

THEATER ROTTERDAM

DEELANALYSE ONDERZOEK THEATER INCLUSIEF



Boekmanstichting
Kenniscentrum voor kunst,
cultuur en beleid

THEATER ROTTERDAM

DEELANALYSE ONDERZOEK THEATER INCLUSIEF

In 2017 ontstond tijdens het Noordwijk Overleg, een jaarlijks overleg van vertegenwoordigers van BIS-theatergezelschappen en hun standplaatstheaters, het initiatief om gezamenlijk werk te maken van het meer divers en inclusief maken van de podiumkunsten in Nederland.¹ Uit dit overleg, vernoemd naar de plaats waar het collectief voor het eerst samenkwam, ontstond in 2018 het driejarig stimuleringsprogramma [Theater Inclusief](#). Aan de hand van de vier P's die staan voor personeel, programmering, publiek en partners beogen de [19 partners](#) die zijn aangesloten de podiumkunsten een betere representatie te laten zijn van de Nederlandse samenleving.

In het theaterseizoen 2021-2022 onderzoekt de Boekmanstichting in opdracht van Theater Inclusief de resultaten die de negentien aangesloten partners hebben geboekt door deel te nemen aan het driejarig stimuleringsprogramma. De onderzoekers voeren een documentanalyse, enquête en diepte-interview uit, die resulteren in individuele deelanalyses per partner en een overkoepelend eindrapport met algemene bevindingen. Wat waren de ambities en doelen van de partners op het gebied van diversiteit en inclusie? Hebben de theaters en theatergezelschappen vooruitgang geboekt op de vier P's? Welke verbeterpunten zijn er? En hoe zien de partners de toekomst van een diverse en inclusieve theatersector?

Deze deelanalyse richt zich op de voortgang omtrent diversiteit en inclusie bij [Theater Rotterdam](#). De organisatie, in 2017 ontstaan vanuit de fusie van het Ro Theater, de Rotterdamse Schouwburg en Productiehuis Rotterdam, functioneert als stadsgezelschap en standplaatstheater. Als onderdeel van ons onderzoek ging de Boekmanstichting in gesprek met algemeen directeur Walter Ligthart en Demelza Wener, directiesecretaris met een focus op strategie, beleid en bestuur. Voorafgaand aan zijn rol binnen Theater Rotterdam was Ligthart als voormalig directievoorzitter van [Het Nationale Theater](#) mede-initiatiefnemer van Theater Inclusief. Hij neemt vanuit zijn huidige functie zitting in de stuurgroep van het stimuleringsprogramma.



¹ BIS-theatergezelschappen worden vanuit het Rijk gesubsidieerd. Deze zijn opgenomen in de culturele basisinfrastructuur (BIS).

THEATER ROTTERDAM

Met de aanstelling van Alida Dors vaart Theater Rotterdam in de beleidsperiode 2021-2024 een nieuwe koers. Vanuit hiphop principes werkt het huis aan een organisatie waar diversiteit en inclusie centraal staan.

'Freedom' door Club Guy & Roni.



THEATER ROTTERDAM

‘LEARNING BY DOING’

Nog steeds is het in de Nederlandse theatersector uitzonderlijk, en daarom ook noemenswaardig: een vrouw, een zwarte vrouw met een hiphop dansachtergrond, als artistiek directeur aan het roer van een van de grote BIS-theaterinstellingen van het land. Sinds april 2020 is dit met de aanstelling van Alida Dors de realiteit bij Theater Rotterdam. Het is dan ook een mijlpaal waar de organisatie trots op is, zeker als het gaat om de diversiteit en inclusie ambities. En niet om het gezicht dat Dors de organisatie geeft, maar om de artistieke koers en kennis die zij vanuit haar eigen ervaring meebrengt. Volgens Ligthart benadrukte Dors bij haar aantreden geen excuus te willen zijn voor meer diversiteit en inclusie, maar de organisatie met een missie te willen leiden. Die missie valt terug te lezen in het Koersdocument 2021-2024, waar diversiteit, inclusie en meerstemmigheid sleutelwoorden van het beleid zijn. Maar is een benoeming als die van Dors voldoende voor de organisatie?

Dors heeft haar achtergrond in hiphop vertaald naar de wijze waarmee ze het gezelschap en huis de aankomende jaren artistiek zal leiden. Hierbij vormen hiphop-principes als *‘crew mentality, learning by doing en each one, teach one’* de basis van de werkcultuur die de organisatie nastreeft. Volgens Wener levert deze nieuwe werkwijze best wat spanning op, want de medewerkers van Theater Rotterdam moeten zichzelf een nieuwe mentaliteit aanmeten: ‘Het is echt *learning by doing*, het is niet zoals we gewend zijn. We zijn daarin zoekende. Het theater heeft een aantal kernmakers. Alida daagt hen uit om zich te verbinden: wat maakt jullie een crew? Iedereen heeft artistieke vrijheid, maar het verbinden met de grotere koers vraagt veel aandacht’.

