



Schouwburg
& Concertzaal
Tilburg

jaarverslag 2025

stichting Theaters Tilburg

Voorwoord

2025 is geen jaar dat zich eenvoudig laat samenvatten. Het was een jaar van ingrijpende veranderingen, in het gebouw en in de organisatie. We realiseerden een optimaal programma-aanbod ondanks de beperkingen van een tijdelijk gesloten Concertzaal, ontvingen meer publiek dan ooit en werkten intensief samen om alle uitdagingen goed het hoofd te kunnen bieden.

De verbouwingen van de Concertzaal, zoals van de foyer en het lichtkunstwerk in de zaal, vroegen om flexibiliteit van iedereen die bij het theater betrokken is: medewerkers, makers, partners en publiek. Met name de klimaatbeheersing in de zaal en foyer kregen we met moeite onder controle, wat natuurlijk invloed heeft op de beleving – maar ook effect heeft op de instrumenten, die steeds opnieuw gestemd moeten worden wanneer het koud is. De publieksentree is nog niet af (naar verwachting in april 2026) maar alle partijen zijn bijzonder enthousiast over het resultaat van de ingrepen tot zover. En wat heeft 2025 ons ook veel gebracht: een prachtig programmaresultaat, meer leerlingen dan ooit voor ons educatieaanbod, volop ruimte voor makers om zich te ontwikkelen en het hoogste aantal maatschappelijke verhuringen ooit. Een theater in het hart van onze prachtige stad, een plek voor ontmoeting en dialoog.

2025 stond ook in het teken van een belangrijke overgang in de organisatie. Na vele jaren nam directeur Rob van Steen afscheid van Schouwburg & Concertzaal Tilburg. Met zijn vertrek kwam een periode ten einde waarin het theater zich inhoudelijk en organisatorisch stevig heeft ontwikkeld. Tijdens zijn feestelijke afscheid ontving hij uit handen van burgemeester Weterings de Zilveren Erepenning. Per 1 juli trad Anna Bouwman aan als nieuwe directeur. Haar komst markeert het begin van een nieuwe fase, met ruimte voor voortbouwen op wat er staat én voor nieuwe accenten richting de toekomst.

Niet alles liep zoals vooraf gehoopt. De ontwikkeling van Boove & stadscafé Benée bleek weerbarstiger dan voorzien. De gestelde ambities botsten met de praktijk en er waren momenten waarop bijsturen nodig was. Het dwong ons om scherper te kijken, realistische keuzes te maken en te leren, om een toekomstbestendige situatie te creëren.

Wat 2025 ons vooral heeft laten zien, is dat de kracht van Schouwburg & Concertzaal Tilburg niet zit in perfectie, maar in veerkracht: in het vermogen om door te blijven gaan wanneer omstandigheden daarom vragen, en om ruimte te blijven maken voor ontmoeting, verbeelding en betekenis — ook als niet alles af is. Dit jaarverslag is daarmee geen opsomming van de hoogtepunten, maar een eerlijk beeld van een jaar in beweging. De hoofdstukken die volgen laten zien hoe we in die context hebben gewerkt, waar we tegenaan liepen en welke lijnen zich aftekenen richting de komende jaren.

Namens Team Schouwburg & Concertzaal Tilburg,

Anna Bouwman, directeur-bestuurder

Hans-Georg van Liempd, voorzitter raad van toezicht

Inhoud

1. Een jaar in beweging.....	3
2. Culturele programmering	4
3. Publiek & bereik	7
4. Het theater middenin de stad	9
5. Tussen bouwen en bespelen	12
6. In samenwerking met stad & partners	14
7. Organisatie & governance	16
8. Verantwoording financiën	20
9. Toelichting op de jaarrekening	25
 Ondertekening	 31
 Bijlage 1: Prestatieaantallen eigen programma	 32
Bijlage 2: Functies directie en raad van toezicht.....	33
Bijlage 3: Rooster van aftreden raad van toezicht	34

1. Een jaar in beweging

Tussen publiekskracht en organisatorische realiteit

2025 was een jaar waarin Schouwburg & Concertzaal Tilburg tegelijkertijd vooruitging en werd afgeremd. Waarin het publiek ons aanbod buitengewoon goed bezocht, terwijl één van onze drie zalen maar liefst een half jaar gesloten was. Waarin hoge ambities nagestreefd werden, maar de praktijk soms weerbarstiger bleek dan vooraf gedacht. Het was een jaar van doorwerken onder spanning — niet uitzonderlijk, maar wel bepalend. Van mei tot en met oktober was de Concertzaal gesloten vanwege werkzaamheden aan in- en exterieur. Dat vroeg om aanpassingen in programmering, planning en inzet van mensen. Die combinatie — doorgaan terwijl niet alles vanzelf gaat — typeert 2025 in hoge mate.

Publiek: betrokken, maar anders dan voorheen

Het publiek liet zich in 2025 zien als betrokken, nieuwsgierig en bereid om het theater te blijven bezoeken, maar ook als kritischer en minder voorspelbaar. Bezoekers nemen later een besluit, laten zich minder leiden door vaste patronen en kiezen bewuster. Tegelijkertijd bleek dat voorstellingen met een duidelijke identiteit, urgentie of herkenning hun publiek weten te vinden — ook in een jaar met verbouwing en hinder. Deze ontwikkeling vroeg om een andere manier van werken. Meer aandacht voor zichtbaarheid en context, meer flexibiliteit in communicatie en meer ruimte voor ontmoeting. Het theater beweegt zich daarmee steeds nadrukkelijker van een plek waar aanbod wordt gepresenteerd naar een plek waar ontmoeting en dialoog centraal staan.

Boove & Benee: ambitie en realiteit

Een belangrijk onderdeel van die beweging is Boove & Benee. In 2025 werd duidelijk dat de ontwikkeling van deze nieuwe publieke functie geen vanzelfsprekend succesverhaal is. De ambitie om Boove & Benee te laten uitgroeien tot een, dagelijks drukbezochte ontmoetingsplek voor de stad aan een levendig Stadsforum bleek lastiger te realiseren dan vooraf voorzien. Hoewel het café goed wordt bezocht op avonden met voorstellingen en het gebruik overdag als werk- en ontmoetingsplek groeit, bleven bezoekersaantallen en omzet achter bij de oorspronkelijke ramingen. De ambities ten aanzien van het Stadsforum om het nieuwe, levendige hart van de stad te vormen, hebben duidelijk tijd nodig om gerealiseerd te worden. We zien de afhankelijkheid van het stadscafé op dit terrein. De personele wisselingen en het ontbreken van structurele keukenbezetting leidden in oktober 2025 tot het besluit om tijdelijk samen te gaan werken met cateraar De Smaakmakerij. Het concept is opnieuw tegen het licht gehouden, er zijn keuzes gemaakt om de openingstijden te beperken en meer programma-aanbod te realiseren. Boove & Benee is daarmee geen afgerond verhaal, maar een groeitraject. De ervaringen uit 2025 vormen een noodzakelijke basis voor realistischere keuzes en verdere groei in de komende jaren.

Reflectie en vooruitblik

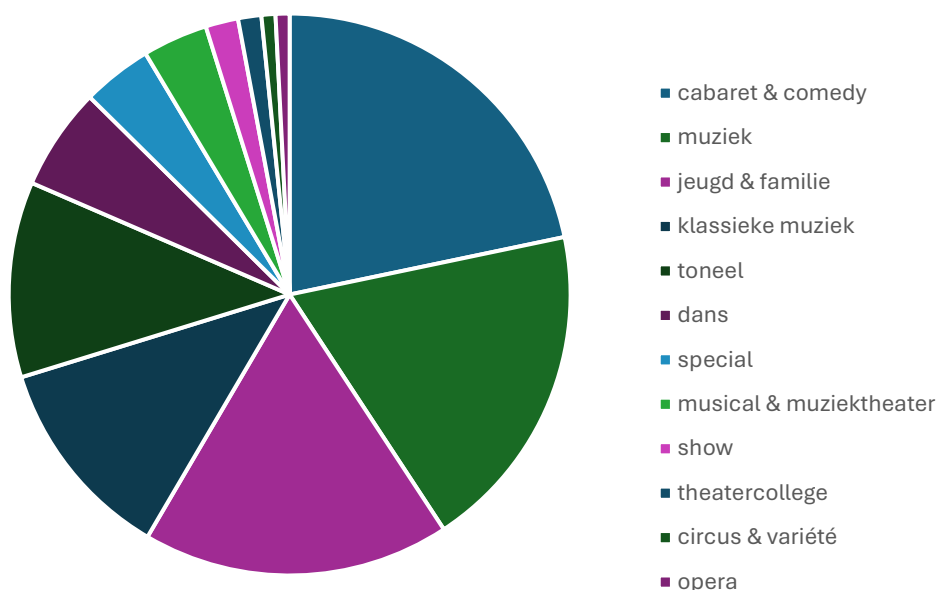
De omstandigheden van 2025 vroegen veel van de organisatie. Verbouwingen, een groeiende educatiepraktijk en de nieuwe publieksfunctie van Boove en Benee zorgden voor piekbelasting, met name bij de technische dienst en hospitality. Tegelijkertijd stond de organisatie op meerdere plekken onder druk doordat een aantal functies gedurende het jaar niet of slechts tijdelijk was ingevuld. Hierdoor kwam extra verantwoordelijkheid en druk te liggen bij medewerkers die deze taken hebben opgevangen, vaak naast hun reguliere werk. Medewerkers toonden flexibiliteit en betrokkenheid. Juist in deze situatie werd zichtbaar waar de kracht van de organisatie ligt: in professionaliteit, samenwerking en het vermogen om scherpe keuzes te blijven maken.

