

THEATER



ROTTERDAM

**THEATER  
ROTTERDAM  
JAARVERSLAG  
2022**

# Inhoudsopgave

The background of the page is composed of several overlapping geometric shapes. On the left, there is a solid dark purple vertical bar. To its right, a large light orange shape occupies the upper and middle portions of the page. Overlapping the orange shape and extending towards the bottom right is a dark purple shape that includes a large circular arc at the top and a complex polygonal form below it. The overall design is minimalist and modern.

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Directieverslag</b>                                  | <b>6</b>  |
| <b>2. Cluster Maken &amp; Programmeren</b>                 | <b>8</b>  |
| 2.1 Producties TR   Artistiek Bureau                       | 9         |
| 2.2 Programmering                                          | 10        |
| 2.3 Productiehuis Theater Rotterdam                        | 11        |
| <b>3. Cluster Publiek</b>                                  | <b>14</b> |
| 3.1 Educatie & Interactie                                  | 15        |
| 3.2 Marketing & Communicatie                               | 16        |
| 3.3 Development & Events                                   | 16        |
| <b>4. Cluster Techniek &amp; Gebouwen</b>                  | <b>18</b> |
| 4.1 Theatertechniek & Facilitair                           | 19        |
| 4.2 Gebouwbeheer                                           | 19        |
| 4.3 ICT                                                    | 19        |
| 4.4 Vernieuwing Schouwburgplein & 7 Square Endeavour (7SE) | 19        |
| <b>5. Personeel &amp; Organisatie</b>                      | <b>20</b> |
| 5.1 Organisatieontwikkeling                                | 20        |
| 5.2 HR-beleid en verzuim                                   | 21        |
| <b>6. Vertrouwenspersonen TR en sociale omgangsvormen</b>  | <b>22</b> |
| 6.1 Vertrouwenspersonen                                    | 23        |
| 6.2 Gewenst gedrag bij TR                                  | 23        |
| <b>7. Ondernemingsraad</b>                                 | <b>24</b> |
| <b>8. De drie i's</b>                                      | <b>26</b> |
| 8.1 Inclusie & Diversiteit                                 | 27        |
| 8.2 Innovatie                                              | 27        |
| 8.3 Interconnectiviteit                                    | 28        |
| <b>9. Fair Practice</b>                                    | <b>30</b> |
| <b>10. Raad van Toezicht</b>                               | <b>32</b> |
| 10.1 Vergaderingen                                         | 33        |
| 10.2 Belangrijkste topics en aandachtspunten 2022          | 33        |
| 10.3 Samenstelling, zelfevaluatie en rooster van aftreden  | 34        |
| <b>Financiële paragraaf Theater Rotterdam</b>              | <b>37</b> |
| Prestatieverantwoording OCW                                | 40        |
| Prestatieverantwoording Gemeente Rotterdam                 | 41        |
| Toelichting prestatieraster                                | 41        |





# 1. Directieverslag



**T**erugblik op 2022 – en wat een enerverend jaar weer. In februari waren we eindelijk uit de corona-lockdown, maar het was ook het begin van de invasie van Rusland in Oekraïne met alle wereldwijde gevolgen van dien. Velen spreken wel over een systeemcrisis: in de zorg, in onze democratie, rond veiligheid, klimaat en energie. Cultuur is een spiegel van de maatschappij en het zou vreemd zijn als de onrust in de wereld niet in de sector zichtbaar zou zijn. Natuurlijk in bezoekersaantallen en de torenhoge energielasten. Maar ook op een dieper niveau speelt de vraag hoe we ons als theater willen verhouden tot deze ontwikkelingen. Theater maken en tonen kost veel energie, letterlijk en figuurlijk.

Was het dan alleen kommer en kwel? Nee, gelukkig niet, in de tweede helft van het jaar zagen we een voorzichtige stijging van onze publieksaantallen. Een belangrijk hoogtepunt was de Staat van het Theater, door Alida Dors uitgesproken in een indrukwekkende “lecture performance”, een combinatie van spoken word, dans en livemuziek. Ze riep de sector en in het bijzonder de vrouwen op om te bewegen en zich te durven uitspreken. Een maand later sprak ze zich ook in de Staat van de Nederlandse Dans uit voor het bevragen en openbreken van bestaande tradities

en conventies. Deze beide Staten hebben veel impact gehad in de sector en in de media, en vallen ook naadloos samen met de koers van TR. “Trots” was een veelgehoorde reactie binnen en buiten TR. Het is fijn dat we, mede dankzij de steunmaatregelen van het Ministerie van OCW, het begrotingsjaar positief hebben kunnen afsluiten

TR kiest voor engagement, meerstemmigheid en inclusiviteit. Voor performatief- én teksttheater. We geven in beweging, beeld, woord en klank uiting

aan de stemmen van de stad. We zijn een grenzeloos theater gericht op de veranderende samenleving. We ontwikkelen niet alleen mee met die verandering, we lopen er liever op vooruit. Fijn was het dat we daarbij ons publiek weer “live” konden ontmoeten. We hebben in 2022 onze koers beter kunnen laten zien in onze programmering en producties, in onze publieksinteractie en talentontwikkeling. We zijn doorgeshaald met het verkennen van grenzen, onder meer in de Tracks waarbij het hele gebouw maar ook het Schouwburgplein als podium diende.

Artistieke hoogtepunten waren er in 2022 ruimschoots, waaronder *Slachthuis vijf* in de regie van Erik Whien, het verhaal van de getraumatiseerde Billy Pilgrim die in 1945 getuige was van het bombardement van Dresden. *The Clowns Convention* door onze samenwerkingspartners van Wunderbaum. En natuurlijk ook *Primisi*, de eerste grote-zaalvoorstelling van Alida Dors. We zijn in 2022 weer goed bedeed geweest met nominaties en prijzen:

#### Erik Whien

- *Slachthuis vijf* meest indrukwekkende theaterproducties seizoen '21-'22 volgens de Nederlandse Toneeljury
- *Verdriet is het ding met veren* nominatie Louis d'Or voor Jacob Derwig

#### URLAND

- *De Gabber Opera* VSCD Mime/Performance Prijs

#### Wunderbaum

- Duitse Oeuvreprijs Martin Linzer Theaterpreis
- *The Clowns Convention* De keuze van het theaterfestival
- *La Codista* meest indrukwekkende theaterproducties seizoen '21-'22 volgens de Nederlandse Toneeljury

#### Dalton Jansen

- *BIRDS* Zilveren Krekel
- *BIRDS* meest indrukwekkende jeugddansproductie nieuwe prijs categorie tijdens NDD -Jonge Zwaan
- *JAH!* DNA The Next!

#### Timo Tembuysen

- *Misa Mater Sola* Nominatie BNG Bank Theaterprijs '21-'22

#### Mathieu Wijdeven

- *Het waarom beantwoord* Nominatie BNG Bank Theaterprijs '21-'22

#### Mathieu Wijdeven & Raoul de Jong

- *Het waarom beantwoord* Toneelschrijfprijs

De pandemie ligt gelukkig achter ons. Maar de twee jaren corona laten hun sporen achter, niet alleen op publieksbereik maar ook bij onze medewerkers. Het personeelsverloop was groot en dat had weer effect op de werkdruk. We hebben daar veel aandacht aan besteed en maatregelen voor getroffen, o.a. in de programmering. We zijn daarom blij dat het gemiddelde ziekteverzuim rond 2% is gebleven.

Dierbare collega's namen afscheid zoals de hoofden van de afdelingen Marketing & Communicatie, Educatie & Interactie en Programmering. Gelukkig hebben we opvolgers aan kunnen trekken die ons met veel kennis en energie helpen om onze visie en de transitie die daarmee gepaard gaat te realiseren. Helaas blijft het aantrekken van nieuwe technici een groot probleem, daarom bieden we ervaringstrajecten aan (samen met NDT en HNT) en hebben we intensieve contacten met opleidingen gelegd.

In 2021 hebben we een ingrijpende transitie ingezet en onder andere onze formatie met 15% moeten inkrimpen. Dat heeft pijn gedaan. In 2022 hebben we daarom veel geïnvesteerd in teamontwikkeling. We zijn gestart met een leiderschapsprogramma met de afdelingshoofden dat zal doorlopen in 2023. Het integraal werken in projecten is in een nieuwe fase gekomen met externe hulp, door trainingen en pilotprojecten zowel op artistiek vlak (de coproductie *The Story of Travis*) als in de bedrijfsvoering (nieuwe mediawand). We gaan daar in 2023 mee door.

We vergrootten ons speelveld en richten ons (meer) op nieuwe communities in de stad. We hebben onze internationale banden versterkt, er waren producties te zien in Frankrijk, België en Italië. Daar was ook het TR-talent van de toekomst zichtbaar. Ons Productiehuis Theater Rotterdam (PTR) heeft zich in 2022 voortvarend verder ontwikkeld, vanuit een aangescherpte visie op talentontwikkeling.

In 2022 zijn we blijven investeren in het versterken van inclusiviteit en meerstemmigheid. We zijn mede-initiatiefnemer van Cultuur/Inclusief, een actiegericht netwerk van 18 culturele organisaties in Rotterdam die elkaar ondersteunen. Binnen TR hebben ruim 60 medewerkers de workshop Inclusief Leiderschap gevolgd, gericht op bewustwording maar ook op het aanreiken van tools die ons helpen een veilige en inclusieve organisatie te zijn. Op verschillende afdelingen hebben we medewerkers kunnen aantrekken die bijdragen aan een meer representatief beeld.

Theater maken gaat over samenwerken en ontmoeten, natuurlijk binnen TR maar ook met de culturele instellingen in ons netwerk, met het voortgezet onderwijs en met maatschappelijke organisaties. Het gesprek met een aantal kerntheaters gericht op intensievere samenwerking werpt zijn vruchten af, waardoor ons

publieksbereik en de impact ook daar wordt vergroot: betekenisvolle partnerships dragen bij tot de impact die we willen maken.

De Schouwburg (TR25) is een karakteristiek gebouw maar niet erg energiezuinig. In 2022 zijn we gestart met het treffen van energiemaatregelen zoals het aanbrengen van ledverlichting. De mediawand was aan het einde van zijn leven en wordt in 2023 vervangen door een flexibele mediawand die energiezuinig is. We krijgen dan ook een groen dak met zonnepanelen.

Samen met de medewerkers zijn er een aantal sessies gehouden om na te denken over de uitstraling van de hal van TR25 Schouwburg, dat heeft geresulteerd in een groter en ambitieus verbouwingsplan (linkje) waarover de gesprekken met de gemeente zijn gestart. Het is een grote wens om deze verbouwing te realiseren op het moment dat ook de schop in de grond gaat bij het Schouwburgplein, dat een ingrijpende transformatie zal doormaken als cultuurplein van de stad. Uiteraard zullen we ook maatregelen nemen om ons pand aan de William Boothlaan (TR8) energiezuiniger te maken.

Dat voert ons al richting 2023. Lang hebben we in 2022 gedacht – en daar ook voor gepleit – dat het huidige Cultuurplan verlengd zou worden. Juist ook om als sector de tijd te nemen om te vernieuwen en oude structuren los te laten. Dat is niet het geval en dus gaan we in 2023 werken aan een nieuwe Cultuurplan-aanvraag. Dat is weer een spannend proces, maar het geeft ons ook energie, om verdere stappen te zetten met de invulling van onze koers.

2023 is ook het jaar waarin Walter Ligthart als algemeen directeur terug zal treden. Vijf jaar heeft hij leiding gegeven aan de transformatie van TR. De Rotterdamse Schouwburg en het Ro Theater hadden een roemruchte geschiedenis als innovatieve en internationaal georiënteerde theaterinstellingen geworteld in de westerse canon. Theater Rotterdam moest zich na de fusie weer opnieuw uitvinden. Het was geen eenvoudig parcours wat we hebben moeten afdaggen en we zijn er ook nog lang niet. Maar we hebben, zij aan zij, grote stappen gezet en zijn trots dat we als directie samen deel hebben mogen maken van deze etappe van de reis.

Directie Theater Rotterdam  
Alida Dors, *artistiek directeur*  
Walter Ligthart, *algemeen directeur*

# 2. Cluster Maken & Programmeren





**B**innen het cluster Maken & Programmeren werken het Artistiek Bureau (producties TR), de afdeling Programmering en het Productiehuis Theater Rotterdam nauw samen. De artistieke koers van TR is ons kader en dat vertalen we in het totaalprogramma aan producties en (gast)programmering. Thematisch werken, meerstemmigheid en ruimte voor experiment zijn belangrijke inhoudelijke uitgangspunten waarlangs we werken. Samenwerken en meer integraal werken realiseren we door goed overleg tussen afdelingen die een rol spelen bij het maken en programmeren.

## 2.1 Producties TR | Artistiek Bureau

### 2.1.1 Werk van de TR kernmakers

Voor het derde jaar op rij hadden we bij het maken van onze voorstellingen te maken met ernstige beperkingen als gevolg van de coronapandemie. Zo begon het jaar met opnieuw een annulering van *R.I.O.T.* van Alida Dors. Deze dansproductie was in 2021 niet volledig afgemaakt en kon niet worden gespeeld. Om nieuwe inzichten een plaats te kunnen geven besloten we om *R.I.O.T.* te hermaken. Toen een nieuwe lockdown dreigde, sorteerden we voor op een grootschalige online productie: *R.I.O.T. Outside the Box*. Een livestream waarbij een deel in de theaterzaal en een deel buiten het gebouw werd gespeeld, op straat. We maakten deze nieuwe versie van Alida's voorstelling in een periode van grote sociale onrust – eind 2021 waren er nog hevige rellen in de Rotterdamse binnenstad. We besloten tot een online vertoning om ook in geval van lockdown en avondklok te kunnen spelen. Echter door besmettingen in de cast zagen we ons genoodzaakt in januari ook *R.I.O.T. Outside the Box* te cancellen. Pas in augustus kon *R.I.O.T.* dan eindelijk uitgebracht worden. Dit keer gelukkig voor een live publiek, als Track in ons gebouw aan het Schouwburgplein. Onder regie van Alida Dors werd materiaal van de dansvoorstelling in Trackvorm gemixt met de dansfilm die Hesdy Lonwijk maakte van *R.I.O.T.* en met performances en installaties van de hand van o.a. Khadija El Kharraz Alami, Merel Smitt en Bambi van Balen. *Track: R.I.O.T.* werd goed bezocht door een nieuw publiek en was voor TR een fantastische start van het nieuwe seizoen.

Met de Staat van het Theater en de Staat van de Nederlandse Dans gaf Alida Dors met haar creatieve team in september een krachtig, persoonlijk signaal af richting het podiumkunstenveld. De Staat van het Theater was een veelvormige

performance die zijn uitwerking, live en online, niet miste. Voor de Staat van de Nederlandse Dans werkte Alida samen met filmmaker Selwyn de Wind aan een visueel essay – een korte film met daarin een heldere boodschap voor de danssector.

In november kwam *Primisi* uit, de eerste grootschalige dansvoorstelling van Alida als artistiek directeur van Theater Rotterdam die gespeeld werd in de Nederlandse theaters. Binnen haar reeks 'Dance Chronicles' zette Alida met deze muzikale voorstelling nu de liefde centraal, als een ritmisch ritueel. De ontvangst van *Primisi* was gemengd, met zeker in de grote steden een laaiend enthousiast jong en veelal bi-cultureel publiek, en soms met een teken van onbegrip in meer traditionele culturele kringen.

Begin van 2022 startte Davy Pieters met de repetities van *CRISPR*. Deze productie is het eerste deel van het vierluik dat Davy Pieters bij Theater Rotterdam maakt over het opgroeien van de mens in een toekomstige wereld. Centraal in het vierluik staat de menselijke levenscyclus, elk deel zoomt in op een generatie. Dit deel gaat over geboorte en kindertijd. Davy werkte met een cast van drie performers en drie kinderen. Door corona moesten we ook deze première uitstellen en kon een aantal speelbeurten in de tournee helaas niet doorgaan. Aan het eind van het jaar startte Davy met een researchtraject voor haar volgende voorstelling *Not All Is Lost* (voorjaar 2023).

In het voorjaar van 2022 – toen er voor het eerst sinds 1945 oorlog uitbrak in Europa – kwam *Slachthuis vijf* uit van Erik Whien. Een succesvolle voorstelling in de grote zaal gebaseerd op het beroemde gelijknamige anti-oorlogsboek van de Amerikaanse auteur Kurt Vonnegut met daarin een glansrol voor Bram Suijker. Afdeling Educatie & Interactie ontwikkelde samen met Gilles Groot een inleiding bij de voorstelling. Daarnaast keerde aan het eind van seizoen 21-22 Whiens *Eindspel* (Samuel Beckett) terug in de theaters. Deze tournee was het laatste wapenfeit in de lange loopbaan van hoofdrolspeler Hans Croiset. We namen groots afscheid van Hans tijdens de laatste voorstelling in Rotterdam. In het najaar hernamen we *Verdriet is het ding met veren* van Erik Whien. Voor deze bewerking van de roman van Max Porter werd schrijver en acteur Jacob Derwig genomineerd voor de Louis d'Or. Deze voorstelling was in de oorspronkelijke speelperiode alleen als livestream te zien,

en werd in september op het Nederlands Theaterfestival en in ons eigen huis maar mondjesmaat gespeeld. Nu kon eindelijk een uiterst goed bezochte tournee volgen. Tot slot bereidde Whien zich samen met Anoeke Nuyens in het najaar van 2022 voor op, na *De Zaak Shell*, een volgend theateraal project: TATA.