Een nieuwe manier van doen, de organisatie bevragen en het betrekken van de medewerkers komen vaker terug in de koers van Dors. Zo is de organisatie naar eigen zeggen nog niet tevreden over de samenstelling van het personeelsbestand. Uit de enquêteresultaten blijkt dat Theater Rotterdam op een schaal van 1 tot 10 een 6 toebedeeld aan de mate van tevredenheid

over de diversiteit binnen het personeelsbestand.² Waar menig leiders het vergroten van de diversiteit in de organisatie aan de afdeling personeelszaken zou opdragen, gaat Dors in gesprek. ‘Dat is ook weer confronterend: Alida houdt een spiegel voor. Alle medewerkers zitten dan in de zaal en zij vraagt dan: zijn jullie een afspiegeling van de bevolking van Rotterdam? Dat is dan wel heftig, maar goed om gesprek met elkaar over te voeren’, licht Wener toe. Ligthart vult aan dat de komst van Dors er ook toe heeft geleid via andere kanalen op zoek te gaan naar personeel en na te denken over de norm van de organisatie en hoe deze verschoven kan worden. Bij het aantreden van Dors volgde de organisatie een *unconscious bias* training, waarbij de nadruk lag op het wegnemen van stereotyperingen. In het najaar volgt vanuit deze bewustwording een training inclusief leiderschap, zodat de ‘neiging om in oude patronen te vallen’ kan worden voorkomen.

IN DIALOOG MET DE STAD

Als huis van de stad en als onderdeel van de nieuwe koers, ambieert Theater Rotterdam

² Enquête ontworpen en (online) afgenomen door de Boekmanstichting, ingevuld op 23 december 2021 door Walther van der Heuvel, hoofd programmering en 7 februari 2022 door Walter Ligthart, algemeen directeur namens Theater Rotterdam.

THEATER ROTTERDAM

in deze beleidsperiode de verbinding met de thuisstad verder te versterken. Het wil graag ‘representatief zijn voor de diversiteit van de stad’ en een zo breed mogelijk publiek verwelkomen. Om dit te bereiken wil het in dialoog met de stad treden middels onder andere locatieprojecten. In het seizoen 2020-2021 is het theater gestart met Meemakers, een project waarbij ‘makers en medewerkers samen met Rotterdamse kunstenaars, uitgenodigde doelgroepen en publiek samen aan kunstwerken bouwen’.

Naast aanwezigheid in de wijk kijkt de organisatie ook bij de uitnodiging van publiek weer naar zichzelf. Hierbij is het toegankelijker maken van het gebouw een belangrijk aspect. ‘Het is geen laagdrempelig gebouw, niet bepaald gezellig, een kolos uit beton. De toegankelijkheid van het gebouw moet beter. Niet alleen voor mensen met een fysieke beperking, maar ook in andere opzichten zorgen dat het uitnodigend is,’ legt Wener uit. De organisatie heeft de ambitie om van het Schouwburgplein, waar het theater aan is gelegen, een cultuurplein te maken want het is volgens Wener ‘eigenlijk een hartstikke inclusief plein met goede

ligging in het centrum’. De plannen daarvoor zijn nog in de maak samen met de gemeente, maar dat het gebouw een cruciale rol speelt is terug te zien in de manier waarop het is opgenomen in het cluster Techniek en Gebouwen.³ Naast dit cluster is de organisatie sinds 2020 heringericht in Maken & Programmeren en het cluster Publiek.

In de productie *Tracks* speelt het gebouw reeds een hoofdrol en nemen makers van Theater Rotterdam het publiek middels dans en verhalen mee langs een ‘theatrale route’—uiteenlopend van gangen, trappenhuizen en podia—door het gebouw. Het project is tijdens de Covid-19 pandemie gestart en zal volgens het beleidsplan de komende jaren als gezichtsbepalend programmaonderdeel fungeren. Het draagt het urbane karakter van de thuishaven, dat tevens bekend staat om zijn architectuur, verbindt de organisatorische clusters met elkaar en biedt ruimte aan meerstemmigheid. *Tracks* is een voorbeeld van de manier waarop de weg naar meer diversiteit en inclusie aan de hand van de vier P’s van personeel, programmering, publiek en partners zijn verankerd in het gevoerde beleid.