2. Culturele programmering: de keuze van de programmeur

In 2025 programmeerde Schouwburg & Concertzaal Tilburg **368 voorstellingen**, goed voor **131.283 bezoekers**. Met een gemiddelde bezetting van **357 bezoekers per voorstelling** bleef het publieksbereik stabiel, ondanks de sluiting van de Concertzaal gedurende zes maanden in verband met verbouwingen. In vergelijking met voorgaande jaren is een duidelijke lijn zichtbaar: we kiezen ervoor om het aantal voorstellingen te stabiliseren, terwijl de gemiddelde bezetting per voorstelling stijgt. Deze ontwikkeling zette in 2025 verder door. In het hoofdstuk ‘Het theater midden in de stad’ wordt duidelijk wat er naast dit reguliere voorstellingsaanbod gerealiseerd wordt, in samenwerking met de stad en vele partners. Het programma kenmerkte zich door een bewuste spreiding over genres. **Cabaret & comedy (22%)** en **muziek (19%)** vormden samen het grootste aandeel van het aanbod en trokken ook het grootste publieksvolume. Tegelijkertijd laten andere genres zien dat publieksinteresse zich niet uitsluitend vertaalt in frequentie (hoe vaak een genre aangeboden wordt), maar juist ook in diversiteit van het aanbod. Dit leiden we af uit de hoge gemiddelde bezetting over het geheel genomen.

Genreverdeling eigen programmering

genre	aandeel	aantal voorstellingen	aantal bezoekers totaal	gemiddeld aantal bezoekers
cabaret & comedy	22%	81	36.388	449
muziek	19%	71	30.148	425
jeugd & familie	17%	63	9.816	156
klassieke muziek	12%	44	12.913	293
toneel	11%	41	10.343	252
dans	6%	21	8.347	397
special	4%	15	5.802	387
musical & muziektheater	4%	14	9.005	643
show	2%	7	3.057	437
theatercollege	1%	5	2.514	503
circus & variété	1%	3	1.258	419
opera	1%	3	1.692	564



Bezetting per zaal en genre

Wanneer de bezoekersaantallen worden afgezet tegen de capaciteit van de zalen (Concertzaal ca. **760**, Schouwburg ca. **860**, Studio ca. **150** plaatsen), ontstaat een genuanceerder beeld van het publieksbereik per ruimte en genre.

De **Schouwburg** kende met gemiddeld **543 bezoekers per voorstelling** een bezetting van ongeveer **63%**. Binnen deze zaal springen vooral **cabaret & comedy** (gem. 764 bezoekers, ca. 89%), **specials** (gem. 686, ca. 80%) en **musical & muziektheater** (gem. 643, ca. 75%) eruit als sterk bezette genres. Ook **muziek** en **dans** bereikten hier een stabiel en relatief hoog publiek.

In de **Concertzaal** lag de gemiddelde bezetting op **394 bezoekers**, ongeveer **52%** van de capaciteit. Hier trokken vooral **theatercolleges** (gem. 453, ca. 60%) en **muziek** (gem. 426, ca. 56%) relatief veel publiek, terwijl **klassieke muziek** met gemiddeld 348 bezoekers een meer gematigde maar stabiele bezetting liet zien. De tijdelijke sluiting van de Concertzaal gedurende een deel van het jaar heeft hierbij invloed gehad op de spreiding van het aanbod.

De **Studio** functioneert zichtbaar anders, met een gemiddelde van **99 bezoekers per voorstelling**, goed voor ongeveer **66%** bezetting. Vooral **cabaret & comedy** (gem. 135 bezoekers, ca. 90%) laat hier een zeer sterke aansluiting zien tussen zaalcapaciteit en publieksvraag. Ook **muziek** en **toneel** bereikten in verhouding een solide bezetting, terwijl **jeugd & familie** en experimentele vormen vaak bewust kleinschaliger blijven.

Samen laten deze cijfers zien dat de drie zalen elk een eigen functie vervullen binnen het aanbod: de Schouwburg als grote publiekszaal, de Concertzaal als ruimte voor muziek in alle vormen, en de Studio als plek voor talentontwikkeling, experiment en intieme voorstellingen. Het ontbreken van een middenzaal is overigens een groot gemis, zowel wat betreft de keuze van aanbod als voor de publieksbeleving. Juist de differentiatie maakt het mogelijk om programma's en publieksgroepen gericht te bedienen.

Herkenning en actualiteit – cabaret & muziek

Cabaret blijft een genre met grote aantrekkingskracht op een breed en divers publiek. Binnen meerdere genres, waaronder cabaret, werkt Schouwburg & Concertzaal Tilburg bewust aan talentontwikkeling en doorstroming. Binnen het makersbeleid neemt cabaret een specifieke plek in, als discipline waarin talentontwikkeling en publieksopbouw direct samenkomen. Het Tilburgs Cabaret Festival fungeert als springplank voor nieuw talent. In 2025 vond de derde editie plaats, waarin jonge makers via voorrondes, halve finales en een finale de kans kregen zich te presenteren aan publiek en vakjury. Deze ontwikkelijn wordt voortgezet in de maandelijkse reeks *Nieuwe Namen Donderdag*. Op deze manier kunnen we in onze zalen het volledige spectrum tonen: van (jong) talent tot grote meesters voor een groot en divers publiek. Binnen de muziekprogrammering werd een trend voortgezet die ook in eerdere jaren al zichtbaar was: artiesten en bands die bekendheid verwierven via televisieformats weten het theaterpubliek in groten getale te vinden. Tributebands en artiesten uit programma's als *Beste Zangers* trokken volle zalen. Tegelijkertijd bleven theaterconcerten van artiesten met een eigen signatuur onverminderd populair. Voorstellingen van onder meer Spinvis, HAEVN en Danny Vera onderscheidden zich door hun intimiteit en directe publieksrelatie. Ook global music nam een steeds prominenter plaats in binnen het aanbod, met internationale artiesten die nieuwe publieksgroepen aanspreken.

Verdieping en kwaliteit – klassiek, dans en toneel

De klassieke muziekprogrammering rust op een vaste kern van gezelschappen (Kamerata Zuid, Amsterdam Sinfonietta, Philzuid, Nederlands Blazers Ensemble, Pynarello, Kamermuziek Souvenir) en werd in 2025 aangevuld met vernieuwende vormen en neoklassiek repertoire. Producties waarin klassieke muziek wordt verbonden met andere genres en hedendaagse invalshoeken wisten een breed publiek te bereiken, zoals de concerten van Kamerata Zuid met Eloi Youssef. Minder frequent geprogrammeerde genres als **musical & muziektheater en opera** kenden een opvallend hoge gemiddelde bezetting, wat de blijvende publieksinteresse voor deze producties benadrukt.

Ook **dans, toneel en circus & variété** leverden een belangrijke bijdrage aan de artistieke profilering. (Internationale) dansvoorstellingen, hedendaags toneel en fysiek theater wisten het publiek te raken met sterke visuele en inhoudelijke zeggingskracht. Hoewel deze genres samen een bescheidener aandeel hebben in het totale aanbod, ligt de gemiddelde zaalbezetting hier structureel boven het totaalgemiddelde. Dit bevestigt een trend die al langer zichtbaar is: onderscheidende kwaliteit vertaalt zich in publieksinteresse, ook zonder hoge frequentie.

