekomstambities. Met deze ambities blijft TR werken aan de doorontwikkeling van de organisatie, waarin duurzaamheid, maatschappelijke betrokkenheid en culturele betekenis hand in hand gaan.

14. Overzicht maatschappelijke en nevenfuncties raad van toezicht en bestuur

Metin Çelik

Voorzitter RvT, lid remuneratiecommissie
Maatschappelijke functie: Manager Nationale Politie

Nevenfunctie:

- Voorzitter Raad van Toezicht Da Vinci College

Mirjam Bach, (afgetreden mei 2025)

Lid RvT, lid artistieke commissie, diversiteit & inclusie
Maatschappelijke functie: Senioradviseur werkgeverszaken Vereniging van Openbare Bibliotheken

Nevenfuncties:

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

Emre Aydemir,

Penningmeester RvT, voorzitter auditcommissie
Maatschappelijke functie: Senior Manager PriceWaterhouseCoopers

Nevenfunctie:

- Penningmeester Stichting Havenstraat

Carolien Dieleman

Lid RvT, lid artistieke commissie, diversiteit & Inclusie, lid sponsorcommissie
Maatschappelijke functie: gepensioneerd

Nevenfuncties:

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

Ernestine Comvalius

Lid RvT, lid artistieke commissie, diversiteit & Inclusie, lid remuneratiecommissie
Maatschappelijke functie: gepensioneerd

Nevenfuncties:

- Voorzitter Internationaal Literair Festival Read My World
- Lid RvT Stichting Democratie en Media
- Voorzitter Black Archives
- Voorzitter Hiphophuis, Rotterdam
- Voorzitter Nederlandse Toneeljury

Fauzia Mohamed Radja (aangetreden maart 2025)

Lid RvT
Maatschappelijke functie: Beleidsadviseur Albeda en founder FM Consultancy

Nevenfuncties:

- Raad van Toezicht Goudse Schouwburg
- Raad van Toezicht Rotterdammers voor Rotterdam
- Lid Raad van Toezicht Digital Playground
- Bestuur Stichting Vrienden van het Studentenfonds Albeda

Marvin Biljoen, lid (aangetreden maart 2025)

Lid RvT, lid auditcommissie
Maatschappelijke functie: Fiscalist, Biljoen Advice

Nevenfuncties:

- Gemeenteraadslid gemeente Rotterdam
- Lid adviescommissie vervoersautoriteit MRDH
- Creative Director Hiplae
- Penningmeester Stichting Privacy First
- Penningmeester Vereniging Waterschapbestuurders

Koen Brand, lid (aangetreden maart 2025)

Lid RvT
Maatschappelijke functie: opgave manager sociale cohesie en gelijke kansen, Dordrecht Sociaal

Nevenfuncties:

- Artiest en muziekproducer bij Peperzout
- Community Manager bij People Ops Community NL
- Vennoot bij VOF The Artificial Dance Party

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
- Bestuurslid Stichting Vereniging Schouwburgplein
- Bestuurslid Stichting Beeldspoor
- Bestuurslid Stichting Circusstad

15. Financiële paragraaf Theater Rotterdam

Vooruitblik

2026 wordt een heel ander jaar dan een regulier jaar, omdat wij zoals vorig jaar aangekondigd onze trekkenwand gaan vervangen. Een kostbare, ingrijpende en broodnodige operatie. Hierdoor blijft de TR25 (de schouwburg) van juni tot en met september gesloten. Vanzelfsprekend zal dit effect hebben op onze bezoekersaantallen en inkomsten. Niet alleen omdat we minder kunnen programmeren, zo gaat een vaste waarde als het *Feeling Curious?*-festival niet door, maar ook omdat we uitgaan van minder verhuur van onze ruimtes.