### 2.1.2 Werk van alliantiepartners

In deze cultuurplanperiode werken we nauw samen met de Rotterdamse collectieven URLAND en Wunderbaum, die in onze gebouwen maken, spelen en kantoor houden. Ook al werd hun werk begin 2022 gehinderd door de pandemie, het lukte hen en ons de geplande coproducties vroeg of laat uit te brengen en te spelen.

Wunderbaum maakte in 2022 aan de Schiehaven in Rotterdam de locatievoorstelling *Beren*. Gebaseerd op het boek *A Libertarian Walks in to a Bear* reconstrueerde het collectief hier een ideeënstrijd als tragikomische angstdroom. Op het Theaterfestival was Wunderbaum met het theaterspektakel *The Clowns Convention* de Keuze van het festival en hostten de leden in dat decor het Gala van het Nederlands Theater. Deze voorstelling maar ook de coproducties *Schaapjes op het droge*, *Work Harder* en *La Codista* – één van de 12 indrukwekkendste werken volgens de Nederlandse Toneeljury, werden in 2022 hernomen. Bijzonder was dat, met het aangekondigde vertrek van Wunderbaum uit Jena, het collectief werd onderscheiden met de Martin Linzer Theaterpreis 2022 voor hun bijdrage aan het Duitse theater.

URLAND won in 2022 met *De Gabber Opera* de VSCD Mime/Performanceprijs. Uit het juryrapport: 'Het is een statement dat performancecollectief URLAND juist in de lockdown-kaalslag een spectaculaire remake bracht van haar allereerste (toneelschool)productie, want *De Gabber Opera* is een ode aan de roes van het nachtleven'. Met een drietal edities van *URLAND doet*, de terugkerende, speelse reeks experimenten, werkten de URLAND'ers langere tijd binnen het onderwerp van de eindtijd, zoals met *URLAND doet Ragnarok*, een mini-revue uit de noordse mythologie die ze samen met de Nederlands-IJslandse theatermaker Vincent van der Valk maakten. Tot slot werkten we in 2022 aan coproducties die we in de vorige kunstenplanperiode maakten met de toenmalige alliantiepartners Boogaardt/VanderSchoot, WArD/waRD en Marjolijn van Heemstra.

## 2.2 Programmering

2022 was een jaar van herstel maar we gingen niet terug naar het oude normale theaterleven. Niets is meer vanzelfsprekend. Elk moment kan er toch weer een voorstelling geannuleerd worden vanwege een zieke danser of acteur of een technicus die de voorstelling moet draaien. We leken eraan gewend te raken en stelden ons flexibel op. Het publiek went wat langzamer en lijkt pas in de laatste maanden van het jaar de weg weer terug te hebben gevonden naar TR.

Er zijn lichtpuntjes. Het publiek dat kwam naar TR was vooral een jong publiek. Twintigers en dertigers die eerder het juk van de lockdowns van zich afschudden. De succesvolle jongerenprijs (10 euro t/m 30 jaar) heeft hierbij geholpen. Producties die zijn uitgesteld worden toch uitgebracht. Het systeem blijft overeind door de extra overheidssteun.

We zien in de tweede helft van het jaar een lichte kentering. Begin september een lichte aanloop en november/december de eerste uitverkochte zalen. Succesvolle titels werden druk bezocht, van gezelschappen als Nationale Ballet, HNT, Theater Rotterdam, Club Guy&Roni, De Warme Winkel, met opvallend veel publiek in de kleine zaal. De gezelschappen en de podia hebben dezelfde problemen wat hen nader tot elkaar gebracht heeft. Er is meer uitwisseling en overleg. Het publiek naar de theaters krijgen, investeren in een nieuwe generatie makers en publiek.

### 2.2.1 Dans en toneel

De eerste voorstelling na de lockdown in februari was *JoyEnjoyJoy* van Ann Van den Broek. De stadsgezelschappen Scapino Ballet Rotterdam met *Casablanca* en Conny Janssen Danst met *Home* haalden het trouwe publiek weer terug. Hoogtepunten van de BIS- en FPK-gezelschappen waren *De Eeuw van mijn moeder* van HTN waarin Eric de Vroedt een prachtig tijdsbeeld maakte rond het verhaal van zijn moeder, en Oostpools *Girls and Boys*, met Hadewych Minis die voor haar acteerprestatie een Theo d'Or ontving. Een vruchtbare samenwerking tussen Jacob Albom en ISH met *Knock-Out* leverde een dynamische, beeldende voorstelling op met de juiste humor. Liefhebbers van literatuur kwamen aan hun trekken met *De Jaren* van Eline Arbo en *Lady Chatterley's Lover* van De Warme Winkel.

### 2.2.2 Internationaal

In 2022 was de eerste editie van een nieuw internationaal festival *Feeling Curious?* als opvolger van Art of Performing en nog verder terug in het verleden *De Internationale Keuze*. De premisse: ben je nieuwsgierig dan ben je van harte welkom! Met makers uit de hele wereld (Frankrijk, Brazilië, Portugal, Filipijnen en Korea) is het gelukt om met beperkt budget een artistiek inhoudelijk sterk festival neer te zetten. Emerging artists die een alternatief laten zien. Aansprekende onderwerpen als emancipatie, troost en reiniging spraken een opvallend jong publiek aan en laten de behoefte zien aan een festival als deze.

Een van de opvallendste voorstellingen was *Flemish Primitives* van Action Zoo Humain. Vlak na het uitbreken van de Russische invasie in februari liet Chokri Ben Chikha een hartverscheurende scène zien tussen Russische en Oekraïense performers. Actueler kon het bijna niet. Een van de meest indrukwekkende theatermomenten van het jaar. Of het reinigingsritueel van Alice Ripoll die bijna letterlijk de shit van de favela's van zich afschudt. Of François Chagnaud die prachtige middeleeuwse composities van Hildegard von Bingen naar het heden toehaalt.

Jan Martens kwam met zijn succesvoorstelling *any attempt will end in crushed bodies and shattered bones* eindelijk naar Rotterdam in de Dansweek. Een maker die is opgeleid in Nederland en nu grote successen viert op de belangrijkste Europese podia maar nauwelijks nog in Nederland te zien is. Belangrijk om te blijven programmeren. De unieke samenwerking van Explore Festival tussen zes schouwburgen werd voortgezet met *Wakatt* van Faso Dance Théâtre uit Burkina Faso. Buiten het gezamenlijk presenteren van dit niet-Europees aanbod is het overleg tussen de programmeurs waardevol. Voorstellingen die een stip op de horizon laten zien.

### 2.2.3 Nieuwe ontwikkelingen

Een bewuste lijn in de programmering is het teruggrijpen van een generatie makers naar hun land van herkomst. Makers die geïnspireerd zijn door hun afkomst en deze minder beschouwen vanuit een minderwaardigheidscomplex zoals een oudere generatie. Het leverde pareltjes op zoals *Songs for no one* van BNG-prijswinnaar Nastaran Razawi Khorasani, een ontroerende voorstelling middels een zoomgesprek met haar neefje uit Teheran. Char Li Chung met *De Bananengeneratie*

over zijn Aziatische afkomst. Mokahaled Rasem en Saman Amini over het aanpassen als vluchteling, de een hilarisch en de ander poëtisch. Verbinding tussen traditie en het heden is een opvallende lijn die aansluit op de koers van TR. Al dit moois was vooral te zien in de kleine zaal. Veel voorstellingen gingen vaak over actuele onderwerpen als duurzaamheid, emancipatie en identiteit. De prachtige solo *71 Bodies* van Daniel Mariblanca over zijn/haar transgender-proces, Abdel Daoudi nam je mee met een tekst van een van de meest interessantste schrijvers Edouard Louis. We zien ook weer meer interpretaties van klassieke schrijvers als Thomas Mann en Oscar Wilde.

### 2.2.4 Jeugd

In 2022 lieten we ook het belangrijkste aanbod van Nederlands jeugdtheater zien. Het Nederlands jeugdtheater heeft internationaal nog steeds een koppositie en we willen dit het Rotterdamse publiek niet onthouden. Met gezelschappen als Artemis, de Toneelmakerij, Lloyd's Company en de Dansers. De zondagmiddagen zijn zo een perfect uitje voor het hele gezin.

### 2.2.5 Lokaal

De samenwerking met lokale partners werd ook voortgezet. Women Connected maakt in etappes *Het Vliegende tapijt* in de hal van de schouwburg. Verhalen, liederen en het werken aan het tapijt zijn de basis voor de voorstelling die in 2023 in de grote zaal staat. Een minifestival gecureerd door Dalton Jansen met de community Blackbirds. Verder contextprogramma's rond Ketikoti en de Dodenherdenking 4 mei.

### 2.2.6 Festivals

In 2022 draaide de festivals eindelijk weer op volle toeren. MOMO, O. en Circusstad Festival hebben de crisis overleefd. Producties die eerder geannuleerd waren werden nu wel uitgevoerd. Het aanbod was overvol maar het publiek vond haar weg gretig terug. Het gaf wel extra druk op ons personeel. Reden om de afspraken met elkaar in het vervolg scherper af te stemmen.

### 2.2.7 Afscheid

We namen in 2022 afscheid van Walther van den Heuvel als hoofd Programmering, na 16 jaar bij TR. Hij zet zijn carrière voort bij het Mauritshuis. Walther was een verbindende factor binnen TR en heeft op een bevlogen en integere manier de programmering in alle stormen overeind gehouden en was

een belangrijk aanspreekpunt voor het publiek. Programmeur Katinka Enkhuizen heeft TR ook verlaten en haar carrière voortgezet bij het Holland Festival. We hebben Katinka in zes jaar tijd opgeleid tot de programmeur die zij nu is. Dave Schwab nam het stokje over als hoofd Programmering en bouwt aan een nieuw team.

### 2.3 Productiehuis Theater Rotterdam

Onder het artistiek coördinatorschap van Melih Gençboyacı zette Productiehuis TR in 2022 de verschuiving door van een traditionele werkwijze naar een hedendaagse benadering van de fasen PRE-FORMING en PERFORMING: meerstemmigheid en veelvormigheid staan daarin centraal. We gaven een training in deep democracy – het delen van kennis en kapitaal als open source – om zo een integrale, fluïde en inclusieve omgeving te kunnen zijn. Door deze werkwijze maakten we ruimte voor de doorontwikkeling van nieuwe generatie makers binnen TR, vanuit een lokale basis in Rotterdam met (inter)nationale vertakkingen.

#### 2.3.1 PRE-FORMING

Krijgt vorm in artist-in-residence programma's: de Still-In-Motion (SIM) Week, TRipp [Space] en Welcome To Our Guesthouse. Makers vertrekken vanuit een concrete artistieke onderzoeksvraag, zonder productiedruk.

##### Still-In-Motion Week (SIM)

**Marloes de Kiewit**, een jonge Rotterdamse street art kunstenaar, liet zich inspireren door het beschermde Roodborstje en maakte een muurschildering in de Roodborststraat in Rotterdam, in samenwerking met Hip Hop In Je Smoel (HIJS). Haar werk is opgenomen in Les Murs d'Audubon, een gezamenlijk project van COAL (FR) en Productiehuis TR in het kader van het Europese samenwerkingsproject ACT: Art, Climate & Transition. Tijdens haar eerste SIM Week ging theatermaker en performer **Hélène Vrijdag** als schrijver te werk en bundelde brieven aan Vrouwe Zotte. In haar tweede deelname heeft ze zich meer verdiept om fysiek de wilde Vrouwe Zotte te vangen. De SIM week van **Noor Stenfert Kroese** kreeg vorm als deelname aan *SummerLab #3*, onderdeel van ACT i.s.m. het New Theatre Institute Latvia (NTIL).

##### TRipp [Space]

*Theater Rotterdam Image, Performance and Production Space*: een programma van vier weken waarin Productiehuis TR en de makers zich nomadisch bewegen

naar andere contexten. Voor de derde editie van **TRipp [Space]** kregen makers **Mathieu Wijdeven** en **Cheroney Pelupessy** een stipendium om naar twee verschillende werelddelen af te reizen. Mathieu Wijdeven ging op zoek naar antwoorden rond het leven van de Surinaamse kunstenaar, activist en zijn eigen betovergrootvader G.G.T. Rustwijk (1862-1913). Mathieu en filmmaker Mateo Vega verzamelden beelden aan de hand van performances, interviews en archiefmateriaal. Ze presenteerden de installatie *LUCI* tijdens de *Track: Perspectives* en ontwikkelden *LUCI* door naar een documentaire in '23. Parallel liet Cheroney Pelupessy zich inspireren door verschillende traditionele dansstijlen die de geschiedenis van Indonesië rijk is, zoals Condong Legong en Truna Jaya. In Rotterdam werkte ze met haar crew verder aan *KETURUNAN*, een kunstproject bestaand uit een dansvoorstelling, foto-expositie en documentaire. *KETURUNAN* ging in najaar '22 in première en toerde langs Nederlandse podia.

##### Track: Welcome To Our Guesthouse #6

Tijdens de 6e editie van het innovatieve artist-in-residence programma, met het overkoepelende thema *The Unknowns: An exploration beyond the mysteries of the fungi world*, probeerden we alternatieve manieren te ontdekken om onze planeet te begrijpen als een gedeelde ruimte voor schimmels, microben, mensen en alle andere levende wezens. Samen met uitgenodigde makers **Noor Stenfert Kroese**, **Melyn Chow**, **Younes van den Broeck aka. Spitler** & **David Joao aka. Ramos Sama**, wetenschappers, ontwerpers en de TR-crew doken we in de wereld van schimmels en hun mysterieuze eco-sociale leven. Door het leven vanuit het andere perspectief te bekijken, wilden we meer leren over hoe we problemen kunnen oplossen, over onderlinge afhankelijkheid, creativiteit, wijsheid, intimiteit, intelligentie en bewustzijn. De makers waren ook betrokken in het verdere ontwerp van de *Track* als co-curators, en **Merel Smitt**, **Timo Tembuysen** & **Hélène Vrijdag** waren daar onderdeel van.

Gekoppeld aan deze *Track* is een dagprogramma met lezingen en workshops samengesteld i.s.m. **Mathieu Charles** (Social Architect/Dramaturg TR) onder de noemer *The Unknown Sessions*. Naast Noor Stenfert waren Chris Julien, Andrew Adamtzky, Amir Basani en Weaving Realities uitgenodigde sprekers en makers voor dit deel. Dit programma was open voor professionals en publiek.

*Track: Welcome To Our Guesthouse* van Productiehuis TR is het resultaat van een vruchtbare samenwerking met Creative Robotics/University for Arts and Design Linz (AT), KUKA (DL), Mushroom Research Center Austria (AT) en mede mogelijk gemaakt door FONDS 21 Extra en ACT: Art Climate & Transition – EU Creative Europe project.

#### 2.3.2 PERFORMING – Produceren, positioneren en presenteren

In de PERFORMING-fase begeleiden en ondersteunen we nieuwe generatie makers in de ontwikkeling en positionering van hun artistieke praktijk. Conventies worden bevraagd vanuit een artistiek-inhoudelijke urgentie voor een toekomstbestendige praktijk van de nieuwe generatie makers, onder meer door een veranderende realiteit post-corona. Het overaanbod, de vele personeelstekorten en nieuwe werkelijkheid vragen om scherpe keuzes te maken en het productieproces opnieuw vorm te geven.

**ARIAH LESTER** ontwikkelde in zijn (door corona verlengde) Nieuwe Makersregeling i.s.m. O. Festival, zijn pop-opera voorstelling *VIAJERO DEL AMOR* door met Char Li Chung als eindregisseur naar een tourversie. Een tournee in Nederland volgde, met de laatste coronabeperkingen. Als afsluiting van zijn Nieuwe Makersregeling maakte ARIAH het theatrale concert *Love Songs for a Shooting Star*, welke in première ging tijdens O. Festival in WORM en nog te zien was in Oostende (BE). In 2023 zal ARIAH LESTER verder gaan in het internationale podiumkunstenveld als zanger en performer.

**Dalton Jansen** maakte grote stappen in zijn ontwikkeling als choreograaf in de (door corona verlengde) Nieuwe Makersregeling i.s.m. DOX en Conny Janssen Danst. In zijn traject verbindt hij kunst en zorg: met *BIRDS* maakte Dalton een indringende jongerenvoorstelling over het leven in de jeugdzorg, geïnspireerd op eigen ervaringen. *BIRDS*, een coproductie van DOX en Productiehuis TR, ging in maart in première met aansluitend een Nederlandse tournee.

Daaropvolgend maakte Dalton *RUN QUIET* bij Productiehuis TR, waarin hij problematiek rondom huiselijk geweld voelbaar maakte. TR-afdeling Educatie & Interactie verzorgde nagesprekken rondom dit thema, in samenwerking met afdeling Welzijn van de gemeente Rotterdam. *RUN QUIET* ging in première tijdens de Dansweek van TR en was alleen te zien in Rotterdam. I.s.m. programmering TR

cureerde Dalton de laatste avond van de Dansweek met een take over: *Blackbirds: We, Here!*

Dalton sloot zijn Nieuwe Makersregeling af met *Wrap Up!*, een speciaal ontworpen programma waar zijn documentaire in première ging en hij zijn ervaring deelde in panelgesprekken met generatiegenoten, culturele werkers en beleidsmakers. Daltons prijswinnende *To the Edge III* was te zien tijdens UC Festival Last Line in Amsterdam en in een double bill programma in Arnhem.