3. Publiek & bereik

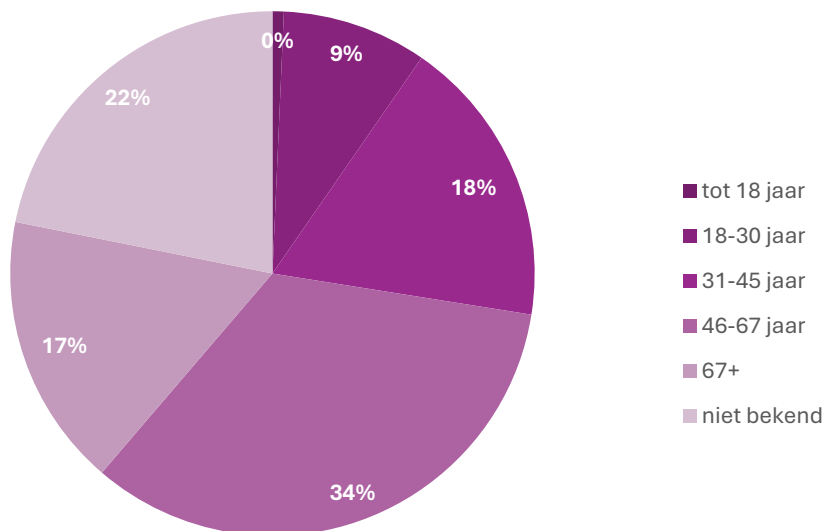
Door onze publieksdata verkrijgen we relevante informatie om ons publiek zo goed mogelijk te bedienen en hen te verleiden tot (herhaal)bezoek. In het DIP (Digitaal Informatieplatform Podiumkunsten, een tool voor data en digitalisering in de cultuursector met alle kaartverkoop, publieksinformatie en contracten) kunnen we onze doelgroepen analyseren. Hierdoor spreken we met de Brabantse theaters dezelfde taal als het gaat over publieksbereik en ontwikkeling. Op basis van de verrijkte data kunnen we waardevolle stappen zetten om een groot en divers publiek aan Schouwburg & Concertzaal Tilburg te (blijven) binden.

In 2025 bewezen we opnieuw onze waarde als podium van en voor de regio. Ons publiek komt voornamelijk uit Brabant, met een sterke vertegenwoordiging in Tilburg en een verzorgingsgebied tussen Waalwijk, Oisterwijk, Gilze Rijen en Hilvarenbeek. Opvallend is dat 62% van onze kaartkopers vrouw is, waarmee zij een sleutelrol spelen in het aankoopproces.

Onze bezoekersprofielen tonen een rijk palet aan Culturele Doelgroepen (volgens het model van Rotterdam Festivals). We zien een duidelijke oververtegenwoordiging van intensieve cultuurgenieters: de Weelderige Cultuurminnaars, Klassieke Cultuurleefhebbers, Kindrijke Cultuurvreters, Proevende Buitenwijkers en Culturele Alleseters.

Deze doelgroepen zijn sterker vertegenwoordigd in ons publiek dan je zou verwachten op basis van het aandeel in het totale aantal huishoudens in de gemeente Tilburg. We hebben besloten de komende periode onze activiteiten voor startende cultuurspeurders (studenten en starters met hoge culturele interesse) te intensiveren. Bijvoorbeeld door middel van laagdrempeliger aanbod, speciale studentenproposities en samenwerkingen met studie en studentenverenigingen. We zien hier een enorme potentie. Deze doelgroep betreft 11% van de huishoudens in Tilburg, dat percentage is 2x het gemiddelde in Nederland.

De leeftijdsopbouw van onze geregistreerde kaartkopers toont een breed publiek:



Belangrijk om te benoemen: het aandeel van 1,5% voor de bezoekers tot 18 jaar omvat alleen kaartkopers. Dit weerspiegelt niet het volledige bereik onder jongeren. Jaarlijks ontvangen we duizenden jonge bezoekers via schoolvoorstellingen, CKV-programma's of kinderen wiens ouders de tickets kopen.

We zien in 2025 dat er relatief meer nieuw publiek S&CT bezocht heeft. Het aantal nieuwe kaartkopers is gestegen van 25% in 2024 naar 30% in 2025. We zien geen relevante verschuivingen in culturele doelgroepen of geografische spreiding. Het gemiddelde aantal kaarten per koper is 2,74 in 2025, een stijging t.a.v. 2,61 in 2024. Het gemiddelde bedrag per kaartkoper was €100,84. Leuk om te vermelden is dat er drie fanatieke kaartkopers zijn, die respectievelijk 136, 116 en 111 tickets gekocht hebben. Daarmee is een klein percentage kopers verantwoordelijk voor een groter aandeel van de omzet!

De kracht van de voorverkoop neemt af

De voorverkoop is belangrijk voor SCT, maar liefst 46 % van de totale verkoop vindt plaats in deze periode (mei). Wat ook een trend is, is dat dit aandeel daalt. En het publiek steeds meer op dezelfde dag of 1-3 maanden vooraf een kaart koopt. Een groot deel van de nieuwe kopers in 2024 is in 2025 teruggekomen, dit aandeel is met 5% gestegen ten opzichte van het jaar ervoor. Steeds vaker beslissen consumenten op het laatste moment hoe ze hun tijd alleen, met vrienden of met familie willen doorbrengen. Daarbij speelt de totaalbeleving een steeds grotere rol. Niet alleen de voorstelling zelf, maar ook de voorpret, horeca, aftersales, service, sfeer en locatie dragen bij aan een geslaagde cultuurbeleving. In 2025 verkochten we een derde van het totaal aantal tickets voordat het echte theaterseizoen begint. Een kwart van de kaartkopers koopt tickets binnen drie weken voor aanvang van de voorstelling. Dit aandeel neemt naar verwachting de komende jaren steeds meer toe.

Digitale groei

Ons online bereik groeide in 2025 duidelijk. Het aantal websitebezoeken nam toe met meer dan 100.000. Ook op sociale media steeg het bereik sterk: het totale bereik groeide met ruim 72%, na een groei van 60% in 2024. De ROAS (return on ad spend) verbeterde van 2 naar 10, wat betekent dat iedere euro aan advertentiebudget gemiddeld tien euro aan omzet opleverde.

De intensivering van advertenties op sociale media resulteerde in bijna 8 miljoen impressies, een groei van ongeveer 25% ten opzichte van de totale social inzet in 2024 (betaalde en niet-betaalde impressies samen). Deze ontwikkeling laat zien dat het theater online steeds beter zichtbaar is en doelgroepen gericht weet te bereiken, wat direct bijdraagt aan publieksopbouw en kaartverkoop voor het programma.

4. Het theater midden in de stad

Een plek die meer is dan een podium

Schouwburg & Concertzaal Tilburg ontwikkelde zich in 2025 verder als public space: een gebouw dat niet alleen 's avonds tot leven komt, maar gedurende de hele dag betekenis heeft voor uiteenlopende groepen in de stad. Door ruimte te bieden aan makers, onderwijs, amateurkunst, maatschappelijke initiatieven en eigen stadsprogramma's wordt het theater steeds nadrukkelijker een cultureel knooppunt met maatschappelijk rendement.

Het intensievere en bredere gebruik van het gebouw is zichtbaar in de cijfers. In 2025 werden in totaal **858 activiteiten** gerealiseerd, goed voor **200.249 bezoekers**. Daarmee ligt het totaal aantal activiteiten en bezoekers veel hoger dan in de jaren voorafgaand, ook die voor de coronapandemie. Er werden 368 voorstellingen en concerten geprogrammeerd, met 131.283 bezoekers. Het aandeel activiteiten naast de culturele programmering groeit: in 2025 vonden **490** overige activiteiten en evenementen plaats, die in totaal **68.966 bezoekers** trokken.

	2023		2024		2025	
	activiteiten	bezoekers	activiteiten	bezoekers	activiteiten	bezoekers
eigen programmering	352	125.069	376	132.566	368	131.283
overige activiteiten	282	46.286	252	47.637	490	68.966
totaal	634	171.605	628	180.203	858	200.249

Naast de voorstellingen en concerten gebeurt er in onze gebouwen nog veel meer. Van eigen projecten en educatie tot stadsactiviteiten, samenwerkingen en verhuur: het gebouw wordt op allerlei manieren gebruikt. Dat laat zien dat het theater niet alleen een podium is, maar ook een plek waar mensen elkaar ontmoeten, plannen ontstaan en ideeën tot leven komen.