DE WEG IN DE GOEDE RICHTING

Met de nieuwe koers en het zoeken naar dialoog met de stad valt te stellen dat Theater Rotterdam goede voortgang maakt op het gebied van diversiteit en inclusie. Het vraagstuk is op verschillende terreinen omgezet in beleidslijnen. Ook binnen ogenschijnlijk minder voor de hand liggende clusters, zoals Techniek en Gebouw komt het zowel organisatorisch als artistiek terug. De organisatie heeft de ambitie een voorloper te zijn en deelt graag de verkregen kennis met andere theaterinstellingen. ‘Nog niet zo lang geleden hebben Walter en Alida een rondje gemaakt langs theaters om te vertellen over visie en inclusie. Je merkt dat er dan veel belangstelling is en dat ze zich uitgenodigd voelen. Maar de theaters zijn vaak wel nog aan het worstelen, daar lopen we wat in voorop’, vertelt Wener. Het *each one, teach one* principe wordt zo op grotere schaal ingezet.

Ondanks een goede voortgang en voorlopers positie is Theater Rotterdam zich ervan bewust dat het nog steeds stappen moet maken, mede door deelname aan Theater

³ In 2020 is Theater Rotterdam gestart met een herinrichting van de organisatie naar clusters. Het cluster Maken en Programmeren omvat het Artistiek Bureau, productiehuis en programmering. Onder het cluster Publiek vallen de afdelingen MarCom, Educatie & Interactie en Development & Events. Activiteiten omtrent techniek, gebouwen en ICT vallen onder het cluster Techniek en Gebouwen.

THEATER ROTTERDAM

Inclusief en de mate van zelfreflectie waar het stimuleringsprogramma instellingen toe dwingt. ‘Met de komst van Alida dachten we: we zijn best goed bezig. Maar wat is nou goed bezig zijn? Welk vooroordeel heb je zelf? Verdieping is nog wel nodig’, geeft Ligthart toe. Verandering is ook niet afhankelijk van een persoon, waarmee meteen de vraag is beantwoord of een benoeming als die van Dors voldoende is. Maar het is wel, zoals de resultaten van de nieuwe koers laten zien, een stap in de goede richting.

Zoals de werkwijze vanuit de hiphop principes laat zien, is samenwerking essentieel. De P van partners is één van de pijlers waar Theater Rotterdam de aankomende periode verder in wil investeren. Het huis had zich bij de aanvang van Theater Inclusief voorgenomen vijf nieuwe partners per seizoen aan te trekken. Maar het kwam erachter al veel samenwerkingsverbanden te hebben en heeft gekozen te richten op duurzame partnerschappen. Theater Rotterdam zal zich hierbij focussen op onder andere internationale artistieke samenwerking, zoals het festival Art of

Performing dat in de thuisstad wordt georganiseerd. Bestaande partnerschappen met de Rotterdamse collectieven Wunderbaum en Umland worden uitgebreid. Ook blijft het zich inzetten voor de verbinding met het onderwijs, een samenwerking die naar eigen zeggen al goed loopt via de afdeling educatie (onderdeel van het cluster Publiek). Een voorbeeld is de beoogde ontwikkeling naar een MBO leerwerkbedrijf voor alle functiegroepen binnen de organisatie van Theater Rotterdam in deze beleidsperiode.

In de *Toolkit*⁴ van Theater Inclusief omschrijft Theater Rotterdam de ambitie om in het theaterseizoen 2019-2020 het aantal personeelsleden met een bi-culturele achtergrond te willen vergroten met 5 procent van het totale aantal werknemers. Voor de twee daaropvolgende seizoenen lag dit streefgetal op respectievelijk 10 procent en 15 procent. Het werving- en selectieproces, zeker met de focus op diversiteit en inclusie, is nog altijd een uitdaging, vertelt de organisatie. Desondanks zijn de streefcijfers behaald, maar Theater

Rotterdam merkt wel een contrast bij de werving binnen de drie clusters waar de organisatie vanuit opereert. ‘Voor programmering hadden we een tijdje geleden drie vacatures voor dramaturg. We kregen zeventig reacties binnen en hebben drie dramaturgen kunnen aannemen, waarvan twee met een bi-culturele achtergrond. Bij de reacties zaten ook veel kandidaten met een diverse achtergrond en die zijn via ons eigen netwerk binnengekomen. Maar zoals veel instellingen hebben we problemen met het vinden van medewerkers techniek, die krijgen we niet geworven en al helemaal niet met bi-culturele achtergrond’.