Zijn harde bevlogen werk en zijn producties zijn niet onopgemerkt gebleven, zie het overzicht van prijzen en nominaties makers TR. Met Dalton is de Nederlandse podiumkunsten, maar ook TR, een veelzijdige en maatschappelijk betrokken bijzondere maker rijker.

**Zarah Bracht** heeft zich opgeleid en is begonnen als een van de eerste intimiteitscoördinatoren in het Nederlandse podiumkunstenveld. Ze zette zich in om een veilige en gezonde werkvloer te creëren binnen maakprocessen. Dat deed ze bij Productiehuis TR, maar ook bij Frascati, Theater Utrecht en ITA. Hieruit neemt ze ervaringen mee in haar eigen werk als regisseur. Ze werkte aan de herneming van *Being wrong and how to admit it*, die in '23 tourt. De voorstelling had destijds weinig speelkans door corona en in het kader van duurzaamheid en het voorbereiden op haar nieuwe productie in '23-'24, is besloten om deze voorstelling te hernemen. Daarnaast is Zarah uitgenodigd door Theaterhaus Jena om in voorjaar '23 een voorstelling te regisseren. Dit zal haar eerste voorstelling zijn in het Duitstalig gebied en is een coproductie van Productiehuis TR.

**Timo Tembuyser** heeft bij verschillende PRE-FORMING-fases van Productiehuis TR zijn artistieke praktijk verbreed en doorontwikkeld. Als resultaat van zijn traject werd *Missa Mater Sola* gerealiseerd in het voorjaar, i.s.m. Festival Cement en Muziektheater Transparant (BE). *Missa Mater Sola* ging op locatie in première tijdens Festival Cement en was te zien op O. Festival en Theater aan Zee in Oostende (BE). Met de voorstelling werd Timo Tembuyser genomineerd voor de BNG Bank Theaterprijs en was hij te zien tijdens het NTF.

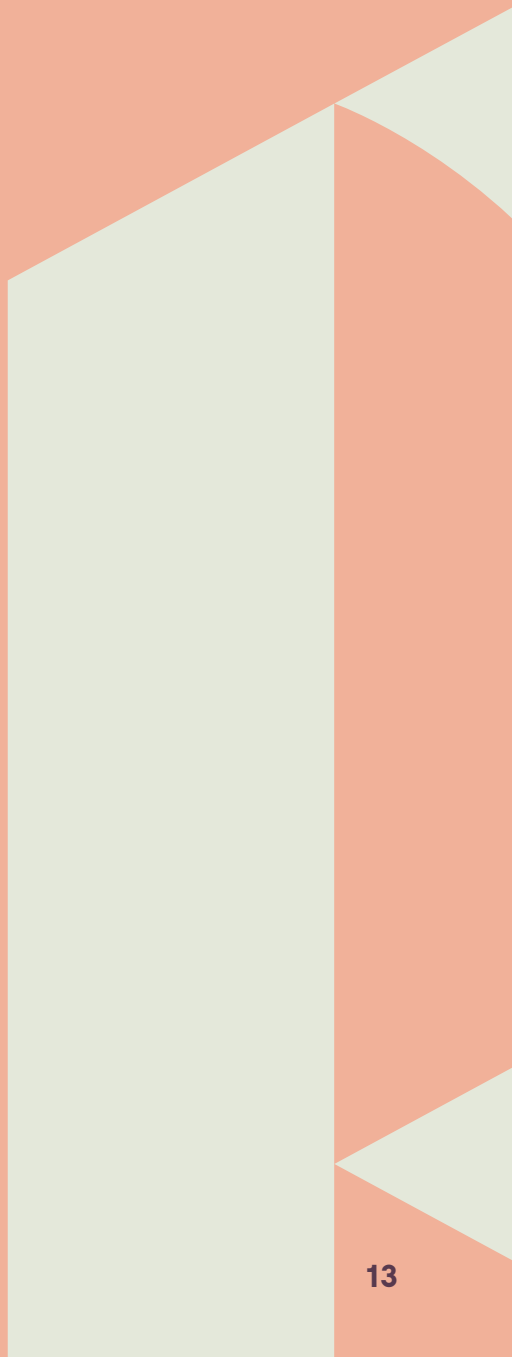
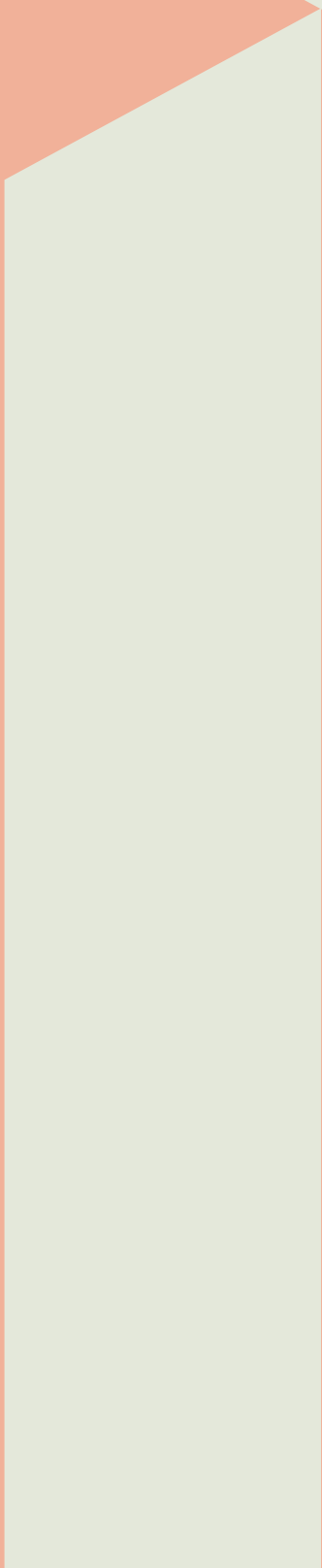
In januari '22 heeft **Khadija El Kharraz Alami** haar solo *Nu Ben Ik Medea* gespeeld in een uitverkochte grote zaal bij NTGent (BE). We begeleiden haar verder

in haar artistieke praktijk. Haar nieuwe project *The Waves* is in wereldpremière gegaan tijdens het internationale Carta Festival in Antwerpen, aansluitend met een tournee in Nederland en België, en werd lovend ontvangen door de pers en publiek. Stichting K.E.K.A was hier de hoofdproducent in coproductie met Kunstenwerkplaats vzw (BE), Productiehuis TR, KAAI Theater (BE), NTGent, DeSingel International Arts Center (BE) en de Brakke Grond (NL/BE). Dit project was door de innovatieve publieksbenadering opgenomen voor het project Create To Connect - Creative Europe. Khadija werd met haar rol in *The Waves* benoemd als beste actrice in het jaaroverzicht van de Theaterkrant. Productiehuis TR ondersteunt haar in de verdere verzelfstandiging als maker voor haar volgende productie *Ensemble Piece* en in '23 zal haar solo *Nu Ben Ik Medea / Now I Am Medea* de hele maand oktober touren in het kader van Riksteatern Festival in Zweden.

**Mathieu Wijdeven**, beeldend kunstenaar, theatermaker en performer speelde verder met *Het waarom beantwoord* over zijn Surinaamse bet-overgrootvader en kunstenaar G.G.T. Rustwijk, onderwerp van de voorstelling. Met *Het waarom beantwoord* is Mathieu genomineerd voor zowel de BNG Bank Theaterprijs als de Toneelschrijfprijs en was hij te zien tijdens het NTF. Mathieu ontving ook een stipendium van het NTF om deel te nemen aan een internationaal uitwisselingprogramma tussen en in België, het Verenigd Koninkrijk en Nederland. Mathieu won met Raoul de Jong als co-auteur de prestigieuze Toneelschrijfprijs. In het najaar begon Mathieu samen met schrijver Daphne Huisden met het vooronderzoek voor zijn nieuwe voorstelling *Saboteurs*, die in voorjaar '24 in première zal gaan. Intussen wordt *Het waarom beantwoord* hernomen in '23.

**Florentina Holzinger** hervatte haar - door corona uitgestelde - internationale tournee. Wij konden haar vanuit ons netwerk verder positioneren: zo heeft TANZ naast speelbeurten in verschillende werelddelen ook in Battersea Arts Centre London gestaan en daarmee haar eerste aanwezigheid in het Britse podiumkunstenveld genoten. Florentina's nieuwe voorstelling *Ophelia's got Talent* ging in september in de Volksbühne (DE) in première en is een coproductie van Productiehuis TR en Kampnagel Hamburg vanuit ACT. De voorstelling zal te zien zijn tijdens Feeling Curious Festival in september '23 in Rotterdam.

In mei 2022, ging *DARKMATTER* van **Cherish Menzo** (een coproductie met GRIP en Frascati) in première tijdens Kunstenfestival Des Arts in Brussel en zal verder toeren in '23. Naast bovengenoemde langdurige samenwerking binnen de PERFORMING-fase, zijn er ook een aantal coproducties en trajecten afgerond. *The Glory Machine* van **Billy Mullaney** (coproductie met TILT, Veem House for Performance) ging in première en werd benoemd in de Theaterkrant in de categorie beste nieuwe choreografie. *The Silencing* van **David Weber Krebs** (coproductie met KAAI Theater en NTIL i.h.k.v. ACT) ging in België in première. Deze voorstellingen waren te zien tijdens het internationale Feeling Curious Festival. **Benjamin Abel Meirhaege** werd aangesteld als een van de artistieke leiders van het Toneelhuis in Antwerpen (BE). Zowel *A Revue* als *Madrigalen* (beide coproducties van PTR) zijn internationaal opgepikt. We zijn bijzonder trots op deze ontwikkeling en nemen in de toekomst Benjamins voorstellingen op in onze programmering.



# 3. Cluster Publiek





**D**e publieksafdelingen Educatie & Interactie, Marketing & Communicatie en Development & Events werken intensief samen binnen het cluster Publiek dat in 2021 is ingericht. Met elkaar werken ze aan de toegankelijkheid en gastvrijheid van TR en de versterking van de relatie tussen TR en haar publiek. De actieradius van het cluster beweegt zich van publiekswerving tot publiekswerking en van ontvangen tot deelnemen. We ontlokken ontmoetingen die verder gaan dan de voorstelling alleen, met verschillende activiteiten, zowel on- als offline, binnen en buiten onze locaties.

### 3.1 Educatie & Interactie

#### 3.1.1 Programmalijnen TR en de stad | contextprogrammering

Naast de inleidingen en nagesprekken ter verdieping van een voorstellingsbezoek verhieldden we ons in seizoen 21-22 tot de stad vanuit het thematisch programmeren. We trokken met onze educatieafdeling, programmamakers en TR-makers actief de stad in om te onderzoeken welke verhalen er leefden. Het credo *Ik ben door jou* kozen we zoveel mogelijk voor onze contextprogrammering (laatste woord/inleidingen bij voorstellingen). Ook ontwikkelden we het concept *Boek op de planken*; een samenwerking met de Bibliotheek Rotterdam, na-programma met schrijvers en makers bij o.a. *Slachthuis vijf*, *De Bananengeneratie*, *YY* inclusief boekenkast met inspiratieboeken voor makers.

**TR Citizens** is een multidisciplinair en transcultureel programma. Programmamakers Hanina Ajarai, Sheree Lenting en Chelsea Pachito gaan de straat op en halen levensverhalen van Rotterdammers op, over o.a. straatcultuur, leven tussen twee culturen, leven aan de rafelrand. Het levensverhaal wordt samen met wisselende makers vertaald naar een of meerdere kunstuitingen en staat centraal tijdens een live-programma. In 2022 organiseerden we vier succesvolle edities en zien we een groeiende community van Citizens, (nieuwe) makers en publiek.

In **Meemakers** gingen we vanuit onze eigen voorstellingen en gastprogrammering in de thema's sociale ongelijkheid en duurzaamheid de interactie aan met groepen in de stad. We zochten mensen op in bestaande sociale structuren met hun eigen perspectieven en aansluiting op onderwerpen. Rotterdammers werden

actief betrokken in een (voor)onderzoek in workshops en ontmoetingen. Voorbeelden hiervan zijn de programma's rondom *De Waarheidscommissie* van Chokri Ben Chika, *CRISPR* van Davy Pieters (vooronderzoek met kinderen), *Dissident* van NT Gent en cultuurcoacheschool Mavo Centraal en de terugkerende programma's rondom de herdenkingen en vieringen Theater na de Dam (voorstelling *Afgedankt* met acht jongeren van Rotterdamse ISK-scholen in Leeszaal West die zich verdiepten in de rol van Surinaamse soldaten tijdens de Tweede Wereldoorlog) Wereldvluchtelingendag (samenwerking Pauluskerk met diner) en Ketikoti (Free Heri Heri, Eindtrack met werk van Mathieu Wijdeven). Sommige projecten hebben in 2022 geen doorgang kunnen vinden door gevolgen van de pandemie.

In **Open Blik** nodigen we iedere maand tien Rotterdammers uit voor een voorstelling van TR-makers of uit de gastprogrammering en deelname aan een nagesprek (*Het Laatste Woord*), waarin ruimte is voor de kijkervaring van het publiek en het uitwisselen van perspectieven. Dit nagesprek wordt vastgelegd in een illustratie van jonge kunstenaars en wordt gedeeld met de (gast)makers, op onze digitale kanalen en in het online magazine *OFFBEAT*. Zo ontstaat een hybride kijkgroep als vervolg op onze wijkkijkers met vaste en nieuwe bezoekers.

Communityproject bij *Track: Perspectives* (projectleider Marlou Stolk, vml. hoofd Educatie & Interactie TR): een intergenerationeel/intercultureel contextprogramma rondom gezamenlijk gedeeld verleden met o.a. werk van Mathieu Wijdeven, Amira El Rawi, verhalen van ISK-jongeren en een sounddecor rondom herinneringen van TR en Beeldspoor, met wisselende gasten. Tijdens deze Track gingen we ook een samenwerking aan met kunstenaar Roxette Capriles die werkte met diverse groepen (o.a. Queergym, Pauluskerk, Women Connected, de Schouwburgers en Heilige Boontjes) aan een gezamenlijk kunstwerk m.b.t. het gezamenlijk verleden.

#### 3.1.2 Onderwijs

Het hele jaar vinden voorstellingsbezoeken, workshops en ontmoetingen plaats met leerlingen en studenten van scholen uit Rotterdam en omgeving. Na een jaar waarin deze activiteiten nauwelijks te realiseren waren in verband met de gevolgen van Covid19 beginnen deze in 2022 weer aan te trekken. De meeste

scholen bezoeken meerdere activiteiten door het jaar heen en leerlingen komen gedurende hun schoolcarrière meerdere keren in aanraking met TR. In 2022 boden we geen apart workshopaanbod aan, los van voorstellingen (voorheen o.a. TR Collectief/Taal van de stad), alleen activiteiten rondom bezoek, rondleidingen kunstgerelateerd onderwijs.

Vanuit TR zijn er cultuurcoaches actief op vier verschillende scholen. In de programmalijnen komen leerlingen en studenten in aanraking met (multidisciplinair) theater en TR via lessenreeksen, voorstellingsbezoeken, workshops, gesprekken en speciale projecten. Naast de activiteiten voor alle leerlingen en studenten zijn er ook keuzeprojecten waaronder de jaarlijkse jongerenprojecten rondom Theater na de Dam en Ketikoti en het ISK-project.

In 2022 toonden we de vierde ISK-voorstelling *IMAGE*, met zes verschillende scholen, gedeeltelijk gefinancierd voor twee scholen vanuit subsidie cultuurcoach. Een week lang vonden voorstellingen plaats voor andere ISK-leerlingen en vrij publiek; we zien een groeiende community van spelers, ouders en terugkerend publiek.

De cultuurcoaches deden naast hun eigen activiteiten ook een gezamenlijk project rondom de voorstelling *R.I.O.T.* van Alida Dors in het voorjaar van 2022. Naar aanleiding van de voorstelling en thema's maakten leerlingen van vier verschillende cultuurcoachescholen een korte performance en lieten deze aan elkaar zien met ontmoeting/nagesprek/uitwisseling in de Krijn Boon Studio.

In samenwerking met Codarts Dans ontwikkelden we een educatieproject rond de voorstelling *R.I.O.T.* Daarnaast ontstond het Compo lab, onder leiding van Dalton Jansen: vijf Codarts-studenten werkten aan eigen werk vanuit inspiratie van TR.

In een leerwerkervaringsproject van drie maanden werken 40 mbo-ers van verschillende opleidingen en mbo-scholen (Zadkine, Albeda en Grafisch Lyceum) met elkaar en professionals van TR toe naar de *Track: Young TR*. Studenten van de opleidingen event-producing, marketing, horeca, artiest, vormgeving, podium- en evenemententechniek leren niet alleen het mogelijke werkveld kennen maar delen kennis en vakmanschap met elkaar en de professionals van TR.

Na *Astro Angels* en *Protest Madness* met Collectief Het Paradijs in 2021, startten we eind 2022 met *After Hours*. Helaas kon dit project vanwege een schurftuitbraak in de cast niet afgemaakt worden.