Om een beter beeld te geven van die verschillende activiteiten, zijn deze hieronder per categorie weergegeven. De indeling is ten opzichte van voorgaande jaren iets uitgebreid, zodat het gebruik beter zichtbaar wordt.

	2024		2025	
	activiteiten	bezoekers	activiteiten	bezoekers
educatie activiteiten	90	13.159	118	13.788
T*Agency	33	6.449	28	1.396
randprogramma	42	3.040	44	2.239
eigen producties			20	3.663
stadsprogramma			46	2.454
B&B-activiteiten			31	4.941
amateurvoorstellingen	18	7.557	14	5.892
maatschappelijke verhuringen	40	8.959	153	16.816
commerciële verhuringen	29	8.473	36	17.777
totaal	252	47.637	490	68.966

Overige activiteiten: eigen initiatieven en programmering

Onder deze categorie vallen activiteiten die door Schouwburg & Concertzaal Tilburg zelf worden geïnitieerd of georganiseerd. Het gaat hierbij om uiteenlopende vormen van programmering, van eigen producties en festivals tot laagdrempelige stadsactiviteiten en contextprogramma's rondom voorstellingen.

Tot de **eigen producties** behoren onder meer het Tilburg Cabaret Festival, de jaarlijkse Seizoenspresentatie en Seizoensopening. De viering van Ketikoti kreeg ook in 2025 een prominente plek in het gebouw en ontwikkelt zich steeds nadrukkelijker tot een terugkerende traditie, om bij te dragen aan herdenking, bewustwording en dialoog rond het gedeelde verleden en de doorwerking daarvan in het heden. Binnen de **stadsprogrammering** organiseren we activiteiten die bijdragen aan levendigheid en toegankelijkheid voor een breed publiek. Voorbeelden hiervan zijn lunchconcerten, live jazz in de foyer of stadscafé en rondleidingen.

Rondom de culturele programmering organiseert SCT-randprogramma's die verdieping bieden, zoals inleidingen, nagesprekken, lezingen en ontmoetingen met makers. Deze activiteiten vergroten de betrokkenheid van publiek en versterken de inhoudelijke context van voorstellingen en concerten.

Binnen **Boove & Bennee** worden activiteiten georganiseerd die gericht zijn op ontmoeting, we kiezen dan voor laagdrempelige en informele programmering. Daarmee versterkt het theater zijn functie als plek waar een breed publiek welkom is en waar ruimte is voor sociale verbinding. Een bijzonder voorbeeld is het kerstdiner met Brabant Maatjes, een jaarlijks initiatief waarbij jongeren, volwassenen en ouderen die zich tijdens de feestdagen alleen voelen samenkomen voor een gezamenlijke kerstviering met diner en ontmoeting. Het evenement is gericht op het doorbreken van eenzaamheid en het creëren van verbinding tussen deelnemers van verschillende leeftijden, en sluit daarmee aan bij de maatschappelijke rol van het theater in de stad. Daarnaast vinden binnen Boove & Bennee uiteenlopende laagdrempelige activiteiten plaats, zoals pub quizen, muziekquizen, spelletjesavonden, en activiteiten rondom stedelijke evenementen zoals de kermis en carnaval.

Bezoek aan de horecafunctie van Bennee zonder deelname aan een activiteit is niet in de bezoekcijfers opgenomen. Daarmee geven de cijfers inzicht in het gebruik van het theater als culturele voorziening, maar niet in het totale aantal bezoekers aan het gebouw.

Jong publiek & educatie – structureel, inclusief en landelijk zichtbaar

Educatie was in 2025 een van de meest krachtige en consistente pijlers binnen Schouwburg & Concertzaal Tilburg. Na de coronaperiode zijn gezelschappen weer volledig op stoom gekomen en scholen hebben theaterbezoek opnieuw stevig geïntegreerd in hun curriculum. De afdeling Educatie draaide in 2025 op volle sterkte en samenwerkingen met scholen en partners werden verder verdiept. In het kalenderjaar 2025 ontvingen we 10.197 leerlingen uit het primair onderwijs, begeleid door 1.160 leerkrachten. Daarnaast bezochten 1.238 leerlingen uit het speciaal onderwijs het theater. In totaal vonden 82 educatieve speelbeurten plaats. Ook binnen het voortgezet onderwijs bleef het bereik groeien, met 1.535 CKV-bezoeken bij reguliere voorstellingen en 1.985 leerlingen bij besloten voorstellingen, begeleid door 200 docenten.

Een duidelijke trend die zich in 2025 voortzette, is dat steeds meer scholen uit het voortgezet onderwijs kiezen voor voorstellingen in besloten setting. Dit maakt het mogelijk om groepen beter te begeleiden en passender te programmeren, wat bijdraagt aan rust, veiligheid en verdieping. Juist in een tijd waarin maatschappelijke polarisatie toeneemt, blijkt deze aanpak effectief.

Een bijzonder hoogtepunt is dat inmiddels alle scholen voor speciaal onderwijs in Tilburg het theater weten te vinden. Leerlingen uit alle clusters bezochten voorstellingen, vaak in kleine, prikkelvriendelijke settings met zorgvuldige voorbereiding en verwerking in de klas. In 2025 kwamen ook leerlingen met een ernstig meervoudige beperking (EMB) voor het eerst naar het theater.

Het project Get Moved, in samenwerking met De Nieuwe Vorst en diverse landelijke gezelschappen, bleef ook in 2025 van grote waarde. De jaarlijkse Get Moved-dag in maart bracht op één dag ruim 1.500 leerlingen samen in het theater.

Landelijk staat Tilburg inmiddels stevig op de kaart als het gaat om educatie. Hier zijn we erg trots op! Schouwburg & Concertzaal Tilburg wordt gevraagd haar aanpak te delen op het gebied van zaaldynamiek, sociale veiligheid, omgang met polarisatie en het werken met speciaal onderwijs. De fusie tussen Stichting CiST en Factorium, die in 2025 definitief werd, biedt daarbij nieuwe perspectieven voor verdere samenwerking.

Jong talent en experiment – T*Agency

Het jongerenplatform T*Agency vervult een prominente rol binnen het makersklimaat van Tilburg. In 2025 bleef het platform actief, ondanks het wegvallen van thuishonk Metro door grondwaterschade. De focus lag op talentontwikkeling, actuele maatschappelijke thema's en experiment, zowel binnen als buiten het theater. Hoogtepunten waren onder meer het uitverkochte evenement *Eerste Hulp bij Tweede Kamer* en het programma *Tussen Kunst en Kink*. In augustus organiseerde T*Agency voor het eerst een creatortraject buiten het gebouw, waarbij het Tilburgse collectief Verheven een expositie en performances cureerde rondom onze burens, het klooster van de Zusters van Liefde.

Verhuringen en gebruik door derden

Een belangrijk onderdeel van de publieke functie van het theater is het bieden van ruimte voor verhuringen aan amateurverenigingen en maatschappelijke organisaties. In 2025 vonden onder meer concerten plaats van het Brabants Jeugd Project Orkest, Verrassende Ontmoetingen en Orkest L'Aventure Musicale in de Concertzaal. Ook initiatieven als *Tilburg on Stage* ontwikkelden zich verder en wisten een groeiend publiek te bereiken. Daarnaast was Schouwburg & Concertzaal Tilburg gastheer voor uiteenlopende maatschappelijke bijeenkomsten en vieringen, zoals het Koningsconcert. Ook de allereerste Stadsiftar van de gemeente Tilburg was een mijlpaal en de belangstelling overweldigend met meer aanmeldingen dan beschikbare plaatsen. De Jacques de Leeuwzaal kreeg in 2025 een nadrukkelijker dagfunctie. De Seniorenacademie huurt deze ruimte frequent, wat zorgde voor een structurele invulling op momenten waarop de ruimte voorheen minder werd benut. Dit zorgde voor een grote stijging van het aantal maatschappelijke activiteiten: de Seniorenacademie organiseerde meer dan 100 cursusdagen met ruim 3.000 cursisten.

Ook in 2025 waren we weer gastlocatie voor zakelijke bijeenkomsten en commerciële evenementen. Bedrijven en organisaties wisten Schouwburg & Concertzaal Tilburg te vinden voor onder meer congressen, bijeenkomsten en feesten, zoals de Max Ledendag, de nieuwjaarsbijeenkomst van VNO-NCW Brabant Zeeland en het personeelsfeest van Xpect013.