Hoe ingrijpend ook, dit betekent natuurlijk niet dat we niets gaan doen. Begin 2026 komt Romana Vrede met *Sisterhood*, haar tweede grote zaal productie op een nieuwe tekst van Simone Zeefuik. Wunderbaum herneemt de succesvolle voorstellingen *Het Familieportret* en *Bulk*. In april sluiten wij het kunstproject *rot•zooi*, rond 8 jongeren die geraakt zijn door de toeslagenaffaire, af met een galaveiling in de Kunsthal Rotterdam. Mathieu Wijdeven gaat in de zomer naar Oerol en Theaterfestival Boulevard met *Helstone. In het pand der goden*. In het najaar regisseert Erik Whien een nieuwe voorstelling voor Bureau Vergezicht in coproductie met TR. In oktober opent Alida Dors ook in de Kunsthal een tentoonstelling rond haar laatste productie (*Sur)render*. Dalton Jansen komt in november met een nieuwe voorstelling. We sluiten het jaar af met Malebox van Glen Faria en Priscilla Vaudelle dat tijdens de Kerstvakantie in première gaat.

Continuïteit

Na het financieel goede jaar 2025, waarin wij onze financiële basis verstevigden en onze reserves konden aanvullen, verwachten wij ook in 2026 een neutraal of zelfs licht positief resultaat. Natuurlijk lopen onze publieksinkomsten terug als gevolg van de trekkenwandrenovatie, maar onze uitgaven dalen ook omdat we minder doen. Per saldo verwachten wij dat de balans daarvan neutraal of positief is. Wij voorzien dus geen problemen voor onze continuïteit, tenzij de gemeente haar toezegging om ons een krediet te verlenen voor de aanschaf van de trekkenwand niet gestand doet. Tot op heden heeft de gemeente daar nog geen vervolg aan gegeven. De recente contacten met de gemeente over de opvolging van deze toezegging hebben ons geen ondubbelzinnige zekerheid verschaft over de nakoming hiervan.

In verband met de vereiste aanschaf van een nieuwe trekkenwand zijn wij een investeringsverplichting aangegaan van ruim € 3,2 miljoen. De technische levensduur van de huidige trekkenwand is ruimschoots verstreken en langer wachten met vervanging zou onverantwoord zijn. De gemeente heeft ons bijna een jaar geleden een toezegging gedaan om ons voor de financiering van deze grote investering een krediet te verlenen. Echter, tot op heden heeft deze toezegging nog geen vervolg gekregen.

Mocht de gemeente haar eerdere toezegging onverhoopt niet nakomen, ontstaan er problemen voor onze continuïteit. Dit zou immers betekenen dat wij de aanschaf uit eigen middelen zullen moeten voldoen. Met als gevolg dat andere, op korte termijn benodigde (in 2026), investeringen in regulier groot onderhoud niet kunnen worden gedaan, omdat hiervoor dan de middelen ontbreken. De onverwachte onzekerheid ten aanzien van de nakoming door de gemeente van het toegezegde krediet brengt derhalve een groot risico met zich mee voor de continuïteit van Theater Rotterdam.

Risicobeheersing en interne controle

De financiële situatie van TR lijkt solide en is dat ook, mits er zich geen onverwachte gebeurtenissen voordoen die zeer grote financiële impact hebben. Denk aan een pandemie, natuurramp of andere overmachtssituaties. Maar ook verwachte gebeurtenissen, zoals een grote investering, kunnen tot financiële instabiliteit leiden. De trekkenwandvervanging is daar een goed voorbeeld van. Deze is bij de verzelfstandiging van de (toen nog) Rotterdamse Schouwburg niet op de balans van de nieuwe organisatie gezet waardoor de organisatie de trekkenwand niet kon afschrijven en voor een nieuwe kon sparen. De vervanging van de trekkenwand kost ca € 3,2mio. Een investeringsbedrag dat een culturele organisatie met een reguliere gezonde bedrijfsvoering niet beschikbaar heeft. De vervanging in 2026 kunnen wij financieel eigenlijk alleen doen door de lening van de gemeente (ervan uitgaande dat de gemeente niet terugkomt op haar toezegging, zie paragraaf hierboven) waardoor wij onze liquiditeit en reserves op peil kunnen houden. Vervolgens kunnen wij tijdens de afschrijvingstermijn (20 jaar) de lening aflossen en de investering afschrijven en daarmee sparen voor een vervanging.