### 3.1.3 Buitenschoolse projecten voor jong talent

Het succesvolle Talent Traject zal ook volgend jaar weer plaatsvinden; een traject waarin jongeren tussen de 16 en 26 jaar twaalf weekenden lang voorstellingen bezoeken en werken met de makers van TR. Op deze manier kunnen jongeren onderzoek doen naar hun interesse en talent in de verschillende uitvoerende functies van theater zonder de druk van een opleiding. Afgelopen jaren zagen we veel ex-'Talent Trajecters' terug voor en achter de schermen bij TR als onder meer performer, schrijver, regieassistent, docent en marketeer. I.v.m. corona waren er in het late najaar van 2021 en het voorjaar 2022 enkele werkweekenden voor talenten gepland met o.a. Davy Pieters, Mathieu Wijdeven, Collectief Het Paradijs en Wunderbaum. Ondanks het beperkte aanbod door de lockdown was dit succesvol; zodra we konden gingen we met de talenten naar voorstellingen en de vloer op n.a.v. hun eigen onderzoeksvragen.

In het internationale uitwisselingsproject *Europefiction* (21-23) gaat het naast talentontwikkeling ook over het sociaal en politieke engagement van jongeren. In een uitwisseling met Schauspielhaus Bochum en acht andere theaters in Europese steden maken de jongeren theater en denken ze na over het toekomstig Europa; in 2022 rond het thema *Being everywhere, working on a distance*. In de zomer (juli) komen zij bij elkaar in een achtdaags kamp in Duitsland (Gelsenkirchen/Ruhrgebied). Vanaf 2022 werken we gedurende anderhalf jaar aan de Europefiction Academy waarin naast het jaarlijkse werk van de jongeren, de inhoudelijke uitwisseling tussen de partners centraal staat. Tijdens het festival *Feeling Curious?* is output van de jongeren gepresenteerd, gecreëerd met voorstellingen van Mette Ingvartsen (*Dancing in Public*) en Boogaerdt/VanderSchoot (*Travelling without moving* en het slaapritueel) en ontmoetingen/workshops met o.a. Merel Smitt (PTR) en partners co-producties.

## 3.2 Marketing & Communicatie

### 3.2.1 Publieksbereik

Na een maandenlange lockdown mochten de deuren van Theater Rotterdam op 7 februari, met restricties, weer open

voor publiek. Op 25 februari vervielen de meeste coronamaatregelen en was iedereen weer welkom. Het publiek vond niet direct de weg naar het theater terug. Veel bezoekers kochten pas op het laatste moment een ticket, een probleem waar meer culturele instellingen in het land mee te maken hadden. Om het publiek terug te winnen, zetten wij vanaf 25 februari de actie 'Tien voor Tien' op: tien dagen lang tickets boeken voor tien euro. Via deze actie zijn 271 kaarten verkocht. Het veranderende gedrag van onze bezoekers heeft er toe geleid dat we de lancering en verkoopstrategie van het theaterseizoen 22-23 hebben aangepast: een kortere verkoopperiode en in plaats van een klassieke seizoengids een compacte brochure met highlights.

### Kaartverkoop

De kaartverkoop lag in 2022 net iets boven de 50% t.o.v. de kaartverkoop in 2019, het laatste 'normale' jaar voor corona. Eind 2022 trokken de bezoekercijfers gelukkig weer aan. Als we de tickets voor de familievoorstelling 2019-2020 niet meerekenen, haalden de maanden oktober, november en december 2022 nagenoeg het niveau van dezelfde periode in 2019.

Van alle eigen producties op tournee was *Verdriet is het ding met veren* het best bezocht. In de Stadsschouwburg Amsterdam, halverwege de tournee, vierden we de komst van 12.500 bezoekers.

### Werkgroep RCB Publieksbereik

Na de coronaperiode is de werkgroep RCB Publieksbereik in 2022 hervat. In de werkgroep komen Marketing & Communicatie-collega's van de acht instellingen van de Rotterdamse Culturele Basis (RCB) samen om inzichtelijk te maken wat we afzonderlijk en gezamenlijk (kunnen) doen om 'meer' Rotterdammers te bereiken. Hierbij ligt de focus vooral op de zogenaamde 'light users' van het Rotterdamse Culturele Doelgroepenmodel.

### We Are Public en Podiumpas

Sinds het najaar van 2022 zijn we aangesloten bij We Are Public en de Podiumpas. Beide passen beogen meer en nieuw publiek te bereiken. In 2022 zijn 520 kaarten met een lidmaatschap van We Are Public gereserveerd en 65 kaarten met de Podiumpas.

### 3.2.2 Branding Alida Dors en TR

Voor artistiek directeur Alida Dors was 2022 een belangrijk jaar: zij droeg zowel de Staat van het Theater als de Staat van de Nederlandse Dans voor, debuteerde

in de grote zaal met de productie *Primisi*, en won de &Awards Persoonsprijs van Code Diversiteit & Inclusie. Om het momentum vast te houden, haar zichtbaarheid te vergroten en haar verhaal verder te delen, hebben we volop ingezet op haar personal branding. Een uitgekende pr-strategie resulteerde in een eigen social media-kanaal, grote interviews in verschillende media en de driedelige docuserie *Alida On Track*: de koers van Theater Rotterdam van de lokale omroep OPEN Rotterdam.

Deze branding is in lijn met het positioneringstraject van Theater Rotterdam. In 2022 heeft Theater Rotterdam samen met digital branding agency Verve by Vruchtvlies de merkstrategie bepaald. Met adviesbureau Blueyard hebben we gewerkt aan een positionerings- en communicatiestrategie voor stakeholders.

### 3.2.3 Online contentmodule OFFBEAT

Via de digitale content (magazines en podcasts) van OFFBEAT onderzoekt, bevraagt, ontsluit en ontvouwt Theater Rotterdam haar verhalen. We gaan dieper in op de thema's van theaterproducties, laten de drijfveren van makers en medewerkers zien, en geven een kijkje achter de schermen. In 2022 verhuisden we deze content van een extern kanaal naar onze eigen website om de link tussen achtergrondverhaal, productie en ticketverkoop te verstevigen.

### 3.2.4 Team

In 2022 is de samenstelling van het team Marketing & Communicatie flink veranderd. In korte tijd gingen meerdere vaste krachten weg, waaronder het hoofd Marketing & Communicatie. Dit heeft gezorgd voor extra werkdruk en onrust binnen het team. Tegen het einde van het jaar zijn alle functies weer ingevuld. Het nieuwe hoofd Marketing & Communicatie, Michael Vogel, start in januari 2023.

## 3.3 Development & Events

### 3.3.1 Development

In 2021 is Development begonnen met de centralisering van de fondsenwerving bij TR, wat in 2022 succesvol werd doorgezet. Dankzij de driejarige toekenning van Fonds 21 EXTRA eind 2021, konden projecten als *Welcome to Our Guesthouse* op volle kracht draaien en kreeg Mathieu Charles bij de start van het jaar een aanstelling als Social Architect, een nieuwe dramaturgiefunctie. In 2022 ontving TR net als voorgaande jaren een toekenning van STOER, en Productiehuis Theater Rotterdam kreeg een bijdrage van



het Prins Bernhard Cultuurfonds vanuit de regeling Impuls Europese Tour. In het najaar zijn diverse aanvragen gedaan voor projecten die plaats gaan vinden in 2023.

Het aantal TR Vrienden, Mecenassen en Schouwburgers steeg licht dit jaar. De gemiddelde donatiebedragen werden ook iets hoger en veel bezoekers kozen ervoor een donatie te doen bij het kopen van tickets. Het jaarlijkse Mecenasdiner en de jaarlijkse Vriendenavond konden – na een aantal keer te zijn uitgesteld door lockdowns – toch nog in juni georganiseerd worden en werden enthousiast ontvangen door onze donateurs en de TR-crew. Het is namelijk ook voor TR zelf een genoegen om haar fans persoonlijk te ontmoeten.

Samen met Events organiseerde Development drie goedbezochte relatieavonden. Op deze avonden nodigen we traditiegetrouw onze sponsors en andere zakelijke relaties uit, zoals onze contactpersonen bij de gemeente, overheid en publieke en private fondsen. Onze trouwe zakelijke sponsors waren dit jaar wederom Vopak, Loyens Loeff en Verheij. Dit jaar breidden we de gastenlijst uit met onze mecenassen en ook goede relaties van andere afdelingen om zo meer ruimte voor netwerken te kunnen bieden.

### 3.3.2 Events

Afdeling Events realiseerde in 2022 waardevolle evenementen. Naast het genereren van inkomsten, zorgen deze evenementen voor verbinding met partners in de stad. Met events trekken we nieuwe doelgroepen naar TR en borgen we cultureel ondernemerschap in onze organisatie. Onze strategie is om stevig in te zetten op partners die goed aansluiten bij de koers van TR. We geven alle bezoekers van evenementen iets mee van TR, bijvoorbeeld in de vorm van een artistieke invulling tijdens het evenement of door middel van promotie voor een voorstelling. Zo organiseerde Sunweb Group hun *For The Love Of Pause* event bij ons en zij vroegen TR om artistieke invulling te geven aan het middag- en avondprogramma. We startten ook een samenwerking met Kunstgebouw, dat als doelstelling heeft om cultuuronderwijs te versterken in het basis- en voortgezet onderwijs. Dit doen zij door middel van workshops en trainingen aan docenten op culturele locaties.

Uiteraard waren er ook terugkerende samenwerkingen met culturele partners zoals International Dance League, Studio Erasmus, RIDCC, Women Connected en de Pauluskerk en met onze vaste commerciële klanten als Philips Innovation Awards en

HAL Investments. Ondanks een moeilijke opstart na de COVID-periode klom de afdeling Events weer op en werd het beoogde target voor 2022 gehaald.

### 3.3.3 Publieksservice

In 2022 is het publieksserviceteam, dat veelal uit studenten bestaat, na coronatijd uitgebreid en momenteel draaien we bijna op volle sterkte. Daarbij hebben we ons toegankelijk opgesteld naar kandidaten die de Nederlandse taal nog niet volledig machtig zijn, waardoor we met een nieuwe mix aan nationaliteiten op de vloer staan. Voor het publieksserviceteam was 2022 een jaar waarin we weer ouderwets publiek welkom mochten heten. Dit was even wennen en schakelen aangezien een groot deel van het team het werk nog niet onder deze normale omstandigheden geleerd of uitgevoerd had. Inmiddels hebben we onze draai weer gevonden. Aan het einde van 2022 is er een start gemaakt met een pilot om snuffelstages bij de Publieksservice te bieden aan studenten van de 010 Event Academy van Zadkine.

### 3.3.4 Horeca

In 2022 is de lijn van de organisatieontwikkeling om van de (interne) horeca een centrale plek in verbinding met TR te maken, verder voortgezet. Het doel is om van de interne horeca (zowel de Artiestenfoyer als de foyer op TR8) een plek voor interactie en verbinding te maken die bijdraagt aan een positieve organisatiecultuur. De horecafunctie is verder geprofessionaliseerd waarbij centralisatie van de functie en uniforme werkwijzen voor beide locaties het uitgangspunt vormen. Met het aanstellen van onze nieuwe Horeca- & Eventmanager Jaime Verbij, werkzaam op beide locaties, is hier een grote slag in gemaakt. Daarnaast is een nieuw horeca-kassasysteem aangeschaft en geïnstalleerd. Op het gebied van verduurzaming zijn ook stappen gemaakt. Op onze locatie TR8 (William Boothlaan 8) wordt gewerkt met EcoTap, het CO2-neutrale alternatief voor mineraalwater in flessen. Zo kunnen wij bezoekers plat en bruisend water aanbieden voor een vriendelijke prijs en denken we tegelijkertijd aan het milieu. Per afgesloten abonnement doneert EcoTap 36.000 liter water aan Kenia.

### 3.3.5 Ticketing & Service

Dit jaar is het samengevoegde receptie- en kassateam als onderdeel van de organisatieontwikkeling verder ontwikkeld en hernoemd naar Ticketing & Service (T&S), met aan het roer onze nieuwe coördinator Lennert Zijlstra. Met het samenvoegen van de twee ondersteunende afdelingen,

verantwoordelijk voor een belangrijk deel van het publieks- en bezoekerscontact, wordt voorgesorteerd op een toekomst waarbij de rol van baliemedewerker verandert. Digitale informatievoorziening en online kaartverkoop zijn belangrijke onderdelen van deze verandering. De vernieuwde rol van Medewerker Ticketing & Service, waarbij een medewerker zowel de kassabalie kan bemensen als de receptiebalie van onze locaties TR25 Schouwburg en TR8 William Boothlaan, is een verbreding en verdieping in vergelijking met de oude functie. Medewerkers doen namelijk een grotere verscheidenheid aan ondersteunende taken dan voorheen, hebben contact met onze bezoekende gasten, onze bezoekende gezelschappen en de eigen collega's en vervullen de rol van spin in het web.

# 4. Cluster Techniek & Gebouwen

#### 4.1 Theatertechniek & Facilitair

Ook in onze sector is er sinds de covid-19 crisis sprake van schaarste op de arbeidsmarkt. Door de uitdrukkelijke wens van de culturele sector om na twee jaar eindelijk weer het publiek te omarmen door volop voorstellingen te produceren en te programmeren, is er landelijk tekort aan technische medewerkers ontstaan. Technisch personeel heeft zich in coronatijd omgeschoold en hebben de sector verlaten. De hoeveelheid gelijktijdige activiteiten na corona, zorgden voor een grote vraag naar technici, waardoor de krappe arbeidsmarkt is overvraagd. Nieuwe medewerkers, oproepkrachten of ZZP'ers waren en zijn nauwelijks beschikbaar. Het verloop op de afdeling kan hierdoor niet goed worden opgevangen. Bovendien hebben we geheel 2022 te maken met een relatief hoog ziekteverzuim als gevolg van nieuwe coronabesmettingen.

Het afgelopen jaar heeft dan ook veelal in het teken gestaan van het balanceren tussen ambitie en capaciteit. We hebben daarbij grenzen van medewerkers opgezocht en uiteindelijk ambities noodgedwongen moeten inperken. Er is echter geen voorstelling geannuleerd wegens tekort aan technisch personeel. Terugkijkend overheerst een gevoel van trots. We zijn trots op de medewerkers die onder deze moeilijke omstandigheden talloze voorstellingen hebben gemaakt en verzorgd.

In 2021 zijn de afdelingen reistechiek en schouwburgtechniek, na een gedegen voorbereiding, feitelijk samengevoegd. In 2022 is verder gewerkt aan het optimaliseren van de interne processen, het uitwerken van functieprofielen, taken en rollen binnen de afdeling. Hoog op de agenda staat het opleiden van medewerkers zodat deze medewerkers breder inzetbaar zijn. We streven ernaar dat alle technische medewerkers op alle theater-technische disciplines inzetbaar zijn, zowel op reis als in onze eigen theaters. Ondanks de personeelstekorten, die leertrajecten ingewikkelder maken, is een relatief groot aantal collega's nu al inzetbaar op meerdere disciplines én locaties.

Onder andere als gevolg van het aanhoudende personeelstekort heeft Theater Rotterdam enkele initiatieven ontwikkeld. Zo zijn we een samenwerkingsverband aangegaan met enkele grote Haagse culturele instellingen om gezamenlijk te kunnen optrekken met het MBO en HBO onderwijsveld. Theater Rotterdam heeft een eigen leert-werktraject gecreëerd waarbij geïnteresseerden worden aange-

nomen als 'junior-technicus'. Deze junior technici zijn betaalde krachten met een contract, die in huis worden opgeleid tot volwaardige allround theatertechnici.

#### 4.2 Gebouwbeheer

In 2022 hebben we meerdere zeer grote (Europees openbare) aanbestedings-trajecten doorlopen. Al deze aanbestedingstrajecten zijn geslaagd, de opdrachten zijn gegund en de uitvoering is gestart. De plannen voor een renovatie van het gebouw aan het Schouwburgplein zijn in een nieuwe fase terechtgekomen. De plannen zijn enthousiast ontvangen zowel binnen als buiten de eigen organisatie. We hebben nu groen licht om deze plannen verder te brengen. Dat houdt in dat we samen met de architect de plannen verder aanscherpen en concreet in gesprek gaan met de belangrijkste stakeholders.

Verduurzamen van onze organisatie is van belang voor in de eerste plaats het milieu, maar sinds het uitbreken van de energiecrisis is de urgentie sterk toegenomen. De extreem gestegen energiekosten dwingen ons om uiterst kritisch te kijken naar verduurzaming van onze bedrijfsvoering. Hiertoe zijn verschillende initiatieven gestart, in nauwe samenwerking met onze huisbaas, Gemeente Rotterdam. Zo zijn de voorbereidingen voor een nieuw, beter isolerend dak op het gebouw aan het Schouwburgplein in volle gang. Het dak wordt voorzien van waterberging, groen en zonnepanelen.

Theater Rotterdam is een onderzoek gestart waarbij we willen weten of het vervangen van de complete glazen wandbekleding van het schouwburggebouw door zonnepanelen, een haalbare optie is. Het gebouw zou de elektriciteit voor de evenementen op het Schouwburgplein kunnen leveren, of het zou als een soort van collectieve zonnecollector de stroom voor de huishoudens in de buurt kunnen leveren.

Samen met de provincie is gekeken naar de (on)mogelijkheden van het verder verduurzamen van ons gebouw aan de William Boothlaan (TR8). Dat onderzoek heeft geleid tot een concreet advies, waarbij ook de kosten in detail in kaart zijn gebracht.