Repetities en daggebruik

Overdag wordt het gebouw veelvuldig gebruikt door makers die er repeteren of werken aan nieuw materiaal. De **Vrije Ruimte** speelt daarin een vaste rol als plek om te oefenen en te ontwikkelen. De planning loopt onder meer via **Makershuis Tilburg**, waardoor Schouwburg & Concertzaal Tilburg onderdeel is van een breder netwerk van makers in de stad. Zo is het theater niet alleen een plek waar voorstellingen te zien zijn, maar ook waar ze ontstaan.

De repetities en het aantal deelnemers hieraan zijn niet meegenomen in de bezoekersaantallen.

5. Tussen bouwen en bespelen

Ambitie, gebruik en realiteit

Schouwburg & Concertzaal Tilburg wil meer zijn dan een plek waar voorstellingen plaatsvinden. Het gebouw heeft de ambitie om een publieke ruimte voor de stad te zijn: een plek waar mensen elkaar ontmoeten, verblijven en zich het huis ook buiten voorstellingen toe-eigenen. Deze ambitie vormt een belangrijke onderlegger onder de ontwikkeling van onze publieksruimtes en het Stadsforum.

In 2025 werd duidelijk dat de realisatie van deze ambitie achterbleef bij de verwachtingen. Hoewel het gebouw intensief wordt gebruikt door uiteenlopende doelgroepen, komt de beoogde levendigheid van het Stadsforum nog onvoldoende tot stand. Het functioneert nog niet vanzelfsprekend als een bruisend ontmoetingsplein.

Tegelijkertijd laat het dagelijkse gebruik zien dat de potentie aanwezig is. Overdag wordt het gebouw steeds vaker benut voor educatie, repetities, kennisdeling en ontmoeting. Rond voorstellingen ontstaan momenten waarop publiek het gebouw daadwerkelijk gebruikt als verblijfsruimte. Het huis opent zich daarmee stap voor stap, maar de ontwikkeling tot een vanzelfsprekende publieke ruimte vraagt om een langere adem.

Eigenaarschap en verantwoordelijkheden

Het gebouw waarin Schouwburg & Concertzaal Tilburg haar activiteiten ontplooit, is eigendom van de Gemeente Tilburg. Schouwburg & Concertzaal Tilburg is gebruiker en exploitant van de Schouwburg en de Concertzaal. Dit onderscheid is bepalend voor de manier waarop bouwkundige aanpassingen, verduurzaming en investeringen tot stand komen. Besluitvorming over vastgoed, installaties en structurele ingrepen vindt plaats in afstemming met de gemeente. De organisatie zelf draagt verantwoordelijkheid voor het dagelijks gebruik, de exploitatie en interne aanpassingen binnen de beschikbare kaders. In 2025 werd opnieuw zichtbaar dat deze verdeling van verantwoordelijkheden invloed heeft op tempo, planning en uitvoerbaarheid van trajecten.

Verbouwingen en lopende trajecten

Van mei tot en met oktober 2025 was de Concertzaal gesloten in verband met twee ingrijpende verbouwingen. Deze periode van sluiting is bewust benut om de foyer na ruim dertig jaar grondig te vernieuwen. Zo werd onder meer ca. 1.450 m² nieuw tapijt gelegd, de luchtbehandeling volledig vervangen en het oude noodtrappenhuis verwijderd, waardoor extra verblijfsruimte ontstond en plaats kon worden gemaakt voor een nieuwe, grotere bar die beter aansluit bij de publiekscapaciteit. Ook is het aantal toiletten op zaalniveau uitgebreid en is nieuw meubilair geplaatst. Het interieurontwerp voor de vernieuwde foyer is opnieuw verzorgd door Nicole van Beers, met betrokkenheid van architect Jo Coenen, zodat de aanpassingen aansluiten bij de oorspronkelijke architectonische visie van het gebouw. De werkzaamheden aan het interieur van de foyer zijn door Schouwburg & Concertzaal Tilburg zelf gerealiseerd en uitgevoerd binnen de gestelde termijn en het beschikbare budget.

Parallel hieraan werkte de gemeente als eigenaar aan andere onderdelen van het project, waaronder de verbouwing van de entree en de realisatie van een nieuw noodtrappenhuis. Dit traject liep vertraging op. Waar eerder werd uitgegaan van oplevering per 1 november, werd tijdens het schrijven van dit verslag duidelijk dat afronding pas rond 1 april wordt verwacht. Deze vertraging heeft de afgelopen periode veel invloed gehad op publieksstromen, uitstraling en het dagelijks functioneren van het gebouw en maakt zichtbaar hoe kwetsbaar de dagelijkse operatie is wanneer bouw en gebruik parallel lopen.

Niet alle gebouw gerelateerde trajecten ontwikkelden zich in hetzelfde tempo. De waterproblematiek in Metro is ook in 2025 nog niet afgerond, waardoor deze ruimte beperkt inzetbaar bleef. Dit heeft directe gevolgen voor met name jongerenprogrammering en makersactiviteiten. Ook de structurele verduurzaming van zowel de Schouwburg als de Concertzaal, waaronder verlichting en klimaatbeheersing, is in 2025 niet gerealiseerd. Deze trajecten vallen eveneens onder verantwoordelijkheid van de eigenaar.

Duurzaamheid, inclusie en toegankelijkheid

Duurzaamheid, inclusie en toegankelijkheid zijn belangrijke uitgangspunten in de ontwikkeling van zowel de organisatie als het gebouw. Op organisatieniveau is duurzaamheid verankerd in beleid en dagelijkse praktijk. In 2025 behaalde Schouwburg & Concertzaal Tilburg opnieuw de Green Key Goud-certificering, die betrekking heeft op bedrijfsvoering en gebruik.

Op gebouwniveau betreft verduurzaming een langer lopend traject, waarin afhankelijkheden met de eigenaar een grote rol spelen. Tegelijkertijd zijn er in 2025 ook concrete stappen gezet die direct bijdragen aan toegankelijkheid en gebruik. Zo is in de Schouwburg een nieuwe, grotere publiekslift gerealiseerd, geschikt voor grotere rolstoelen en scootmobielen. Deze investering vergroot de toegankelijkheid voor bezoekers, makers en medewerkers en ondersteunt een inclusiever gebruik van het gebouw. Dergelijke ingrepen gebeuren in nauwe samenspraak met Toegankelijk Tilburg.

Inclusie krijgt daarnaast vorm in programmering en publieksbenadering. Bij een aantal voorstellingen en concerten worden tolken ingezet, bijvoorbeeld een blindentolk die audiodescriptie verzorgt of dovertolken voor doven en slechthorenden. Ook worden aanvullende activiteiten georganiseerd om voorstellingen toegankelijker te maken. Zo vond bij de toneelvoorstelling *Cyrano* een 'meet & feel' plaats, waarbij blinde en slechthorende bezoekers vooraf kennis konden maken met decor, kostuums en spelers. Daarnaast bieden we ruimte aan makers die inclusiviteit in hun werk centraal stellen. Zo repeteerde het mixed-abled gezelschap Speels Collectief in de Vrije Ruimte en ging hun prikkelvriendelijke voorstelling bij ons in première, eveneens met aandacht voor toegankelijkheid van het publiek.

Ook digitaal zijn stappen gezet: de website is verder toegankelijk gemaakt op het gebied van meertaligheid, zodat informatie beter bruikbaar is voor verschillende doelgroepen.

Duurzaamheid, inclusie en toegankelijkheid blijven daarmee geen losse projecten, maar onderwerpen waar Schouwburg & Concertzaal Tilburg samen met partners, makers en bezoekers stap voor stap aan blijft werken.

6. In samenwerking met stad & partners

Huisgezelschappen en langdurige relaties

Samen met culturele partners in de stad Tilburg investeren we in zowel jong als gevestigd talent in de stad en regio. We bieden onze faciliteiten graag aan makers in wie we geloven. Schouwburg & Concertzaal Tilburg werkt met een aantal makers en gezelschappen op basis van meerjarige betrokkenheid. Zo is **Kamerata Zuid** als huisorkest nauw verbonden aan SCT. In 2024 en 2025 realiseerde het orkest meerdere succesvolle nationale tournees, waaronder de samenwerking met Eloi Youssef, waarmee nieuwe publieksgroepen werden bereikt. Ook maker **Lonne Gosling** is als vaste maker aan het huis verbonden. Haar werk beweegt zich op het snijvlak van performance, muziek en beeldende kunst, waarbij SCT fungeert als werk- en ontwikkelomgeving voor onderzoek, repetitie en presentatie. Daarnaast is **Het Zuidelijk Toneel** huisgezelschap en een belangrijke samenwerkingspartner binnen het Tilburgse makersklimaat, via coproducties, presentaties en inhoudelijke uitwisseling. In 2025 zijn gesprekken gestart om deze samenwerking in de toekomst nog beter vorm te geven. Dansgezelschap **WArD/waRD** is sinds 2024 een nieuwe huisgenoot bij SCT. We werkten ook in 2025 intensief samen met bijvoorbeeld **PhilZuid** en **Kamermuziekserie Souvenir**.