Om een meer divers publiek te bereiken werden dezelfde percentages per seizoen nagestreefd als voor personeel, maar de voortgang hierop is niet onderzocht (en zou door de pandemie-gerelateerde sluitingen wellicht ook vertekend zijn geweest). Volgens Ligthart is het makkelijker om bestaand publiek binnen te houden. Maar lastiger om te investeren in nieuw publiek. ‘We voelen druk van stakeholders en subsidiegevers. Het kost tijd en die moeten we het gaan geven. Er is daar zeker werk aan de winkel, het is niet

4 De *Toolkit* werd in het theaterseizoen 2019-2020 ingevuld door Theater Rotterdam. In dit document, dat is opgesteld door Theater Inclusief, benoemen aangesloten partners hun doelen en ambities op het gebied van de vier P's. Het document biedt partners de mogelijkheid een maatwerkplan op te stellen wat moet resulteren in een breder draagvlak op het gebied van diversiteit en inclusie binnen de eigen organisatie.

THEATER ROTTERDAM

het makkelijkste onderdeel. Bezoekende gezelschappen zeggen altijd dat ze bij ons een veel diverser publiek zien dan in de andere steden. Maar om nou te zeggen dat het een afspiegeling is van de meer dan 170 nationaliteiten in Rotterdam, is ook weer niet zo’.

Met de komst van Dors hoopt Theater Rotterdam het publieksbereik vooral te kunnen vergroten bij het niet-klassieke theaterpubliek. Het netwerk van de artistiek leider binnen de dans en hiphop gemeenschap is hierbij cruciaal. Ook de integraliteit van de clusters moet hieraan bijdragen. Zo zijn makers bijvoorbeeld betrokken bij de programmering, maar ook bij publiekswerving en interactie met gemeenschappen in de stad: scholen, jongeren, in gesprek met publiek en bezoekers. Volgens de *Toolkit* ambieerde Theater Rotterdam ruim zeven nieuwe makers per seizoen aan te willen trekken. Dit is in het huidige kunstenplan gewijzigd: ‘we hadden toen dertien makers, dat was teveel dus dat hebben we ingedikt. Nu hebben we drie kernmakers (Alida Dors, Davy Pieters en Erik Whien, red.), twee partijen waarmee we samenwerken (Wunderbaum en Urland, red.) en één maker x. Dat is de kern voor het hele cultuurplan. We werken dus met minder mensen, maar wel intensiever samen’, aldus

de organisatie. Buiten het podium wordt de band met het publiek versterkt door producties als het digitale platform [OFFBEAT](#) dat bestaat uit een tijdschrift en podcast, en de online verhalenreeks [Wat doe ik hier](#).

‘HOE VER BEN JE MET REALISATIE?’

Naast de eigen ambities en gemaakte stappen ziet Theater Rotterdam de toekomst van een meer divers en inclusief theater als opdracht van de gehele sector. In aanvulling op Theater Inclusief en de rol van Ligthart in de stuurgroep, heeft de organisatie zich ook aangesloten bij de Black Lives Matter-beweging in de Rotterdamse cultuursector, inmiddels omgedoopt naar [Cultuur/Inclusief](#). Theater Rotterdam is één van de initiatiefnemers en houdt samen met vijftien Rotterdamse culturele instellingen de sector ‘scherp’ op welke stappen gezet moeten worden. ‘Je kunt wel een beleidsplan hebben, maar hoe ver ben je met realisatie? Wat betekent institutioneel racisme en hoe bestrijd je dat? Hoe krijg je een Raad van Toezicht divers?’, aldus Ligthart in het interview. Het zijn vragen als deze en voorbeelden uit de praktijk die met elkaar worden besproken.

Dit jaar komt Theater Inclusief tot een einde. Ligthart zou in de toekomst graag willen verbreden, met meerdere partners willen samenwerken dan alleen de huidige negentien. ‘Vanuit brancheorganisaties NAPK en VSCD horen we de vraag of men gebruik kan maken van onze kennis. We moeten dus oppassen dat we geen eilandje worden, maar kennis blijven delen’. Volgens Ligthart en Wener heeft Theater Inclusief veelbelovende en mooie stappen gezet. ‘Soms waren er ook meer ambities dan we konden waarmaken, en de pandemie heeft niet meegeholpen in de implementatie’. Maar al met al is het volgens de twee goed dat een stimuleringsprogramma als dit er is, en ook nog altijd nodig.

CONCLUSIE

In de beleidsperiode 2021-2024 vaart Theater Rotterdam de koers van de in 2020 aangestelde Alida Dors die met haar missie de organisatie uitdaagt zichzelf een spiegel voor te houden. Op deze manier worden medewerkers meer betrokken bij de organisatie. Zo staan makers niet alleen op het podium, maar denken zij ook mee over publieksbereik en gaan in gesprek met gemeenschappen in de stad.