Vanzelfsprekend is verduurzaming een belangrijke motor achter de eerder genoemde renovatieplannen van het schouwburggebouw. Het gebouw is uit 1987 en een renovatie biedt de kans om installaties en gevels te moderniseren, waarbij naar verwachting een aanzienlijk

energieprestatiewinst te behalen is. Het is een belangrijke factor in de plannen die nu zijn ontwikkeld.

#### 4.3 ICT

In 2022 zijn de vernieuwingen aan de ICT welke in 2021 zijn ingezet verder doorgevoerd. Belangrijke systemen (o.a. firewall, mailservers) zijn gemigreerd naar off-premises-locaties om de veiligheid te verbeteren. Tevens is de migratie van gebruikers naar Office 365, inclusief de opslag van documenten naar One Drive nu afgerond. Er is investering gedaan in het vergroten van de capaciteit van en naar het internet en in het vergroten van de netwerkcapaciteit tussen de gebouwen TR8 en TR25. De laatste hand aan de technische aspecten van de nieuwe systemen wordt op dit moment gelegd, daarna zal de focus van de afdeling zich meer kunnen gaan richten op de interne (beheers-) structuren, integraal beleid en inbedding van IT in de bedrijfsprocessen.

#### 4.4 Vernieuwing Schouwburgplein & 7 Square Endeavour (7SE)

Theater Rotterdam heeft samen met partners zoals De Doelen en de winkeliersvereniging VVS, geïnvesteerd in het meedenken over de herinrichting van het Schouwburgplein. Theater Rotterdam heeft daarbij specifiek het doel gehad om het plein een aantrekkelijke locatie te laten zijn voor evenementen en voorstellingen. Gesprekspartner Gemeente Rotterdam heeft intensief overleg gevoerd met genoemde partijen. Uiteraard is het een complex proces en het komen tot een goed compromis vraagt nog het nodige aan overleg, is de verwachting. Overigens is een aanpak van het plein zondermeer positief gezien de huidige staat. Als Theater Rotterdam een eigen podium zou kunnen krijgen is dat wat ons betreft natuurlijk een nog mooier resultaat.

Met diverse partners uit de stad is TR initiator van 7SE, een lokaal samenwerkingsverband met als doel het toekomstbestendig verduurzamen van de bebouwing rondom het Schouwburgplein. Er is afgesproken dat in 2030 een CO2-neutraal en klimaat-adaptief Schouwburgplein is gerealiseerd. Op dit moment is Eneco bezig met een technisch onderzoek naar de mogelijkheden. Het is daarbij nog spannend of het koppelen van wamte- en koudesystemen van alle partners van 7SE technisch haalbaar is. Het koppelen van de systemen van De Doelen en Theater Rotterdam lijkt echter goede papieren te hebben.

# 5. Personeel & Organisatie

## 5.1 Organisatie Ontwikkeling

In 2020 vond er bij TR een reorganisatie plaats gericht op het kunnen realiseren van de artistieke koers en het borgen van de weerbaarheid van de organisatie in verband met corona. In 2022 is de focus van de Organisatie Ontwikkeling verschoven van de 'harde' aspecten van reorganiseren (herinrichting van de organisatiestructuur) naar de 'zachte' de aspecten, oftewel onze organisatiecultuur. Hieronder een samenvatting van onze activiteiten op dat gebied in 2022.

*Aandacht voor teamontwikkeling & rollen*  
Coaching in de Cultuur (CidC) is als externe partner gevraagd om in 2022 een traject te ontwikkelen voor de afdelingen van TR om hen te begeleiden in de huidige transitie en verdere commitment aan de koers. Doel is om te werken aan teambuilding, aandacht hebben voor rollen en samenwerking binnen de afdeling en over de afdeling heen. Het traject kent enkele standaard onderdelen en daarnaast wordt er rekening gehouden met de specifieke omstandigheden van elke afdeling. Per afdeling vinden er tenminste twee trainingsdagen plaats en tussen deze twee

dagen krijgt iedere werknemer een gedrags- en voorkeurstijlen analyse (DISC) en een persoonlijk gesprek. In 2022 namen afdeling MarCom, Kassa/Receptie, Financiën, P&O, Educatie & Interactie en het Artistiek Bureau (productieleiders) deel aan dit traject. Uiteindelijk zullen alle afdelingen van TR een dergelijk traject hebben gevolgd; wordt vervolgd in 2023.

### *Management Development*

Samen met de USBO (Universiteit Utrecht), directie en hoofden van TR is er in het afgelopen jaar een MD-traject ontwikkeld en uitgevoerd die gericht was op (met elkaar) aan de slag gaan, uitvoeren, verwezenlijken en realiseren. Leren door nieuwe ervaringen op te doen en door te leren van elkaar. Interactie en ervaringsgericht leren stond centraal op basis van casuïstiek, daarnaast is er ruimte voor theoretische kaders en beschouwingen rondom leiderschap. Het traject was kortom gericht op het beter leren kennen van elkaar (o.a. met intervisie, leren feedback geven), het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal en kader op het gebied van leiderschap en management en is er gewerkt aan het versterken van

(elkaars) leiderschapsvaardigheden. Het MD-traject bestond uit een vijftal geplande plenaire bijeenkomsten die elk een gehele dag duren. Ook een DISC-analyse was onderdeel van het MD-traject. Het traject vond plaats in de periode februari – september 2022.

Het traject krijgt een vervolg in 2023, mede doordat het hoofdenteam het afgelopen jaar wisselingen kende. De inhoudelijke focus van het vervolgtraject zal liggen op teambuilding (in de nieuwe samenstelling), projectmatig werken, organisatieprocessen en inclusief leiderschap.

### *Versterken projectmatig werken*

TR zet in op projectmatig werken, het is een vertaling van de 'crew-mentality' die onze werkcultuur behelst. Door steeds meer te werken in projectteams, met wisselende collega's, leren we van elkaar – each one teach one – werken we interdisciplinair en dragen we allemaal medeverantwoordelijkheid voor het resultaat. Binnen TR is er een werkgroep Projectmatig Werken ingericht die als doel heeft om het projectmatig werken vorm te geven binnen TR. Doel is het ontwikkelen

van een gemeenschappelijke taal (bijv. wanneer noemen we iets een project?), helderheid over rollen binnen projecten, werken met projectfaseringen, formats en eenduidige evaluatiemethoden. Hoe kunnen we kortom van tevoren heldere afspraken maken, zodat we slimmer en effectiever samenwerken tijdens de uitvoering van een project of een productie.

In de werkgroep Projectmatig Werken zijn alle afdelingen van TR vertegenwoordigd en een externe adviseur begeleidt TR in dit proces (Good Work Company). De werkgroep werkt aan een toolkit voor de organisatie, treedt op als interne ambassadeurs en werkt aan actuele projecten in de praktijk op opgedane kennis en kunde op gebied van projectmatig werken, te delen.

Directie heeft bewust voor een bottom-up aanpak gekozen en om te werken en vanuit de actuele praktijk; ook het principe learning by doing is hier van toepassing. In 2023 onderzoeken we of we naast de werkgroep, TR brede basistrainingen kunnen organiseren rond projectmatig werken.

## 5.2 HR beleid en verzuim

Door de enorme krapte op de arbeidsmarkt en de vele veranderingen om ons heen, ligt de focus op de afdeling P&O om binnen TR te sturen op de betrokkenheid van onze medewerkers. Betrokken medewerkers blijven langer werkzaam bij de organisatie en hebben een grotere toegevoegde waarde door hun groeiende ervaring. De vraag is "Hoe krijg je meer betrokken medewerkers en hoe houden wij deze medewerkers verbonden aan de organisatie?"

### Weerbarstige arbeidsmarkt

De organisatieontwikkeling 2021 heeft geleid tot een flexibeler personeelsbezetting, maar zorgde er ook voor dat de zoektocht naar gekwalificeerde medewerkers meer aandacht behoeft. In deze weerbarstige arbeidsmarkt is het zoeken naar nieuwe medewerkers bepaald niet eenvoudig.

TR heeft ervoor gekozen om de arbeidsmarkt minder 'standaard' te benaderen onder andere de samenwerking met de Rotterdamse Culturele Basis (RCB) en de scholen te intensiveren om deze uitdaging het hoofd te kunnen bieden. Naast deze samenwerkingsverbanden heeft TR zich ook gericht op andere wervingskanalen om de meerstemmigheid te vergroten zoals 'Vers Beton' en 'Havenloods'.

### On-boarding programma

TR is van mening dat een goed begin het halve werk is en derhalve een goed on-boardingsprogramma aanwezig moet zijn. In september 2022 is een begin gemaakt met de ontwikkeling van dit programma, eerste kwartaal 2023 wordt dit programma gelanceerd. Dit onboardingsprogramma vormt onderdeel van het opleidingsprogramma dat geformuleerd is met o.a. het TR Koersplan als richtlijn. De nieuwe medewerker krijgt een buddy toegewezen die hem/haar/hen door de organisatie heen loodst en de drie maandelijkse intervisie gebaseerd op 'instroom' maken dat de organisatie aantrekkelijk blijft voor nieuwe medewerkers.

### Opleidingsplan

Met de onboarding start feitelijk de opleiding/ontwikkeling van elke medewerker, de medewerker op de afdeling en de medewerker binnen de organisatie. Het opleidingsplan is in 2022 ontwikkeld, maar moet nog in de organisatie worden ingepast. Het plan bestaat uit drie onderdelen, organisatie-afdeling-individueel waardoor de mogelijkheden en verantwoordelijkheden duidelijk zichtbaar zijn.

In het koersplan staan, met betrekking tot de ontwikkeling van medewerkers, het organiseren van meerstemmigheid (gebruik maken en respecteren van de diversiteit van de medewerkers en het delen en gebruiken van hun ervaringen), meer integraal samenwerken, each one, teach one en learning by doing centraal. Om flexibiliteit, betrokkenheid en respectvol samenwerken te vergroten wil TR ook werken met project-gedreven teams. In 2022 is hiermee van start gegaan met organisatie brede opleidingen, waarbij wij willen werken in diverse groepen en kennisdeling over de afdelingen heen.

Belangrijk onderdeel van de opleiding en ontwikkeling is de ambitie van TR om de positie als leer-werkbedrijf te verstevigen. De samenwerking tussen de diverse partners moet hierbij in 2023 zijn vruchten gaan afwerpen. In 2022 totaal van **19 stagiaires** die ervaring konden opdoen, verdeeld over de volgende afdelingen: P&O 1, Techniek 7, Productie 7, MarCom 4.

### Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit

Voor sommigen een zegen, voor anderen juist niet. Voor zowel werkgever als werknemer begon de zoektocht naar een 'nieuw normaal'. Wat kan en mag je van medewerkers verwachten ten aanzien van thuiswerk en kantoorwerk? Wil je nog wel

werken bij een werkgever die je fulltime op kantoor verwacht? En welke rechten heb je eigenlijk als het aankomt op thuiswerken?

Bij TR is het druk en dat wordt bij medewerkers ook als zodanig ervaren. TR staat hierin niet alleen, het ervaren van werkdruk is een punt van zorg voor de organisatie. Het gewijzigde personeelsbestand naar aanleiding van de organisatieontwikkeling, de nasleep van Corona en de trage terugkomst van het publiek maken dat de bedrijfsvoering onder druk staat en dat er krap gepland wordt.

Het creëren van een goede werkcultuur is een belangrijke voorwaarde voor optimale prestaties. Die cultuur beïnvloedt je door te praten over onderwerpen als focus, ontspanning, psychologische en sociale veiligheid en energie. Dat gaat over de manier waarop je team samenwerkt, communiceert, innoveert en problemen oplost. Dit vormt de basis van een succesvol team.

In 2022 is hard gewerkt aan het succesvolle team, het team op management- en afdelingsniveau. In 2022 is onder meer een development-cyclus gevolgd door de MT-leden en is op afdelingsniveau een soortgelijke training gevolgd. Deze trajecten zijn gefundeerd in het Koersplan. De DISC-analyse voor alle medewerkers vormde de basis voor de ontwikkelgesprekken. Een onderdeel bij deze gesprekken vormde de duurzame inzetbaarheid, maar ook hiervoor is een nieuw protocol ontwikkeld door P&O dat geïmplementeerd gaat worden in 2023.

Het Medewerkershandboek is in een verder gevorderd stadium. Dit handboek gaat de basis vormen binnen de organisatie als het gaat om medewerkers waarbij de basis wordt aangereikt voor alle personele aangelegenheden. Weten waar je staat, weten wat je mag, weten waar je wat kunt 'halen', maakt medewerkers zelfstandiger en daardoor beter inzetbaar.

### Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim over 2022 was gemiddeld 2%, fors lager dan in 2021 (5,2%). Twee beleidswijzigingen hebben hieraan met name bijgedragen. In een vroeg stadium interventie door P&O op mogelijk langdurig verzuim en eerder acteren bij frequent kort verzuim.

# 6. Vertrouwens- personen TR & sociale omgangsvormen

### 6.1 Team vertrouwenspersonen

TR heeft het team van vertrouwenspersonen in 2021 aangevuld met de externe vertrouwenspersoon, Mirjam van Vliet. Eind 2022 heeft de interne vertrouwenspersoon, Walther van den Heuvel, de organisatie verlaten voor een nieuwe uitdaging. De procedure voor zijn vervanging is kort geleden afgerond. Per 15 februari 2023 is Melih Gençboyacı (hij/hem) actief als nieuwe interne vertrouwenspersoon. Samen met hem zal TR in 2023 aanscherpingen maken op het beleid rondom sociale veiligheid en omgangsvormen.

In 2022 heeft TR voor een tweetal producties ervaring opgedaan in de samenwerking met een intimiteitscoördinator, Zarah Bracht. De inzet van een intimiteitscoördinator draagt mede bij aan het zorgdragen voor een veilige werkomgeving tijdens maakprocessen en reikt handvatten uit voor de uitvoerenden. De organisatie heeft de samenwerking als positief ervaren en zal in de toekomst verdere stappen zetten om de functie van intimiteitscoördinator te faciliteren binnen TR producties, daar waar behoefte is.

### 6.2 Meldingen team vertrouwenspersonen

In 2022 hebben vier medewerkers gebruik gemaakt van het team vertrouwenspersonen. De meldingen vielen uiteen onder de volgende categorieën, zoals vermeld in de Arboret.

| Categorieën                   | Aantal   |
|-------------------------------|----------|
| Agressie en geweld            |          |
| Pesten                        |          |
| Intimidatie, ongewenst gedrag | 3        |
| Discriminatie                 |          |
| Seksuele intimidatie          | 1        |
| Integriteit                   |          |
| <b>Totaal</b>                 | <b>4</b> |

Naar aanleiding van deze meldingen hebben de vertrouwenspersonen een of meerdere vertrouwelijke gesprekken gevoerd met melders en adviesgesprekken naar aanleiding van deze meldingen. De rode draad in alle vertrouwelijke gesprekken die de in- en externe vertrouwenspersoon voert, is het bieden van een luisterend oor, het samen met de melder(s) verkennen van handelings-

opties en desgewenst de melder bijstaan in de te nemen vervolgstappen. Hierbij valt te denken aan het voeren van een dialoog met de veroorzaker van grensoverschrijdend gedrag, in gesprek gaan met de leidinggevende of de verantwoordelijke daarboven, het indienen van een formele klacht etc. Als er behoefte is aan specifieke hulp, dan kan de vertrouwenspersoon, indien gewenst, ook ondersteunen middels een doorverwijzing.

De vertrouwenspersonen hebben naast het vertrouwenswerk de volgende activiteiten verricht:

- Meedenken, sparren en advies geven n.a.v. vragen van directie, leidinggevenden en medewerkers.
- Onderlinge consultatie en overleg.
- Overleg directie TR.
- Intervisie behorend bij de accreditatie van de vertrouwenspersonen

### Gewenst gedrag bij TR

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 moet het leidende beginsel zijn bij samenwerken. Elke medewerker heeft recht op een veilige en integere werkomgeving. Indien 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 en rapporteert daarover jaarlijks in het jaarverslag. In o.a. het medewerkershandboek besteedt TR aandacht aan omgangsvormen en (on)gewenst gedrag. Bij ons handelen gaan we eveneens uit van het beleidskader Sociale Veiligheid dat opgesteld is door de brancheorganisatie NAPK.

### Interne vertrouwenspersoon:

Melih Gençboyacı (hij/hem),  
per 15 februari 2023.

### Externe vertrouwenspersoon:

Mirjam van Vliet  
info@skipintrocoach.nl  
06-48322252

### Landelijke meldpunt Mores:

Mores.online.nl

# 7. Ondernemingsraad <sup>TR</sup>



**D**e Ondernemingsraad Theater Rotterdam bestaat uit zeven leden, met medewerkers van de volgende afdelingen: Marketing & Communicatie, Techniek, Development & Events, Educatie, Artistiek Bureau, Financiën en Productiehuis. De OR en directie zijn in 2022 acht keer samgekomen voor een overlegvergadering. In 2022 zijn o.a. deze dossiers behandeld: de reis- en verblijfskostenregeling, het thuiswerkbeleid en de zomersluiting. Verder voerde de OR met directie een doorlopend gesprek over werkdruk en

te nemen maatregelen, en de gevolgen van de energiecrisis en inflatie op de persoonlijke situatie van medewerkers. Ook zijn er stappen genomen in de dossiers werktijdenregeling en de Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E).

Door vertrekkende leden uit de OR zijn er tweemaal verkiezingen opgezet en hebben nieuwe leden zich aangemeld. Er wordt zoveel mogelijk gestreefd naar een brede representatie uit de organisatie en haar afdelingen.