Het **Makershuis Tilburg** is een samenwerking tussen vijf Tilburgse partners: Het Zuidelijk Toneel, Theater De Nieuwe Vorst, Festival Circolo, DansBrabant en Schouwburg & Concertzaal Tilburg. De vijf samenwerkingspartners bundelen hun krachten om de podiumkunstenaars van de toekomst ondersteuning te bieden in het ontwikkelen van hun makerschap en om als maker zichtbaar te zijn in de stedelijke dynamiek van Tilburg, de stad van makers én de wereld. Het samenwerkingsverband **Tilburg Dansstad** wordt sinds 2025 weer nieuw leven ingeblazen, met als vliegwiel de realisatie van de Dansdagen in Tilburg in '26. SCT is 'beheerder' van de stichting en kartrekker van deze samenwerking. Er is een nieuw beleidsplan in de maak. Binnen de **Cultuuraliantie** bundelen we onze krachten met Tilburgse cultuurinstellingen voor initiatieven die de hele stad ten goede komen, waarbij we elkaars doelen aanvullen voor het gezamenlijke publiek belang.

Theater De Nieuwe Vorst is nog steeds een belangrijke partner in de afstemming van de programmering van theater, dans en jeugdprogramma; met Factorium programmeerden we urban dance en faciliteren we – samen met Art-fact en Federatie Tilburgse Zangverenigingen - amateurkunstenfestival *Tilburg on Stage*.

Met de opening van Boove & Bennee introduceerden we in samenwerking met het Tilburgse kunstplatform **PARK Park@Schouwburg**, een jaarlijkse expo van kunstenaars in ons gebouw. De tweede editie bevat werken van Jochem Rotteveel, Frank Koolen en de Tilburgse Nina van de Ven.

Maatschappelijke partners

We werken samen met Cultuur in School Tilburg (**CiST**) en cultuurcoördinatoren op basisscholen voor jeugdvoorstellingen en doorlopende leerlijnen. CKV-bezoeken zijn belangrijk voor middelbare scholieren, en we onderhouden goede relaties met CKV-docenten. Samenwerkingen met Fontys Academy of the Arts en Avans bieden studenten diverse mogelijkheden en kansen, zowel achter de schermen als op het podium. Met maatschappelijke partners zoals **Stichting 2Gether**, **Brabant Maatjes** en **Quiet** werken we aan de ambitie om onze gebouwen en activiteiten toegankelijk te maken voor een groot en breed publiek. Dat doen we door samen activiteiten te ontwikkelen en de drempels die doelgroepen ervaren zoveel mogelijk te slechten. Voorbeelden zijn de activiteiten rond Ketu Koti, het kerstdiner voor mensen die anders alleen blijven en de afspraak dat we voor vrijwel alle voorstellingen gratis tickets aanbieden via het Quiet-platform.

Ambassadeurs maken talentontwikkeling en jeugdeducatie mogelijk

Jaarlijks komen duizenden scholieren met hun klas naar onze zalen. Voor sommige jonge, nieuwsgierige kijkers is het de eerste keer dat ze naar het theater gaan. De zenuwen voordat de zaal opengaat, het geroezemoes vlak voor aanvang, de rode wangen tijdens het applaus, ze doen ons iedere dag weer realiseren hoe belangrijk dit is. Hoe waardevol het is dat onze – bijna duizend - ambassadeurs dit mede mogelijk maken. Met een eenmalige bijdrage per jaar maken zij niet alleen theaterbezoek voor scholieren mogelijk, maar zorgen ze er ook voor dat iedereen tot en met 25 jaar voor de prijs van een bioscoopkaartje naar het theater kan.

Sectoroverleg en kennisdeling

Schouwburg & Concertzaal Tilburg is actief vertegenwoordigd in verschillende landelijke en regionale overlegstructuren die bijdragen aan kennisdeling, samenwerking en gezamenlijke belangenbehartiging binnen de sector.

Tilburg maakt deel uit van de **Kring Concertzalen**, een samenwerkingsverband van tien landelijke podia met aansluiting bij de branchevereniging **VSCD**. Binnen dit netwerk wordt samengewerkt op onder meer programmering, publieksontwikkeling en sectorvraagstukken. Via de algemene ledenvergadering en bijeenkomsten van de VSCD wordt kennis uitgewisseld en worden actuele ontwikkelingen binnen de sector besproken. SCT was in 2025 ook vertegenwoordigd bij het jaarlijkse **Leusden-overleg**, waar grote theaters en toneelgezelschappen gedurende een intensieve bijeenkomst samenkomen om sectorbrede thema's te bespreken. Daarbij kwamen onderwerpen aan bod als de rol van culturele organisaties in maatschappelijke ontwikkelingen, governance en toezicht, de impact van AI en het publiek van de toekomst. Ook bood dit overleg ruimte voor ontmoeting en afstemming met partners in de sector, waaronder de Raad voor Cultuur. Daarnaast neemt SCT deel aan het **directeurenoverleg ZeBraLim**, waarin circa 25 directeuren van theaters uit Zeeland, Brabant en Limburg samenkomen. In dit overleg staan onder meer werkgeversvraagstukken, personele uitdagingen, bedrijfsvoering en ontwikkelingen rond publieksfuncties en horeca centraal.

Via deze netwerken blijft Schouwburg & Concertzaal Tilburg aangesloten bij actuele ontwikkelingen en wordt actief bijgedragen aan gezamenlijke kennis en positionering van de sector.

Overheden, fondsen en bedrijfsleven

Schouwburg & Concertzaal Tilburg ontvangt subsidies en bijdragen van diverse partijen voor haar reguliere opdracht en voor specifieke projecten en activiteiten. In 2025 waren deze bijdragen als volgt opgebouwd.

Gemeente Tilburg subsidie basisinstelling		
Huursubsidie	1.903.923	
Exploitatiesubsidie	4.197.066	
Subsidie voor programma en projecten		
Gemeente Tilburg	4.250	Klimaatsubsidie
Fonds Podiumkunsten	70.986	Subsidie reguliere programmering (SRP)
Provincie Noord-Brabant	50.000	Vooruitbetaling project Happy Bach dag 2026
Stichting Binnenstadmanagement	9.145	Nabetaling projecten Stadsforum
KoBra	3.500	Get Moved - activiteiten speciaal onderwijs
Spiegelglasfonds	2.500	Get Moved - activiteiten speciaal onderwijs

Aan de structurele (financiële) samenwerking met businessclub KoBra is een einde gekomen per 1 juli, nieuwe mogelijkheden voor sponsorinkomsten worden onderzocht en er is eind 2025 een vacature opengesteld voor een salesmedewerker.

7. Organisatie & governance

Leiderschap, toezicht en organisatiekracht in een overgangsjaar

2025 was voor Schouwburg & Concertzaal Tilburg een jaar van verandering. Terwijl het dagelijkse werk doorging en de verbouwingen liepen, vond ook een directiewisseling plaats. Dat vroeg om heldere afspraken, zorgvuldige keuzes en aandacht voor de mensen en processen die het theater iedere dag mogelijk maken. Juist in deze periode werd zichtbaar hoe groot de betrokkenheid binnen de organisatie is: medewerkers vingen elkaar op, hielden het werk draaiend en bleven samen bouwen. Schouwburg & Concertzaal Tilburg is een organisatie die, ondanks personele kwetsbaarheid en directiewisseling, stabiel bleef functioneren. Tegen die achtergrond laten de volgende onderdelen zien hoe de organisatie in 2025 functioneerde en zich verder ontwikkelde.

Directiewisseling

In 2025 nam directeur Rob van Steen afscheid van Schouwburg & Concertzaal Tilburg. Met zijn vertrek werd een periode afgesloten waarin het theater zich zowel inhoudelijk als organisatorisch heeft ontwikkeld. Aan dit afscheid ging een zorgvuldig traject vooraf: in 2025 lag veel nadruk op de werving en selectie van een nieuwe directeur. De raad van toezicht heeft dit proces ingericht met oog voor de strategische opgaven van de organisatie, de veranderende context waarin het theater opereert en de behoefte aan continuïteit én nieuwe richting. Dit traject gaf het jaar mede zijn bestuurlijke zwaarte: het was niet alleen een overgang in personen, maar ook een moment van herijking.