Los van dit algemene beeld hanteren wij een uitgebreid risico-inventarisatiemodel, waarin wij 29 risico's hebben geïdentificeerd. Deze zijn in verschillende categorieën ingedeeld (financieel algemeen, overheid, ict, personeel, inkomsten en gebouw), we wegen ze (kans, risico en impact) en beschrijven per gebeurtenis de mitigerende preventieve en bestrijdingsmaatregelen. Op dit moment achten we het ict-risico (hacks met als gevolg datadiefstal en/of chantage, systeemfouten, menselijke fouten etc) het grootst. Om dit te voorkomen investeren we veel in (cyber)beveiliging, training en voorlichting van medewerkers, uniforme werkwijzen etc. Waar we ons niet tegen kunnen wapenen zijn eventuele geopolitieke factoren die van invloed zijn op onze IT-omgeving (TR werkt in Windows/Teams).

Voor elke culturele instelling zijn financiën (kosten en/of inkomsten) een uitdaging. TR hanteert daarom een strakke begrotingsdiscipline, dwz dat afdelingen altijd binnen hun begroting moeten werken en daar alleen gemotiveerd en met toestemming van de directie vanaf mogen wijken. En we investeren het komende jaar opnieuw in onze wervingscapaciteit door de development afdeling verder te versterken.

16. Begroting 2026

| Theater Rotterdam | | 2026 |
|---------------------------------------|--|-------------------|
| BATEN | | |
| Eigen inkomsten | | |
| A1 | Publieksinkomsten | 1.684.578 |
| A2 | Sponsorinkomsten | 18.500 |
| A3 | Overige inkomsten | 115.860 |
| A4 | Indirecte opbrengsten | 412.120 |
| A5 | Overige bijdragen uit private middelen | 328.900 |
| Eigen inkomsten (subtotaal) | | 2.559.958 |
| Subsidies | | |
| 4 | Structureel OCW | 3.809.417 |
| 6 | Structureel Gemeente | 10.749.251 |
| 9 | Incidenteel publieke bijdragen | 219.250 |
| B. Bijdragen (subtotaal) | | 14.777.918 |
| SOM DER BATEN | | 17.337.876 |
| LASTEN | | |
| Beheerslasten | | |
| 10b | Beheerslasten: Personeelslasten | 1.688.079 |
| 10a | Beheerslasten: Materiële lasten | 3.017.885 |
| Beheerslasten (subtotaal) | | 4.705.964 |
| Activiteitenlasten | | |
| 11b | Activiteitenlasten: Personeelslasten | 8.251.777 |
| 11a | Activiteitenlasten: Materiële lasten | 4.286.716 |
| Activiteitenlasten (subtotaal) | | 12.538.493 |
| SOM DER LASTEN (10 + 11) | | 17.244.457 |
| Saldo rentebaten/-lasten | | -39.319 |
| EXPLOITATIE SALDO | | 54.101 |

Toelichting op de begroting

In 2026 is de schouwburg vier maanden gesloten voor de vervanging van de trekkenwand, hierdoor zijn er minder voorstellingen en worden er minder inkomsten verwacht. Dit heeft ook zijn weerslag op de activiteitenlasten. De rentekosten zijn het gevolg van de lening die TR aangaat met de Gemeente Rotterdam voor het financieren van de trekkenwand.