THEATER ROTTERDAM

De stad Rotterdam is als thuishaven essentieel. Theater Rotterdam is daarom aanwezig op locatie, maar ontvangt ook graag. De productie *Tracks* nodigt iedereen uit en langs, voor de bezoeker normaal ongebaande, paden van het theater. Het brengt de P's personeel, programmering, publiek en partners samen—iets dat het koersdocument met de stempel van Dors vaker laat zien.

Toch is daarmee niet alles gezegd. Het streven naar meer diversiteit en inclusie is nog steeds in beweging. Om betere samenwerking te stimuleren kiest Theater Rotterdam voor duurzame relaties met kernmakers en coproducties. Daarnaast zoekt het een versteviging van de band met het onderwijs. De doelen omtrent personeel die in de *Toolkit* werden opgesteld, zijn behaald, maar de voortgang is niet in alle clusters van de organisatie gelijk. Met de inzet op digitale platforms hoopt het theater ook buiten het podium een niet-klassiek theaterpubliek te winnen. Theater Rotterdam is gericht op de eigen verantwoordelijkheid voor een meer divers en inclusieve theatersector. Maar het ziet dit ook als opdracht van de sector en onderneemt actie middels Theater Inclusief en Cultuur/Inclusief. De verkregen kennis in de afgelopen drie jaar Theater Inclusief wil

Theater Rotterdam sector-breed delen, want een stimuleringsprogramma voor meer diversiteit en inclusie is volgens de organisatie nog steeds nodig.

Theater Rotterdam illustreert het belang van diversiteit en inclusie, zeker binnen de directie. Wat historisch niet als traditioneel theater of podiumkunsten wordt beschouwt, hiphop, levert juist de organisatieprincipes op die bijdragen aan diversiteit en inclusie, gelijkwaardigheid en meerstemmigheid. Theater Rotterdam wil een voorloper zijn, een ontwikkeling die met de fusie in 2017 is begonnen en die doorgaat met de herinrichting van de organisatie en de daardoor ontstane clusters. Maar ook op breder niveau is de inzet van Theater Rotterdam zichtbaar, zoals de rol binnen landelijke initiatieven als Theater Inclusief en Cultuur/Inclusief. Diversiteit en inclusie is een voortdurend proces, ook bij Theater Rotterdam. Maar het theaterhuis durft te leren en te delen, waardoor de missie stap voor stap werkelijkheid wordt.

BRONNEN

Voor de totstandkoming van deze deelanalyse is gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

Diepte-interview met Walter Ligthart, directeur Theater Rotterdam en Demelza Wener, directiesecretaris. Interview gevoerd door Shomara Roosblad en Maxime van Haeren op 24 mei 2022.

Enquête, opgesteld door de Boekmanstichting, ingevuld door Walter van den Heuvel (hoofd programmering) op 23 december 2021 en Walter Ligthart op 7 februari 2022 namens Theater Rotterdam.

Beleidsplan *Theater Rotterdam Koersdocument 2021-2024*.

Theater Inclusief *Toolkit*, opgesteld door Theater Inclusief en ingevuld door Theater Rotterdam.

Website [Theater Rotterdam](#).

Website [Theater Inclusief](#).

COLOFON

© Amsterdam, 7 juli 2022

Beeld voorblad: Theater Rotterdam. Foto: Jan van der Ploeg

Onderzoek en tekst: Shomara Roosblad

Redactie: Jan Jaap Knol, Maxime van Haeren

Met dank aan: Walter Ligthart en Demelza Wener

OVER DE BOEKMANSTICHTING

www.boekman.nl

De Boekmanstichting is het onafhankelijke kenniscentrum voor kunst, cultuur en beleid in Nederland. Zij verzamelt, analyseert en verspreidt data en informatie over de cultuursector en stimuleert en faciliteert het gefundeerde cultuurdebat.

OVER THEATER INCLUSIEF

www.theaterinclusief.nl

Theater Inclusief is een initiatief van 19 aangesloten partners, bestaande uit BIS-theatergezelschappen en standplaatstheaters. Aan de hand van de vier P's van personeel, programmering, publiek en partners bouwt het aan een meer diverse en inclusieve theatersector.



Boekmanstichting
Kenniscentrum voor kunst,
cultuur en beleid

BOEKMANSTICHTING
Kenniscentrum voor kunst,
cultuur en beleid
Herengracht 415
1017 BP Amsterdam
www.boekman.nl



Boekmanstichting
Kenniscentrum voor kunst,
cultuur en beleid