Dagelijkse organisatie en personele bezetting

Schouwburg & Concertzaal Tilburg werkt met een compacte vaste kern, ondersteund door een brede schil van flexibele medewerkers en vrijwilligers. Deze organisatievorm maakt een groot en divers activiteitenaanbod mogelijk, maar vraagt ook om stevige planning, goede afstemming en voldoende bezetting op sleutelposities. In 2025 was die bezetting niet vanzelfsprekend.

Gedurende een groot deel van het jaar werkte de organisatie met een gemankeerd team, doordat verschillende sleutelposities door onder meer ziekte en vertrek van enkele teamleden en daarop volgende wervingstrajecten tijdelijk niet of slechts gedeeltelijk waren ingevuld en niet altijd volledig konden worden opgevangen. Het ging daarbij onder andere om functies binnen de teams programmering & educatie, horeca & hospitality, technische dienst en HR. Alleen de laatste functie was aan het einde van 2025 ingevuld. De situatie had merkbare impact op sturing, besluitvorming en werkdruk binnen meerdere teams.

Daarnaast bleef de bedrijfsvoering van (onderdelen van) de horeca onder spanning staan. In de keuken van Benee was sprake van aanhoudende onrust en wisselingen. Dit vroeg om extra aandacht in de dagelijkse aansturing en maakte zichtbaar hoe kwetsbaar continuïteit kan zijn wanneer sleutelrollen niet (structureel) bezet zijn. Grote impact op de organisatie, maar vooral op het eigen Benee-team, had het veel te vroege en onverwachte overlijden van chef-kok Jo Meesters in de zomer.

Medewerkersonderzoek

In het voorjaar van 2025 voerde Schouwburg & Concertzaal Tilburg een medewerkersonderzoek uit, met een respons van 81%. Dankzij deze hoge deelname kregen we een goed beeld van hoe medewerkers het werken binnen de organisatie ervaren. Uit de resultaten blijkt dat medewerkers vooral de werksfeer, flexibiliteit en samenwerking binnen de eigen teams waarderen, evenals de rol van direct leidinggevendenden.

Tegelijkertijd kwamen afdeling overstijgende communicatie, doorgroeimogelijkheden en betrokkenheid bij organisatie brede ontwikkelingen naar voren als punten waar we verder aan werken. De Employee Net Promoter Score (eNPS) kwam uit op +23, ruim boven de benchmark, en laat zien dat de betrokkenheid binnen de organisatie groot is. De uitkomsten vormen een waardevolle basis voor verdere gesprekken en verbeteracties.

Ziekteverzuim en werkdruk

Het ziekteverzuim en de ervaren werkdruk stonden in 2025 onder invloed van meerdere factoren: een hoge activiteitsgraad, de extra complexiteit door verbouwingen en de beperkte bezetting in delen van het management en de horecaorganisatie.

Er is actief ingezet op signalering, gesprek en ondersteuning waar nodig, met aandacht voor realistische planning en het verdelen van verantwoordelijkheden. Tegelijkertijd maakte 2025 duidelijk dat het vasthouden van kwaliteit en continuïteit niet alleen vraagt om structurele bezetting op sleutelposities en om ruimte om piekbelasting op te vangen.

In 2025 was het gemiddelde ziekteverzuim onder vaste medewerkers 7,3%. Dat is een stijging ten opzichte van 2024 (4,9%), vooral toe te schrijven aan enkele langdurig zieke medewerkers.

Vertrouwenspersoon

Schouwburg & Concertzaal Tilburg hecht grote waarde aan een veilige en respectvolle werkomgeving. Medewerkers kunnen bij ongewenst gedrag, integriteitsvragen of persoonlijke zorgen terecht bij een onafhankelijke vertrouwenspersoon. De rol, werkwijze en bereikbaarheid van de vertrouwenspersoon zijn binnen de organisatie bekend en worden structureel onder de aandacht gebracht. Deze voorziening draagt bij aan sociale veiligheid, openheid en vertrouwen binnen de organisatie. Gedurende 2025 was Pnina Avidar, studieleider bij Fontys Academy of the Arts in Tilburg, vertrouwenspersoon voor SCT.

Medezeggenschap

2025 was het eerste jaar met de vernieuwde samenstelling van de ondernemingsraad. Het jaar startte met een trainingsdag waarin de prioriteiten voor de nieuwe termijn zijn bepaald, met extra aandacht voor betere communicatie met medewerkers. De OR leverde daarom regelmatig bijdragen aan de maandelijkse S&CT-nieuwsbrief, gaf een presentatie tijdens een personeelsbijeenkomst en werkte aan twee nieuwe middelen die vanaf 2026 worden ingevoerd: een inloopspreekuur en een kwartaalnieuwbrief.

Daarnaast heeft de OR zich verdiept in de financiële situatie van de organisatie, onder meer via een toelichting op de halfjaarcijfers door controller Christine Pijs. Ook leverde de OR input voor de profielschets bij de werving van de nieuwe directeur en vond een kennismakingsgesprek plaats met Anna Bouwman, waarin werkafspraken zijn gemaakt.

Verder was de OR betrokken bij het medewerkersonderzoek en de bespreking van de resultaten met de directie. In een overlegvergadering kwam ook de evaluatie van het eerste jaar van Stadscafé Benée aan bod, waarbij enkele efficiëntiemaatregelen zijn bijgesteld. Daarnaast deed de OR een initiatiefvoorstel voor huisregels bij Boove & Benée.

Tot slot ontving de OR signalen over oplopende werkdruk op verschillende afdelingen. Deze zijn besproken met de directie, en blijven een belangrijk aandachtspunt voor het komende jaar.

Raad van toezicht

De raad van toezicht (rvt) hield in 2025 conform haar wettelijke taak toezicht op het functioneren van de organisatie en de directie, met aandacht voor zowel de inhoudelijke en strategische koers als de bestuurlijke continuïteit. De raad fungeerde als sparringpartner bij strategische vraagstukken en bij het

omgaan met externe afhankelijkheden, waaronder vastgoed- en verbouwingstrajecten.

De rvt heeft in 2025 vijf formele vergaderingen gehad. Aan elke vergadering ging een afstemmingsoverleg vooraf met alleen de leden van de rvt. Er is tevens geregeld bilateraal overleg geweest tussen de voorzitter van de rvt en de directeur-bestuurder, zowel ter voorbereiding van de agenda als een inhoudelijke spiegeling over actuele thema's. Andere medewerkers van SCT hebben de vergaderingen met rvt/bestuurder adviserend en ondersteunend bijgewoond. Meermalen is van de gelegenheid gebruik gemaakt om bijgepraat te worden door (programma)managers uit de verschillende werkvelden en zijn er inhoudelijke thema's uitgediept. We hebben dat als erg waardevol ervaren. De vergaderingen tussen rvt en de bestuurder verliepen in een open en constructieve sfeer waarin de verschillende toezichtcomponenten tot hun recht kwamen.

De auditcommissie, bestaande uit Fiona Rip (voorzitter) en Olaf Vugts, is met regelmaat bij elkaar geweest voor overleg met de bestuurder en controller. De jaarrekening 2024 en jaarverslag 2024 zijn in bijzijn van de accountant door de rvt vastgesteld. Ook de begroting 2026 en overige financieel gerelateerde stukken zijn, voorzien van een advies van de auditcommissie, door de rvt vastgesteld. De remuneratiecommissie, bestaande uit Angela Coppelmans (voorzitter) en Kenneth Stam, heeft deel uitgemaakt van de benoemingsadviescommissie voor de zoektocht naar een nieuwe directeur-bestuurder.

Gedurende het jaar hadden de leden van de rvt formele en informele contactmomenten met het management en de ondernemingsraad. Halfjaarlijks vindt formeel overleg plaats tussen een afvaardiging van de rvt en de ondernemingsraad.

In februari 2025 heeft een afvaardiging van de rvt deelgenomen aan een inspiratiebezoek van de Cultuuraliantie aan culturele instellingen in Antwerpen. Op deze wijze weet de rvt zich geïnspireerd door andere culturele instellingen.