17. Prestatieverantwoording ministerie van OC&W

| | Realisatie 2025 | | Cultuurplan 2025 | | Realisatie 2024 | |
|--------------------------|-----------------|---------------|------------------|---------------|-----------------|---------------|
| | <i>Aantal</i> | <i>Totaal</i> | <i>Aantal</i> | <i>Totaal</i> | <i>Aantal</i> | <i>Totaal</i> |
| Totaal aantal producties | | 47 | | 33 | | 49 |
| Waarvan in de grote zaal | | 16 | | 6 | | 17 |
| Waarvan online | | - | | | | - |
| Nieuwe eigen producties | 13 | | | | 10 | |
| Nieuwe coproducties | 13 | | | | 17 | |
| Reprises | 7 | | | | 4 | |
| Reprise coproducties | 14 | | | | 18 | |

| | Realisatie 2025 | | Cultuurplan 2025 | | Realisatie 2024 | |
|---|---------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|
| | <i>Uitvoeringen</i> | <i>Bezoekers</i> | <i>Uitvoeringen</i> | <i>Bezoekers</i> | <i>Uitvoeringen</i> | <i>Bezoekers</i> |
| Totaal aantal uitvoeringen en bezoekers | 482 | 196.629 | 261 | 63.810 | 568 | 151.289 |
| Rotterdam | 99 | 34.454 | 91 | 18.965 | 113 | 18.864 |
| Nederland buiten R'dam | 157 | 40.967 | 97 | 28.893 | 261 | 41.295 |
| Buitenland | 226 | 121.199 | 73 | 15.952 | 194 | 91.130 |
| Schoolgebonden activiteiten | 303 | 7.144 | 270 | 8.000 | 328 | 8.710 |
| Overige educatieve activiteiten | 183 | 7.204 | | | 182 | 9.457 |
| Overige openbare activiteiten | 42 | 2.722 | | | - | - |

18. Prestatieverantwoording gemeente Rotterdam

| Bezoekers | Realisatie 2025 | Jaarplan 2025 | Realisatie 2024 |
|-----------|-----------------|---------------|-----------------|
|-----------|-----------------|---------------|-----------------|

| | | | |
|------------------------|---------|---------|---------|
| AANTAL BEZOEKEN | 339.600 | 250.000 | 301.230 |
| - Waarvan in Rotterdam | 174.773 | 162.500 | 166.752 |

| Presentaties | Realisatie 2025 | Jaarplan 2025 | Realisatie 2024 |
|--------------|-----------------|---------------|-----------------|
|--------------|-----------------|---------------|-----------------|

| | | | |
|-----------------------------------|-----|-----|-------|
| - Aantal producties | 47 | 45 | 49 |
| - Aantal presentaties | 958 | 700 | 1.037 |
| - Waarvan prestaties in Rotterdam | 575 | 500 | 582 |

Toelichting prestatieraster

TR heeft 13 nieuwe producties gemaakt en 13 nieuwe coproducties. Daarnaast zijn 21 producties in reprise gegaan. Negen coproducties met buitenlandse partijen waar wij mee samenwerken waren goed 181 uitvoeringen voor 113.000 bezoeken.

Bij de producties is het gemiddelde aantal bezoeken per voorstelling 60 bezoeken hoger dan begroot, 408 per voorstelling. Dit ondanks de relatief lage bezoekersaantallen bij TR programma's en Nieuwe Makers, waar het gemiddelde van 188 is gehaald per voorstelling. Onze samenwerkingspartner Wunderbaum speelde 53 voorstellingen met 10.778 bezoeken, wat twee keer meer is dan begroot in zowel voorstellingen als bezoeken. De bezoeken van de schouwburg zijn 3.400 minder dan vorig jaar. Dit is te herleiden naar Grote zaal voorstellingen. Er zijn evenveel grote zaal voorstellingen geprogrammeerd als in 2024 alleen het gemiddelde aantal bezoekers is lager. Conny Jansen Danst (15 in 2024 en 2 in 2025) en Scapino (14 in 2024 en 6 in 2025) hebben minder voorstellingen bij TR gepeeld dan in 2024. Deze partijen zorgen voor goed gevulde zalen en dat hebben we gemerkt. De festivals waren goed zijn voor 100 prestaties en 39.500 bezoek