Drie keer vond het drie-radenoverleg plaats met de Raad van Toezicht, de Raad van bestuur (directie) en Ondernemingsraad. Daarnaast heeft de OR-voorzitter met enige regelmaat contact met de RvT.

De OR TR heeft in 2022 twee keer met de Ondernemingsraden van ITA (Internationaal Theater Amsterdam) en HNT (Het Nationale Theater) bij elkaar gezeten en de raden zullen dit in 2023 voortzetten.

# 8. De drie i's

## Organiseren meerstemmigheid en inclusieve werkcultuur

Etnisch-culturele diversiteit leidt niet vanzelf tot een inclusieve organisatiecultuur. TR wil een klimaat scheppen waarin iedereen (zich) gerespecteerd voelt en wordt, en toegang heeft tot dezelfde mogelijkheden. Het vraagt van iedereen een open houding, tijd en sensitiviteit. Het is ook een veranderingstraject voor de langere termijn met bredere verankering binnen TR, primair vanuit de werkprocessen en niet door geïsoleerde acties voor specifieke groepen.

Continu aandacht voor diversiteit en inclusie in de organisatie is gericht op bewustwording en het geven van handvatten om woorden en uitvoering te geven aan meerstemmigheid in het eigen werk. In 2021-2022 heeft het toenmalige hoofd Educatie een onderzoek uitgevoerd waarbij ook de werkgroep cultuur betrokken was.

Onlangs is het plan van aanpak geactualiseerd voor 23-24 en er wordt een focusgroep Inclusie ingericht, breed samengesteld vanuit de organisatie. De focusgroep werkt als klankbord, ambassadeur en initieert zelf acties.

In 2019 organiseerden we TR-breed trainingen 'unconscious bias', gegeven door Esther Mollema. In najaar 2022 startten we met een reeks 'in company'-trainingen 'Inclusief Leiderschap', gegeven door de Academie van Cultuurmanagement en de BeHr-groep, waar inmiddels ruim 60 TR-medewerkers aan deelgenomen hebben. De workshops unconscious bias waren vooral gericht op bewustwording. De laatste trainingen waren meer gericht op "hoe te handelen". In het eerste kwartaal van 2023 zullen nog enkele "bezemklassen" Inclusief Leiderschap worden georganiseerd. Deze workshops moeten bijdragen aan de diversiteit en meerstemmigheid van de organisatie. In het nieuwe onboarding-programma zullen dergelijke workshops en trainingen standaard onderdeel zijn.

### TR en Alida Dors aanjager voor diversiteit en inclusie in de sector

Eind 2022 won Alida Dors de &Awards Persoonsprijs van Code Diversiteit en Inclusie. In het juryrapport was onder meer opgenomen: "Artistiek directeur, theatermaker en choreograaf Alida Dors heeft sinds haar aantreden bij Theater Rotterdam een aardbeving veroorzaakt. Haar inclusieve aanpak en aanstekelijke drive hebben de theaterwereld opgeschud. Alida is de vernieuwer die het Nederlandse theaterlandschap nodig

heeft. De jury roemt ook haar wijze van samenwerken met de makers die ze naar Rotterdam toehaalt. Ze is een voorbeeld van een directeur die weet hoe het werkt en hoe ze nieuwe doelgroepen naar het theater moet trekken. Ze is een aanjager voor de broodnodige hervormingen in de sector door te laten zien hoe een inclusief beleid een succesformule wordt."

De afgelopen periode is er een documentaireserie rond Alida en Theater Rotterdam geschoten door OPEN Rotterdam. Het is een reeks van drie afleveringen en de serie draagt de naam 'Alida on Track: De Koers van Theater Rotterdam'. De eerste aflevering was te zien op 16 november., de tweede op 23 november en de laatste op 30 november. Hier kan je een teaser van de documentaire zien. En verder verschenen er deze weken mooie interviews met Alida in de Volkskrant en Trouw.

Op 22 november nam Alida ook deel aan een panelgesprek van het ministerie van OCW met staatssecretaris Gunay Uslu over diversiteit & inclusie, en hoe TR als BIS-instelling omgaat met dit onderwerp. Andere deelnemers waren o.a. Clayde Menso, Tanja Mlaker en Marisa Monsanto.

Voor het online platform Code Diversiteit & Inclusie schreef Alida een column. En op 28 april hield Alida een key-note voor Building a House voor Inclusion op gebied van personeelsbeleid.

### Cultuur Inclusief

Cultuur Inclusief is een netwerk van directeuren en leidinggevendenden van Rotterdamse culturele instellingen. In het najaar van 2021 brachten de initiatiefnemers van het netwerk het manifest 'Cultuur Inclusief' uit. In het manifest wordt de oproep gedaan om institutioneel racisme en uitsluiting aan te pakken aan de hand van beleidsverandering. Dit doet het netwerk door actief te investeren en ervaringen met elkaar te delen. In 2022 hebben 18 culturele instellingen zich aangesloten, waaronder wij. Samen slaan we de handen ineen om de verandering te maken. Het netwerk werkt samen naar meer culturele diversiteit binnen de organisaties, het verzorgen van training en begeleiding, het creëren van een veilige werkomgeving en gelijkwaardigheid in de programma's.

Cultuur Inclusief wordt gefinancierd door bijdragen van de deelnemende instellingen. Het afgelopen jaar hebben we deelgenomen aan drie netwerkbijeenkomsten.

Tijdens deze bijeenkomsten werden kennis en ervaringen met elkaar gedeeld over inclusief beleid voeren. Een van de netwerkbijeenkomsten was voor de leden van raden van toezicht en bestuur. Van TR woonden drie leden van de Raad van Toezicht deze netwerkbijeenkomst bij. Zo maakten zij kennis met het netwerk en het manifest. Het is van belang dat de toezichthouders en bestuurders ook achter het manifest staan en hun ervaringen met elkaar kunnen delen. In 2023 gaat het netwerk aan de slag met het ontwikkelen van de meerjarenbeleidsplannen.

## 8.2 Innovatie

### De Staat van het Theater en de Staat van de Nederlandse Dans

Op 1 september opende Alida Dors het Theaterfestival met een prachtige, vlamme en relevante Staat van het Theater. We zijn er trots op, ook omdat het een proeve is van de wijze waarop TR theater wil maken en vernieuwen.

Alida is de eerste persoon in de geschiedenis die ook de Staat van de Nederlandse Dans op zich neemt, dat plaatsvond op 30 september. Daarmee bracht ze de twee kunstdisciplines theater en dans dicht bij elkaar, zoals ook onze artistieke koers behelst.

### Cypher TR

Op 11 november 2022 vond in de Krijn Boon Studio van TR25 Schouwburg de Cypher plaats. De Cypher is een concept uit de hiphopcultuur, dat TR inzet op bedrijfsmatig niveau: een innovatieve werkwijze om met elkaar in gesprek te komen. Binnen de Cypher staat centraal: crew, familie, non-hiërarchie en dans. Dans als beweging en dans in het gesprek, elkaar ontmoeten, voelen en zien. Om stil te staan en ruimte te geven; te omdenken en ombewegen.

Het was een event waar we met een groep genodigden in gesprek gingen over de Staten die Alida heeft uitgesproken bij TF en NDD en vooral om een eerste stap te zetten het gesprek over diversiteit en inclusie binnen de sector verder op gang te helpen. Het was een bijzondere eerste sessie, waar we zeker in 2023 een vervolg op willen plannen.

### Sociale impactmeting

TR wil graag een andere beweging brengen in hoe culturele instellingen hun impact tonen, en hun prestaties verantwoorden: minder gericht op kwantitatieve gegevens en meer gericht op de artistieke en sociale impact. Gedurende dit cultuurplan werkt TR via haar artistieke koers aan het bereiken van nieuwe doel-

groepen, om deze uiteindelijk duurzaam aan zich te verbinden. In het afgelopen jaar is TR in gesprek geweest met de gemeente over het opzetten van een pilot, vooralsnog zonder resultaat. Het gesprek is in 2023 voortgezet onder leiding van Rotterdam Festivals met een aantal instellingen in de stad.

#### *Digitalisering*

In 2021 zagen we de pandemie als een katalysator voor digitale innovatie, zowel in de sector als bij TR. We maakten gebruik van de situatie en hebben we gepioneerd en uitgeprobeerd wat digitale innovatie voor ons publiek op de langere termijn kan opleveren. In 2022 is onze focus verschoven naar het weer naar binnen krijgen van live-publiek, vanaf het opheffen van de lockdowns. Digitaal aanbod was daarbij vooral ondersteunend. De geleerde lessen op gebied van digitale innovatie hebben we echter wel meegenomen, dat resulteerden in betere kwaliteit van online registraties en samenwerking met digitale kunstenaars en filmmakers – een mooi voorbeeld was het visueel essay van Alida Dors voor de Staat van de Dans. Komende jaren blijven we inzetten op digitale innovatie, niet alleen om (nieuw) publiek te bereiken, maar ook omdat het podiummakers een nieuw artistiek werkterrein biedt, en nieuwe vormen van theater maken, produceren en tonen.

### **8.3 Interconnectiviteit**

#### **8.3.1 Rotterdamse Culturele Basis**

De Rotterdamse culturele basis heeft in 2022 een aantal belangrijke thema's geagendeerd en opgepakt.

#### *RCB-instellingen als grote werkgevers in de sector*

Na de opening van de cultuursector

eind januari, bleek er een structureel tekort te bestaan aan medewerkers in de cultuursector. Hierdoor ontstond als vanzelf een nieuw thema voor de RCB: het zijn van een grote werkgever in de cultuursector. Met dit thema wil de RCB in 2023 verder aan de slag, ook omdat het een meerwaarde heeft voor de positie van de RCB ten opzichte van het directeurenoverleg. In het directeurenoverleg zijn alle cultuurinstellingen van Rotterdam vertegenwoordigd, van klein tot groot. De RCB brengt specifieke expertise en kennis mee op het gebied van groot werkgeverschap. Met gemeente is regelmatig overleg geweest om dit verder uit te werken en met name mensen met afstand tot de arbeidsmarkt te betrekken; hierbij wordt gekeken naar concrete projecten. Met WSPR (Statushouders en Rotterdam Inclusief namen ook deel) zijn we in gesprek gegaan om een nauwere samenwerking en kennisuitwisseling te bewerkstelligen. Concrete resultaten waren onder andere dat vluchtelingen uit Oekraïne een werkplek vonden bij RCB-instellingen en dat de RCB-instellingen meer MBO-leerlingen een stageplek boden.

Andere onderwerpen die door de RCB zijn geagendeerd zijn:

- cultureel vastgoed voor waar het betreft het knelpunt van kostprijsdekkende huur en demarcatie;
- de gevolgen van extreme kostenstijgingen van onder meer huur en energie voor de cultuursector;

Onderwerpen waar de RCB een bijdrage heeft geleverd door middel van samenwerking en/of adviezen:

- de praktische uitwerking van de vijf thema's uit het Manifest van de Denktank New Deal Cultuur, met name hoe de brede samenwerking

(ook buiten de cultuursector) vorm te geven en het ontwikkelen van een verdienmodel voor digitalisering in de cultuursector;

- de transitie van het adviesmodel Cultuur Rotterdam naar aanleiding van het opheffen van de RRKC. Verder adviseert de RCB over een nieuw cultuurstelsel vanaf 2028. De RCB ziet zeker kansen voor een gezond cultureel ecosysteem en levert daar vanuit zijn expertise graag een bijdrage aan;
- leefbaarheid van de stad, in diverse netwerken als het Stadsakkoord Rotterdam, 7SquareEndeavour en het ontwikkelperspectief Alexanderknoop.

#### *Bezoek staatssecretaris Cultuur en Media Uslu aan Rotterdam*

Op 11 maart 2022 ontving de RCB de staatssecretaris in het Depot van Boijmans van Beuningen. Na een korte rondleiding door het Depot ging de RCB met mevrouw Uslu in gesprek over de rijke schakering van het culturele leven in Rotterdam. Women Connected verzorgde een indrukwekkend intermezzo. Shehera Grot vertelde over haar ervaringen als junior curator bij de Kunsthall.

#### *Diversiteit en de drie i's*

De individuele instellingen werken aan het bevorderen van diversiteit en inclusie, interconnectiviteit en innovatie. Voor de uitwerking wordt verwezen naar de respectieve jaarverslagen. De uitkomsten worden gedeeld in de RCB en de afspraak is gemaakt om wederzijds expertise en ondersteuning aan te bieden in geval van lastige vraagstukken. Dit geldt tevens voor het thema 'Veiligheid op de werkvloer'. De kennis die we opdoen delen we met de rest van de sector.



# 9. Fair Practice



**W**e kijken in 2022 terug op een jaar van opbouw, begonnen met een gesloten theater wegens COVID-19, maar vanaf februari mochten de deuren weer open. Langzaam maar zeker is het publiek weer terug gekomen naar het theater. Vooral de laatste twee maanden van het jaar waren er weer ouderwets gevulde zalen en een gezell-

lige hal met divers publiek uit verschillende voorstellingen die aan het napraten waren. In 2022 kregen we overheidssteun van het Ministerie van OCW die we in 2023 hebben ingezet. We hebben de steunmiddelen ingezet om vol te kunnen blijven produceren ondanks achterblijvende eigen inkomsten en zodoende konden we totaal 361 tijdelijke krachten

en zz'ers in het culturele veld werk verschaffen waarmee we een bijdrage leveren aan de sector. Uiteraard werden zij betaald volgens de cao (fair pay). In de financiële paragraaf leest u hoe wij de steunmiddelen hebben verdeeld. *Alle medewerkers en freelancers betrokken bij TR betalen we uit cf. de cao Toneel en Dans en de richtlijnen Fair Pay.*

# 10. Raad van Toezicht <sup>TR</sup>



**T**heater Rotterdam (TR) wordt bestuurd volgens het Raad-van-Toezicht-model, met een twee-hoofdig collegiaal bestuur bestaande uit een artistiek directeur en een algemeen 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 2022

In 2022 kwamen de RvT en het bestuur vier keer bijeen, naast de reguliere toezichthoudende taken. Buiten de reguliere vergaderingen om, vond er ook afstemming plaats tussen de RvT-leden onderling en tussen de voorzitter en het bestuur. Daarnaast organiseerden de leden van de benoemings- en remuneratiecommissie een extra RvT-vergadering, besloten werd dat na het vertrek van de algemeen directeur verder te gaan

met een directieteam bestaande uit een artistiek en zakelijk directeur. Vervolgens is het profiel van de nieuwe zakelijk directeur vastgesteld voor de werving en selectie dat begin 2023 van start gaat; hierbij wordt een extern wervings- en selectiebureau ingezet.

In 2022 zijn de ondersteunende commissies van de RvT opnieuw ingericht. De RvT kent een auditcommissie (vijf keer vergaderd in 2022), een benoemings- en remuneratiecommissie (drie keer vergaderd), een commissie sponsoring en development (twee keer vergaderd), een artistieke commissie (één keer vergaderd) en een commissie gericht op het bevorderen van diversiteit en inclusie. De laatste commissie zal in 2023 voor het eerst samenkomen. De leden van de commissies doen in elke reguliere vergadering mondeling verslag van hun bijeenkomst. In 2022 hebben diverse leden van het management van TR zich verschillende keren aangesloten in een RvT-vergadering om een presentatie te geven over een specifiek onderwerp of project; deze werkwijze is niet alleen gericht op het informeren en betrekken van de RvT bij relevante TR-brede onderwerpen, maar ook het beter leren kennen van het management van TR en het vergroten van de zichtbaarheid van de RvT. In 2022 vond er driemaal een drie-raden-

overleg plaats met de leden van de RvT, het bestuur en de Ondernemingsraad. In dit overleg worden zaken besproken als de uitvoering van het beleidsplan, de artistieke koers van TR, positionering in de stad en land en het welzijn van de organisatie en medewerkers. Dit vanuit de verantwoordelijkheid en taakstelling van de verschillende raden. Het overleg wordt roulerend voorgezeten en voorbereid. De RvT vindt het wenselijk om voldoende zichtbaar te zijn voor de organisatie en bezoekt dan ook regelmatig premières en voorstellingen van TR. In 2022 was dit weer mogelijk door de openstelling van het theater voor publiek.

#### 10.2 Belangrijke topics en aandachtspunten 2022

Terugkerende onderwerpen op de agenda van de RvT is het vaststellen van de jaarrekening en -verslag (2021), het jaarplan en de begroting (2023). Elke vergadering wordt de financiële situatie van de organisatie besproken, alsmede scenario's richting de toekomst; in 2022 had - als gevolg van Covid-19 - het opnieuw aantrekken van publiek en daarmee de verhoging van publieksinkomsten de aandacht. Daarnaast zijn aandachtspunten de significante huurverhoging en energielasten (elektra en stadsverwarming). In 2022 kon het theater vanaf het voorjaar

weer volledig open voor publiek, die omslag zorgde intern voor een gevoel van hoge werkdruk, vooral bij medewerkers op afdelingen waar sprake was van veel vertrekkend personeel, zoals onder de technici en bij afdeling MarCom. Werving van nieuw personeel kreeg dan ook veel aandacht; in het kader van diversiteit bood dat tegelijkertijd ook kansen. Verduurzaming van de panden van TR en de voorgenomen verbouwing van de locatie Schouwburg, fondsenwerving en development en de herpositionering van TR waren eveneens onderwerpen die hoog op de agenda stonden bij de RvT.

De RvT heeft daarnaast veel aandacht voor het bevorderen van diversiteit en inclusie bij TR, óók ten aanzien van de positionering van TR in de stad en het land. In het najaar namen twee RvT-leden deel aan het lokale initiatief Cultuur Inclusief, waarin ideeën en ervaring uitgewisseld zijn over het bevorderen van diversiteit en inclusie in raden van toezicht en binnen besturen. In 2022 heeft de auditcommissie, samen met de algemeen directeur en de controller een nieuwe accountant benoemd,

dit omdat Berghout & Mas aangaf de samenwerking met TR te stoppen vanwege drukte. De RvT heeft Amstelslad accountants & adviseurs benoemd die eind 2022 begonnen zijn met de jaarcontrole.

### 10.3 Samenstelling, zelfevaluatie en rooster van aftreden

Per 1 oktober 2022 besloot dhr. Philippe Raets terug te treden als RvT-lid, omdat hij zijn toezichthoudende taken niet meer kon combineren met zijn andere werkzaamheden. Wegens Covid-19 moest het afscheid van twee oud RvT-leden dhr. Frans Weisglas en dhr. Nick van Hussen uitgesteld worden; zomer 2022 kon het afscheid eindelijk plaatsvinden. Conform de Governance Code Cultuur dient de Raad jaarlijks een zelfevaluatie te organiseren, waarbij ze zich eenmaal per drie jaar laat bijstaan door een extern adviseur. Eind 2022 organiseerde de RvT zelf haar zelfevaluatie op gebied van het eigen functioneren en de relatie met het bestuur – in 2023 zal hier weer een externe adviseur voor worden ingeschakeld. Uit de recente zelfevaluatie kwam naar voren dat er binnen de huidige samenstelling behoefte is aan het beter

leren kennen van elkaar en aan teambuilding; de in 2021 voorgenomen te volgen masterclass op gebied van toezicht-houden en het formuleren van een visie c.q. kader op toezichthouden zal alsnog worden georganiseerd in 2023. In het licht van het aftreden van dhr. Raets en het aftreedrooster (zie verderop), besloot de RvT om half 2023 te starten met de (openbare) werving van twee nieuwe leden; op die manier waarborgt de RvT kennis, deskundigheid en continuïteit. De RvT ervaart voldoende openheid en transparantie vanuit het bestuur en voelt zich goed meegenomen in zaken die spelen in de organisatie en de (artistieke) koers. Het feit dat de RvT weer meer voorstellingen kan bezoeken, ervaren de leden eveneens als prettig; zo kan de RvT ook de werkvloer meer ervaren.

Ook staat jaarlijks het rooster van aftreden op de agenda van de Raad. Dit moment wordt tevens gezien als reflectiemoment op de competenties binnen de Raad. Onderaan deze pagina staat het rooster van aftreden van de RvT TR.

### Rooster van aftreden Raad van Toezicht TR 2022

| NAAM         | BENOEMING 1E TERMIJN |                | BENOEMING 2E TERMIJN |                            |
|--------------|----------------------|----------------|----------------------|----------------------------|
|              | DATUM AANTREDEN      | DATUM AFTREDEN | DATUM AANTREDEN      | DATUM AFTREDEN (UITERLIJK) |
| R. Sitton    | 16-05-2017           | 15-05-2020     | 16-05-2020           | 15-05-2024                 |
| M. Carrilho  | 16-05-2017           | 15-05-2020     | 16-05-2020           | 31-12-2023                 |
| L. Abid      | 16-05-2017           | 15-05-2020     | 16-05-2020           | 15-05-2024                 |
| M. Bach      | 16-05-2017           | 15-05-2021     | 16-05-2021           | 16-05-2025                 |
| E. Aydemir   | 18-09-2020           | 17-09-2024     |                      |                            |
| P. Raets     | 01-01-2021           | 01-10-2022     |                      |                            |
| C. Dieleman  | 12-03-2021           | 11-03-2025     |                      |                            |
| E. Comvalius | 12-03-2021           | 11-03-2025     |                      |                            |

## Overzicht maatschappelijke- en nevenfuncties Raad van Toezicht en bestuur TR 2022

### Richard Sitton

Voorzitter Raad van Toezicht, lid benoemings- en remuneratiecommissie (voorzitter per 1-10-22), lid auditcommissie

#### Maatschappelijke functie:

Bestuursvoorzitter Woonbron

#### Nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Commissarissen VVE 010
- Bestuurslid Stichting Historisch Delfshaven
- Penningmeester ONS Nissewaard
- Penningmeester stichting Woonfocus 010
- Lid Algemeen Bestuur Aedes
- Voorzitter Raad van Toezicht SOVAK

### Mavis Carrilho

Lid Raad van Toezicht, voorzitter artistieke commissie, lid commissie diversiteit & inclusie

#### Maatschappelijke functie:

Directeur Bestuurs- en Management-ondersteuning Gemeente Amsterdam

#### Nevenfuncties:

- Voorzitter van de Nederlandse Dansdagen
- Lid van Raad van Toezicht TivoliVredenburg

### Laila Abid

Lid Raad van Toezicht, lid benoemings- en remuneratiecommissie, voorzitter sponsorcommissie

#### Maatschappelijke functie:

Vice president Corporate Communications, Public Relations & Social Impact Paramount Northern, Central & Eastern Europe

#### Nevenfuncties:

- Voorzitter RvT Rose Stories Theater
- Voorzitter RvT Volksuniversiteit
- Voorzitter RvT Musicians without Borders
- Lid RvT Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
- Lid Raad van Commissarissen Indaad Amsterdam

### Mirjam Bach

Lid Raad van Toezicht, lid commissie diversiteit & inclusie

#### Maatschappelijke functie:

senior adviseur werkgeverszaken, Vereniging van Openbare Bibliotheken

#### Nevenfuncties:

- lid van de SER-Bedrijfscommissie Markt II
- (Plaatsvervangend) voorzitter van de Commissie Ongewenst gedrag van De Haagse Hogeschool (per januari 2023)
- Lid van de cliëntenraad van Autisme Centrum In Contact (per 2023)

### Emre Aydemir

Penningmeester Raad van Toezicht, voorzitter auditcommissie

#### Maatschappelijke functie:

Senior Manager PricewaterhouseCoopers

#### Nevenfuncties:

Geen.

### Philippe Raets *(afgetreden per 01-10-2022)*

Lid Raad van Toezicht, voorzitter benoemings- en remuneratiecommissie, lid auditcommissie

#### Maatschappelijke functie:

Voorzitter CvB, Avans Hogeschool

#### Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Open Universiteit
- Lid van Audit Advisory Committee van de Algemene Rekenkamer
- Lid van het Comité van Aanbeveling De Makerij (Rotterdam)

### Carolien Dieleman

Lid Raad van Toezicht, lid artistieke commissie, lid sponsorcommissie

#### Maatschappelijke functie:

gepensioneerd

#### Nevenfuncties:

- Voorzitter jury Citylab010
- Voorzitter adviescommissie KunstPakt
- Voorzitter bestuur Zorgvrijstaat
- Bestuurslid Rotterdam Unlimited
- Bestuurslid Rotterdamse Volksuniversiteit

### Ernestine Comvalius

Lid Raad van Toezicht, lid artistieke commissie, lid commissie diversiteit & inclusie

#### Maatschappelijke functie:

gepensioneerd

#### Nevenfuncties:

- Lid bestuur Literaire Stichting Zus en Zo
- Lid Externe Selectiecommissie, Fonds Podiumkunsten
- Secretaris bestuur Stichting Sociale Veiligheid in de podiumkunsten
- Lid Raad van Toezicht Stichting Democratie en Media
- Lid adviesraad KIS, Kennisplatform Integratie en Samenleving
- Voorzitter Literair Festival Read My World

### Alida Dors

Artistiek Directeur Theater Rotterdam

#### Nevenfuncties:

- Bestuurslid Amsterdamse Kunstraad
- Kernlid MatriArt (Each One Teach One)
- Lid Kernteam i.h.k.v. Transitie in de Cultuur (gemeente Rotterdam)
- Lid designteam i.h.k.v. het proces richting een advies van de RvC over stelselherziening (Raad voor Cultuur)
- Black Achievement Month hoofd ambassadeur

### Walter Ligthart

Algemeen Directeur Theater Rotterdam

#### Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht BIMHUIS Amsterdam
- Voorzitter overleg BIS gezelschappen
- Bestuurslid 7 Square Endeavour
- Bestuurslid Vereniging Schouwburgplein
- Bestuurslid DIP (Digitale Infrastructuur Podiumkunsten)

# Financiële paragraaf Theater Rotterdam 2022

## Doelstelling Theater Rotterdam

Stichting Theater Rotterdam heeft ten doel:

(a) De organisatie, productie en uitvoering van professionele culturele, kunstzinnige en educatieve projecten, waaronder begrepen maar niet daartoe beperkt theater producties, evenementen, debatten, contextprogramma's en festivals;  
(b) Het ontwikkelen van productiehuisactiviteiten binnen theater Rotterdam, waar theatermakers de gelegenheid wordt geboden door middel van het maken van producties onderzoek te doen naar de speelstijl, vorm en presentatie;  
(c) Het ontwikkelen en organiseren van een samenhangend contextprogramma;  
(d) Het beheer en het exploiteren van (theater) zalen en accommodaties voor het theaterproducties in de breedste zin van het woord, en voorts al hetgeen met een en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin van het woord, mits in het algemeen belang.

## Fair Practice

We kijken in 2022 terug op een jaar van opbouw, begonnen met een gesloten theater wegens COVID-19, maar vanaf februari was TR het hele jaar open. Langzaam maar zeker is het publiek weer terug gekomen naar het theater. Vooral de laatste twee maanden van het jaar waren er weer ouderwets gevulde zalen en een gezellige hal met divers publiek uit verschillende voorstellingen die aan het napraten waren. In 2022 kregen we overheidssteun van het Ministerie van OCW die we in 2023 hebben ingezet. We hebben de steunmiddelen ingezet om vol

te kunnen blijven produceren ondanks achterblijvende eigen inkomsten en zodoende konden we veel tijdelijke krachten en zzp'ers in het culturele veld werk verschaffen, waarmee we een bijdrage leveren aan de sector.

In deze paragraaf geven we aan hoe wij als werkgever met behulp van de steunmiddelen onze verantwoordelijkheid hebben genomen richting werknemers met een tijdelijk dienstverband en zzp'ers, met nieuwe initiatieven. We hebben ook in 2022 zzp'ers na annulering doorbetaald volgens een rekenmethode die rekening houdt met de duur van de opdracht en termijn waarop geannuleerd wordt (de richtlijn is op te vragen bij NAPK).

In 2022 heeft Theater Rotterdam als werkgever de volgende inzet gepleegd:

- 69,8 aantal fte vast dienstverband met een loonsom van € 4.593.977
- 20,3 aantal fte tijdelijk dienstverband met een loonsom van € 1.382.567
- een loonsom van € 1.669.225 voor inhuur en zzp'ers

## Toelichting

Hieronder staat een overzicht van producties TR die gemaakt zijn, getoond, geannuleerd en doorgeschoven gedurende 2021. In totaal hebben we voor onze producties 260 personen uitbetaald, naast de medewerkers in vaste dienst. Totaal is er € 1.669.225 uitbetaald aan honoraria. Behalve acteurs en leden van de creatieve teams van de producties valt daar ook de inhuur van medewerkers in de disciplines marketing en communicatie, facilitaire zaken en techniek onder.

| Project                                           | status                                                   | # gespeelde    | #geannuleerde  | # personen |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------|----------------|------------|
|                                                   |                                                          | voorstellingen | voorstellingen | tijdelijk  |
| 22500-Artistiek bureau overige projecten          |                                                          |                |                | 13         |
| 22501-Slachthuis   Erik Whien                     | gedeeltelijk geannuleerd                                 | 22             | 4              | 12         |
| 22502-Eindspel (herneming in 2022)   Erik Whien   | gedeeltelijk geannuleerd                                 | 8              | 4              | 5          |
| 22503-RIOT 1.1   Alida Dors                       | geannuleerd                                              |                | 21             | 17         |
| 22504-The Story of Travis   Well Made Productions |                                                          |                |                | 4          |
| 22505-CRISPR   Davy Pieters                       |                                                          | 9              | 12             | 8          |
| 22506-Primisi   Alida Dors                        |                                                          | 14             |                | 22         |
| 22507-Onderzoek   Erik Whien                      |                                                          |                |                | 1          |
| 22508-Verdriet is het ding met veren   Erik Whien |                                                          | 26             | 1              | 9          |
| 22509-TR Openingstrack                            | RIOT doorgeschoven in trackvorm                          | 6              |                | 39         |
| 22510-Staat van de Dans                           |                                                          | 1              |                | 9          |
| 22511-Staat van Theater Festival                  |                                                          | 2              |                | 3          |
| 22512-Tracks in de stad   Maker X 2022            |                                                          |                |                | 1          |
| 22526-De Cypher                                   |                                                          |                |                | 3          |
| 22802-Image TR-Educatie - ISK project             |                                                          |                |                | 1          |
| 22806-Perspectives eindtrack                      |                                                          | 4              |                | 9          |
| 23502-Not all is lost   Davy Pieters              |                                                          |                |                | 3          |
| 22300-PTR overige projecten                       |                                                          |                |                | 3          |
| 22301-VIAJERO DEL AMOR - tournee   Ariahe Lester  | Doorgeschoven uit 2020, gerealiseerd in 22               | 4              | 2              | 8          |
| 22302-The Waves     Khadija El Kharraz Alami      |                                                          | 14             |                | 9          |
| 22303-RUN QUIET NRM FPK   Dalton Jansen           | Uitgesteld uit 2021, gerealiseerd in 2022                | 4              |                | 11         |
| 22304-TRipp SPACE #3                              |                                                          |                |                | 5          |
| 22305-Songs for a shooting star   Ariahe Lester   | Doorgeschoven uit 2020, gerealiseerd in 22               | 8              | 1              | 7          |
| 22306-SIM WEEK                                    |                                                          |                |                | 3          |
| 22307-Rio Dulce   Matteo Bifulco                  | Mogelijk gemaakt door coronasteun                        |                |                | *          |
| 22308-The Glory Machine   Billy Mullaney, TILT    | Coproductie, coronasteun                                 | 5              |                | *          |
| 22309-The Silencing   David Weber Krebs           |                                                          | 4              |                | *          |
| 22310-Nu ben ik Medea   Khadija El Kharraz Alami  | Doorgeschoven, gedeeltelijk afgelaste tournee 2020       | 1              |                | 2          |
| 22311-Raeving Swarm                               |                                                          |                |                | 1          |
| 22312-God99   Enkidu Khaled                       |                                                          | 4              |                | *          |
| 22313-Ophelia's got talent   Florentina Holzinger |                                                          | 10             |                | *          |
| 22316-Het waarom beantwoord   Mathieu Wijdevan    | Doorgeschoven, tour is afgelast in 2021, reprise in 2022 | 7              |                | 2          |
| 22318-WTOG: Welcome to our Guesthouse 2022        |                                                          | 12             |                | 14         |
| 22320-To the edge III/We Here   Dalton Jansen     |                                                          | 4              |                | 9          |
| 22321-Wrap Up- NMR FPK                            | Uitgesteld uit 2021, gerealiseerd in 2022                |                |                | 2          |
| 22322-TANK TINK/ONE   Enkidu Khaled               |                                                          | 2              |                | *          |
| 22325-Birds   Dalton Jansen DOX                   | Uitgesteld uit 2021, gerealiseerd in 2022                | 13             |                | *          |
|                                                   |                                                          | 184            | 45             | 235        |

### Verantwoording steunpakketten

TR heeft de coronacrisis gebruikt om te kunnen vernieuwen en om de transitie gestart in 2021 door te zetten. We benaderen nieuwe doelgroepen, we hebben een nieuwe generatie makers ondersteund in onze producties, programmering en talentontwikkeling. Een concreet voorbeeld daarvan is het nieuwe concept van de Tracks. Daar gaan we mee door en daarvoor gebruiken we ook de steunpakketten.

Theater Rotterdam heeft in 2022 € 850.800 van de tweede steunmaatregel van OCW (RAOCCC) opgenomen onder de Incidentele publieke subsidie. Door deze extra inkomsten heeft Theater Rotterdam 361 tijdelijke krachten aan het werk kunnen houden door hen kort in dienst te nemen of als zzp-er te honoreren. We zijn blij dat

we op deze wijze vooral makers, dansers en acteurs werk kunnen geven tijdens de corona-lockdowns. We zullen dit beleid waar mogelijk ook in de komende jaren voortzetten. Daarvoor zullen we ook gebruik maken van het vierde en vijfde steunpakket van € 275.800 en € 504.500 dat van OCW is ontvangen. We hebben dat doorgeschoven naar 2023 (voor het derde pakket kwamen we niet in aanmerking). Hiermee kunnen we in de toekomst tegenvallende inkomsten compenseren en toch volledige output kunnen leveren. Deze regeling is bedoeld voor producerende instellingen en de creatieve keten in de culturele sector. We produceren dus door, maar of het publiek weer in dezelfde mate de podia zal bezoeken is nog ongewis. De branche houdt er rekening mee dat de financi-

ele gevolgen van COVID-19 tot ver in de Kunstenplanperiode 2021- 2024 zullen doorwerken. We willen met het doorschuiven van de steunpakketten van OCW een buffer opbouwen om die financiële gevolgen te kunnen compenseren en verder invulling te geven aan onze artistieke koers. Theater Rotterdam heeft in 2022 niet bezuinigd op (de inhuur van) personeel, zoals te zien aan de activiteitenlasten personeel. Er is met name minder uitgegeven aan materiele activiteitenlasten.

Er zijn in 2022 producties die in covid-jaren gemaakt zijn, maar nooit getoond en uitgevoerd in 2022 en ook zijn er nieuwe producties gemaakt en uitgevoerd. Theater Rotterdam heeft het verlies aan (publieks)inkomsten voor een deel kunnen compenseren. Door de programmering

is dat gebeurd, door minder uitgaven. Educatie heeft haar inhuur krachten aan het werk kunnen houden maar heeft aanmerkelijk minder uitgegeven op materiële lasten. Onder de overige uitvoeringskosten zijn kosten opgenomen nodig voor de exploitatie van Theater Rotterdam. Hieronder wordt verstaan reis- en verblijfskosten, representatie (o.a. eigen verbruik horeca), aankleding gebouwen, kosten voor events, sponsoring en fondsenwerving, randprogrammering en onvoorziene kosten.

De kosten voor programmering, onderhoud en afschrijvingen en overige uitvoeringskosten worden gefinancierd uit de structurele subsidie van de Gemeente Rotterdam. De steunmaatregel is in 2022 aangewend voor producties die niet zijn uitgevoerd en producties die eerder zijn gemaakt en in 2022 pas zijn uitgevoerd. In 2021 is een bestemmingsreserve aangelegd die aangewend wordt in 2023. Met deze bestemmingsreserve zorgt Theater Rotterdam ervoor dat het resultaat in de toekomst zal worden uitgegeven aan activiteiten waar het voor bedoeld is en bestaat uit:

- bestemmingsreserve voor uitgestelde producties en voor reeds geproduceerde producties die in een later stadium kunnen worden uitgevoerd.
- bestemmingsreserve voor innovatie: o.a. bedoeld voor het verder ontwikkelen van livestream, online content en het vinden van de juiste platvormen.

Het algemene (vrij besteedbaar) eigen vermogen van de stichting bedraagt € 923.354.

### Vooruitblik

We hopen ons bezoekersaantal in 2023 weer verder op te kunnen bouwen tot het activiteitenniveau van voor de Coronacrisis, en streven naar een bezoekerspercentage van 70% in 2023. Maar dat heeft nog een negatieve impact op onze inkomsten. Daarnaast zijn ook de energielasten, de huurlasten en de kosten van vervoer en transport gestegen en daarvoor is nauwelijks compensatie gekomen. We zullen dus ook in 2023 kostenbewust blijven werken en de steunmaatregelen van OCW inzetten om ook in de komende jaren op niveau te blijven produceren.

### Invulling geven aan Koers 21-24 TR

In 2021 hebben we met Koers 21-24 onze (nieuwe) artistieke en maatschappelijke ambities uitgewerkt. In dat jaar heeft ook een stevige reorganisatie plaatsgevonden. In 2022 hebben we veel geïnvesteerd in onze interne samenwerking en in het versterken van de diversiteit en inclu-

siviteit van TR. Elders in het jaarverslag hebben we dat uitgebreid beschreven. 2022 is ook het jaar geweest waarop we producties konden laten zien waarmee TR het verschil maakt. In 2023 gaan we daarmee door: de première van *The Story of Travis* werd alom bejubeld als "een meeslepende, aangrijpende en hoognodige verrijking van het Nederlandse theaterlandschap".

Dat zullen we samen doen met de makers van TR en hun producties, door een avontuurlijke en gezaghebbende programmering ook voor nieuwe doelgroepen. Met onze educatie zijn we weer op volle sterkte en het Productiehuis gaat door op de ingeslagen weg. We maken ook keuzes:

- Productiehuis Theater Rotterdam beweegt vanaf 2022 van jaarlijks 24 naar 10 producties/talentontwikkelingstrajecten.
- In onze totaalprogrammering werken we vanuit een helder artistiek profiel (Koers 21-24), hierbij hanteren we een kritische blik op wat elders in de stad al afdoende wordt bediend.
- We scherpen aan welke publieken we nog onvoldoende aanspreken en ontwikkelen daarvoor een aanpak.
- We bouwen (vrije) ruimte in voor reflectie en innovatie; daarmee breken we met de productiedrift die in de staande praktijk in een groot deel van ons werkveld de norm is.
- Inzet op nieuwe generatie makers, m.n. het genre performance en urban dance.
- Werken aan de versterking van o.a. de techniek en personele ontwikkeling
- We blijven investeren in de inclusiviteit van TR en maken dat zichtbaar o.a. in de samenstelling van het personeel, maar ook in de toegankelijkheid van het gebouw.
- De TRacks als een belangrijk en gezichtsbepalend programmeringsonderdeel bouwen we uit.
- We gaan het thematisch programmeren verder ontwikkelen binnen de reguliere programmering. We sluiten aan bij de culturele kalender van de bewoners van de stad, zoals rond Theater na de Dam en Ketikoti.
- Internationalisering krijgt meer vorm in residenties en makers die een duurzame relatie met de stad willen aangaan.

In 2023 kijken we ook vooruit naar de toekomst. We praten over en schrijven aan

het Beleidsplan 2025-2028 dat begin 2024 moet worden ingediend bij het Ministerie van OCW en de Gemeente Rotterdam. De artistieke koers blijft de basis waarop we een volgende sprong maken. Daarvoor zullen we ook keuzes moeten maken o.a. over de toekomstige samenstelling van het makers ensemble. Dat is een uitdagende opgave en een proces dat we zorgvuldig moeten lopen. "Theater Rotterdam waagt en wint" zo schreef onlangs een recensent. Mooier kunnen we de ambitie voor het komende beleidsplan niet omschrijven.

### Continuïteit

Het herstel van de eigen inkomsten gaat vanwege de Corona-maatregelen ook bij TR niet zo snel als begroot was. In 2020 gingen we nog uit van een oplopend percentage: 2021 40%, 2022 60%, 2023 80% en 2024 100% eigen inkomsten ten opzichte van de norm in 2019.

In 2021 bedroeg de hoogte van de eigen inkomsten slechts 18%. In 2022 is de eigen inkomsten gestegen naar 55% ten opzichte van 2019. Voor 2023 gaan we - met de nodige voorbehouden - uit van 70% en 2024 van 100%.

Theater Rotterdam heeft nog een vierde en vijfde steunpakket van OCW van respectievelijk € 275.800 en € 504.500 gekregen, waarmee we in de toekomst de achterblijvende inkomsten kunnen compenseren en toch volledige output kunnen leveren. De steunmiddelen zullen we nodig hebben in de komende jaren om de continuïteit in de organisatie te borgen en om werk te kunnen geven aan creatieve medewerkers, ook als de inkomsten nog niet volledig op peil zijn. Met de structurele subsidie van cultuurplan 2021-2024 zal Theater Rotterdam aan haar vaste verplichtingen kunnen voldoen. Daarmee verwachten we dat we onze artistieke plannen zoals omschreven in Koers 21-24 kunnen realiseren.

Maar om de creatieve output op peil te houden en daarmee de werkgelegenheid, terwijl de inkomsten achterblijven zullen we blijven investeren in onze verhuuractiviteiten, in sponsoring en vooral in fondsenwerving. De resultaten van 2022 en de stevige financiële positie van TR maken een duurzame voortzetting mogelijk. Maar de druk op de culturele sector als gevolg van de toegenomen kosten, de problemen op de arbeidsmarkt en tegenvallende bezoekersaantallen zijn ook bij ons merkbaar.

# Begroting 2023

## BATEN

| A. Opbrengsten                             |                   |
|--------------------------------------------|-------------------|
| A.1 Publieksinkomsten                      | 1.318.128         |
| A.3 Overige inkomsten                      | 80.795            |
| A.4 Indirecte opbrengsten                  | 312.800           |
| A.2 Sponsorinkomsten                       | 30.000            |
| A.5 Overige bijdragen uit private middelen | 269.500           |
| <b>A. Opbrengsten (subtotaal)</b>          | <b>2.011.223</b>  |
| B. Bijdragen                               |                   |
| B.1 Structureel OCW                        | 1.942.560         |
| B.3 Structureel Gemeente                   | 9.512.269         |
| B.5 Incidenteel publieke bijdragen         | 1.018.950         |
| <b>B. Bijdragen (subtotaal)</b>            | <b>12.473.779</b> |
| <b>SOM DER BATEN (A + B)</b>               | <b>14.485.002</b> |

## LASTEN

| C. Beheerslasten                         |                   |
|------------------------------------------|-------------------|
| C.1 Beheerslasten: Personeelslasten      | 1.369.549         |
| C.2 Beheerslasten: Materiële lasten      | 2.991.081         |
| <b>C. Beheerslasten (subtotaal)</b>      | <b>4.360.630</b>  |
| D. Activiteitenlasten                    |                   |
| D.1 Activiteitenlasten: Personeelslasten | 6.802.403         |
| D.2 Activiteitenlasten: Materiële lasten | 4.045.878         |
| <b>D. Activiteitenlasten (subtotaal)</b> | <b>10.848.281</b> |
| <b>SOM DER LASTEN (C + D)</b>            | <b>15.208.911</b> |
| <b>Saldo rentebaten/-lasten</b>          | <b>-36.000</b>    |
| <b>EXPLOITATIE SALDO</b>                 | <b>-759.909</b>   |

### Toelichting

In de begroting van 2023 is het vierde en vijfde steunpakket van OCW € 780.300 opgenomen, onder B5 incidentele publieke bijdragen. Ondanks dat is het resultaat negatief. Omdat TR geen concessies wil doen aan de ingeslagen koers en het bereiken van nieuw publiek, zal TR scherper aan de wind gaan zeilen en de resultaten goed blijven monitoren, waarbij gewerkt wordt aan verhogen van de inkomsten en beheersing van de kosten. Daarnaast zijn er nog bestemmingsreserves gevormd van totaal € 590.000 die worden ingezet ter dekking van het tekort. Het overige tekort van € 170.000 kan gedekt worden uit de algemene reserve.



# Prestatieverantwoording ministerie van OCW

## Producties

|                                 | REALISATIE 2022 |           | CULTUURPLAN 2021 |           | REALISATIE 2021 |           |
|---------------------------------|-----------------|-----------|------------------|-----------|-----------------|-----------|
|                                 | Aantal          | totaal    | Aantal           | totaal    | Aantal          | totaal    |
| <b>TOTAAL AANTAL PRODUCTIES</b> |                 | <b>53</b> |                  | <b>16</b> |                 | <b>40</b> |
| Waarvan in de grote zaal        |                 | 16        |                  | 2         |                 | 10        |
| Waarvan online                  |                 | 4         |                  |           |                 | 2         |
| Nieuwe eigen producties         | 10              |           | 7                |           | 10              |           |
| Nieuwe co-producties            | 21              |           | 6                |           | 18              |           |
| Reprises                        | 5               |           | 1                |           | 3               |           |
| Reprise co-producties           | 17              |           | 2                |           | 9               |           |

## Uitvoeringen en bezoekers

|                                                | REALISATIE 2022 |                | CULTUURPLAN 2021 |               | REALISATIE 2021 |               |
|------------------------------------------------|-----------------|----------------|------------------|---------------|-----------------|---------------|
|                                                | Uitvoeringen    | bezoekers      | Uitvoeringen     | bezoekers     | Uitvoeringen    | bezoekers     |
| <b>Totaal aantal uitvoeringen en bezoekers</b> | <b>784</b>      | <b>157.321</b> | <b>336</b>       | <b>39.088</b> | <b>523</b>      | <b>68.002</b> |
| <b>Rotterdam</b>                               | <b>511</b>      | <b>90.315</b>  | <b>265</b>       | <b>31.578</b> | <b>314</b>      | <b>43.744</b> |
| Algemeen Theater                               | 111             | 13.566         | 91               | 9.789         | 129             | 15.411        |
| Schouwburg                                     | 400             | 76.749         | 174              | 21.789        | 185             | 28.333        |
| <b>Nederland buiten Rotterdam</b>              | <b>156</b>      | <b>29.494</b>  | <b>69</b>        | <b>7.425</b>  | <b>128</b>      | <b>11.935</b> |
| Algemeen Theater                               | 156             | 29.494         | 69               | 7.425         | 128             | 11.935        |
| <b>Buitenland</b>                              | <b>110</b>      | <b>27.318</b>  | <b>2</b>         | <b>85</b>     | <b>70</b>       | <b>8.758</b>  |
| Algemeen Theater                               | 110             | 27.318         | 2                | 85            | 70              | 8.758         |
| <b>Online</b>                                  | <b>7</b>        | <b>10.194</b>  | <b>-</b>         | <b>-</b>      | <b>11</b>       | <b>3.565</b>  |
| Algemeen Theater                               | 7               | 10.194         | -                | -             | 11              | 3.565         |
| Schoolgebonden activiteiten                    | 448             | 9.429          | -                | 0             | 309             | 5.518         |
| Overige educatieve activiteiten                | 145             | 5.351          | -                | -             | 81              | 4.076         |
| Overige openbare activiteiten                  | -               | -              |                  |               | 51              | 5.267         |



# Prestatieverantwoording gemeente Rotterdam

## Bezoekers

|                          | REALISATIE 2022 |                | JAARPLAN 2022  |                | REALISATIE 2021 |               |
|--------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|---------------|
|                          | totaal          | in Rotterdam   | totaal         | in Rotterdam   | totaal          | in Rotterdam  |
| <b>AANTAL BEZOEKEN</b>   | <b>172.101</b>  | <b>113.429</b> | <b>150.085</b> | <b>106.485</b> | <b>77.596</b>   | <b>56.706</b> |
| Waarvan betalend         | 133.452         | 81.859         | 135.077        | 95.837         | 51.809          | 33.502        |
| Waarvan in schoolverband | 9.429           | 9.391          | 16.250         | 13.813         | 5.518           | 5.371         |

## Presentaties

|                                 | REALISATIE 2022 | JAARPLAN 2022 | REALISATIE 2021 |
|---------------------------------|-----------------|---------------|-----------------|
| <b>PRODUCTIE-INSTELLING</b>     |                 |               |                 |
| Aantal producties               | 53              | 23            | 40              |
| Aantal presentaties             | 377             | 218           | 338             |
| Waarvan prestaties in Rotterdam | 118             | 76            | 135             |
| <b>PRESENTATIE-INSTELLING</b>   |                 |               |                 |
| Aantal presentaties             | 777             | 553           | 523             |
| Waarvan prestaties in Rotterdam | 518             | 411           | 320             |

## Toelichting prestatieraster

Het prestatieraster laat een stijgende lijn zien van 24% in 2021 (t.o.v. het aantal bezoekers in 2019) naar 53% in 2022. In 2022 is het theater vanaf 25 februari zonder beperkingen open geweest. Het aantal producties is fors hoger dan gepland. Dat is te verklaren uit het feit dat er een aantal producties zijn die gemaakt zijn in covid-jaren in 2022 alsnog zijn uitgevoerd.

Zoals aangegeven hebben we er bewust voor gekozen om te blijven produceren daar waar dat mogelijk was, zodat we daarmee (jonge) makers opdrachten konden verstrekken en hebben bijgedragen aan het voortbestaan van de keten. Van 7 verschillende producties zijn 45 voorstellingen geannuleerd, wat aanzienlijk minder is dan in het coronajaar 2021.

Het aantal presentaties in de programmering is aanzienlijk hoger dan in 2021, 77% ten opzichte van 2019. Het aantal annuleringen is veel lager, maar heeft zich ook in 2022 nog voorgedaan vanwege besmettingen en quarantainemaatregelen.

# Theater Rotterdam dankt onderstaande bedrijven en instellingen voor hun bijdrage

## Subsidiënten en Fondsen



FONDS 21



dutch  
performing  
arts

STOER  
STICHTING ORGANISATIE VAN  
EFFECTENHANDELAREN TE ROTTERDAM



## Sponsors



LOYENS L LOEFF



## Samenwerkingspartners

WARD/ward

scapino Ballet Rotterdam

URLAND

0. Festival for  
Opera. Music.  
Theatre.

ACTEURSGROEP  
WUNDERBAUM

MOTEL  
mozaïque

CIRCUSSTAD  
Festival

EUROPEFICTION  
art. science. fiction.



R I D  
C I C



CONNY  
JANSSEN  
DANST  
LENGE  
REISSNVT  
ANNOC

# Contact

## THEATER ROTTERDAM

TR25 Schouwburg  
Schouwburgplein 25  
3012 CL Rotterdam  
Kantoor: 010—404 4111

TR8 William Boothlaan  
William Boothlaan 8  
3012 VJ Rotterdam  
Kantoor: 010—404 6888

🐦 /theaterrotterdam

📘 /theaterrotterdam

📸 /theaterrotterdam

## Colofon

*Productie:* Theater Rotterdam

*Redactie:* Walter Ligthart, Alida Dors,  
Maurice Dujardin, Dave Schwab,  
Melih Gencboyaci, Nynke Joustra,  
Ilirish Kensenhuis, Clint van der Hartt,  
Kim Christiaansen, Sebas van Haperen,  
Diana Martens, Carin Borsboom,  
Demelza Wener

*Ontwerp:* Studio Vandiesen

Maart 2023

typefouten voorbehouden