Een belangrijk aandachtspunt voor de rvt was het traject van werving en selectie van een nieuwe directeur, waarin de rol als werkgever en hoeder van continuïteit zo zorgvuldig mogelijk werd ingevuld. Bij dit traject werd zowel het managementteam als de ondernemingsraad betrokken. De werving en selectie werd ondersteund door een extern wervings- en selectiebureau. Na een zorgvuldige procedure is Anna Bouwman per 1 juli 2025 door de rvt aangesteld als opvolger van Rob van Steen. In juni is op feestelijke wijze afscheid genomen van de scheidend directeur-bestuurder.

Op 9 oktober 2025 hebben de rvt-leden een constructieve zelfevaluatie uitgevoerd met duidelijke afspraken voor de toekomst. De uitkomst en afspraken zijn met de directeur-bestuurder gedeeld.

In 2025 vonden wijzigingen plaats binnen de raad van toezicht. Rob Kluyt trad in juni af als lid na het verstrijken van de zittingstermijn; Angela Coppelmans werd herbenoemd voor een nieuwe termijn van vier jaar, waarmee continuïteit en ervaring binnen de raad werden geborgd. Met het terugtreden van Rob Kluyt bestaat de rvt uit vijf leden; tijdens de zelfevaluatie is besproken en besloten dat vervanging vooralsnog niet nodig geacht wordt.

Governancekader, diversiteit en fair practice

Schouwburg & Concertzaal Tilburg werkt volgens de principes van de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code. Deze codes vormen samen het kader voor hoe de organisatie bestuurt, toezicht organiseert, werkgever is en samenwerkt met makers en partners. Ze zijn geen formele verplichting op papier, maar een leidraad bij dagelijkse keuzes en bij de verdere ontwikkeling van de organisatie.

In de praktijk betekent dit onder meer een heldere rolverdeling tussen directie, raad van toezicht en medezeggenschap, met aandacht voor transparante besluitvorming en zorgvuldige afweging van belangen. Als werkgever richt SCT zich op een veilige werkomgeving, realistische werkdruk, professionele

ontwikkeling en een cultuur waarin medewerkers zich kunnen uitspreken, ondersteund door onder meer de inzet van een onafhankelijke vertrouwenspersoon.

Ook diversiteit en inclusie maken nadrukkelijk onderdeel uit van dit governancekader. In een stad en sector die voortdurend veranderen, vraagt dit om blijvende aandacht voor verschillende perspectieven in organisatie, samenwerking en programmering. Het betekent dat SCT actief ruimte zoekt voor uiteenlopende makers, stemmen en werkvormen, en dat inclusie wordt benaderd als een doorlopend proces van reflectie en praktische keuzes, niet als een afzonderlijk project.

De Fair Practice Code vertaalt zich daarnaast in de manier waarop SCT omgaat met arbeid en samenwerking. Voor eigen medewerkers wordt gewerkt volgens de cao Nederlandse Podia, waardoor fair pay binnen de organisatie geborgd is. Wanneer SCT zelf als producent optreedt, worden de geldende inkomensnormen toegepast. Voor artiesten en gezelschappen die via derden optreden ligt deze verantwoordelijkheid primair bij producenten en impresariaten; SCT gaat ervan uit dat ook zij de principes van eerlijke beloning en professionele standaarden respecteren.

Wet normering topinkomens (WNT)

Schouwburg & Concertzaal Tilburg voldoet aan de Wet normering topinkomens (WNT)

De bezoldiging van de directeur vindt plaats op basis van de richtlijnen van de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties. Rob van Steen was tot 1 juli 2025 in dienst van Schouwburg & Concertzaal Tilburg voor 36 uur per week (1 fte). Over de periode januari tot en met juli 2025 ontving hij een bezoldiging van 86.006 euro (inclusief belastbare onkostenvergoedingen en beloningen betaalbaar op termijn) die ruim onder het voor hem toepasselijke WNT-bezoldigingsmaximum bleef (in 2024 125.951 euro).

Per 1 juli 2025 is Anna Bouwman benoemd tot directeur van Schouwburg & Concertzaal Tilburg, eveneens voor 36 uur per week (1 fte) met een bezoldiging van 48.900 euro. Ook haar bezoldiging blijft binnen het individueel toepasselijke WNT-bezoldigingsmaximum. In 2025 geldt een algemeen bezoldigingsmaximum van 246.00 euro.

De leden van de raad van toezicht verrichten hun werkzaamheden onbezoldigd.

Reflectie

2025 liet zien dat goed bestuur en zorgvuldige organisatie vooral zichtbaar worden in tijden van overgang. Dit jaar werd duidelijk waar wat kwetsbaarheden zitten: structurele bezetting op sleutelposities en rust in onderdelen van de bedrijfsvoering blijven belangrijke voorwaarden om duurzaam te kunnen bouwen aan de volgende fase. Het directietraject, de inzet van de raad van toezicht, de betrokkenheid van de ondernemingsraad en de aandacht voor veiligheid en werkklimaat vormden samen een stevig fundament onder de organisatie. Een krachtige en flexibele organisatie, die stabiel presenteert!

8. Verantwoording financiën

Financieel resultaat

Het financiële resultaat over 2025 laat een gemengd beeld zien. De culturele programmering presteerde boven verwachting, terwijl met name de horeca-exploitatie – specifiek Boove & Bennee – een negatief effect had op het totaalresultaat. Tegelijkertijd bleven personeelskosten, algemene- en exploitatiekosten en investeringen binnen de begroting.

Culturele programmering

De culturele programmering leverde in 2025 een programmaresultaat van ca 403K, aanzienlijk hoger dan het begrote resultaat van ca 286K. Ondanks de tijdelijke sluiting van de Concertzaal van mei tot en met oktober bleef het publieksbereik stabiel en nam het gemiddelde financiële resultaat per bezoeker toe van €1,85 in 2024 naar €3,08 in 2025. Door een stijging van 4% in de gemiddelde bezetting per voorstelling verbeterde het programmaresultaat. Tegelijkertijd groeiden de inkomsten per bezoeker sneller dan de kosten per bezoeker, vooral in de Concertzaal, wat het financiële effect verder versterkte.

De Schouwburg trok 91.730 bezoekers over 169 voorstellingen, een jaar dat gekenmerkt werd door een uitzonderlijk hoge publieksinteresse. Programma's van grote bekende namen trokken volle zalen en hadden een directe positieve impact op het resultaat: een programmaresultaat van 431K.

De Studio ontving 11.819 bezoekers over 120 producties en sloot 2025 af met een resultaat van –€39K. De intieme programmering heeft een bewust kleinschaliger karakter, waarbij experiment, verdieping en talentontwikkeling centraal staan.

Na sluiting tussen mei en oktober heropende de Concertzaal in november en trok 27.178 bezoekers over 69 concerten. Vooral bij de Concertzaal zien we een hogere stijging van de gemiddelde nettorecette ten opzichte van de gemiddelde kosten per bezoeker. Hierdoor is het programmaresultaat over 2025 20K.

	2025	2025 begroot	2024
activiteiten	368	367	376
bezoekers	131.154	126.200	132.569
gemiddelde bezetting	356	344	353
programmaresultaat	403K	268K	245K

De gemiddelde bezetting in de schouwburg is met 7% gestegen ten opzichte van de begroting, dit zorgde voor het mooie programmaresultaat, waardoor tevens het grootste verschil wordt veroorzaakt. Het educatieprogramma telde 99 voorstellingen en 12.757 bezoekers. Het resultaat van –€4,1K ligt in lijn met eerdere jaren. Sponsor- en subsidie-inkomsten houden geen gelijke tred met het aantal activiteiten, waardoor een lichte daling per bezoeker zichtbaar is. T*Agency bleef achter op de planning: 17 activiteiten en 852 bezoekers (begroot 28 en 1.800). Kosten per bezoeker: €13,42 (begroot 11,36 euro). Binnen stadsprogrammering en eigen producties vonden ten opzichte van de begroting minder activiteiten plaats: 56 gerealiseerd i.p.v. 104. Dit resulteerde in 2.500 minder bezoekers. De kosten per gast stegen naar €10,73 (begroot 9,68 euro).

Verhuringen

Ook bij verhuringen was sprake van groei in activiteit en bezoekersaantallen. Het financiële resultaat bleef echter iets achter bij de begroting (ca 370K gerealiseerd tegenover ca 380K begroot), doordat relatief veel kleinere activiteiten plaatsvonden met een lagere omzet per bezoeker.

	2025	2025 begroot	2024
verhuringen	202	155	87
bezoekers	40.578	34.550	24.989
omzet p.p.	€9,14	€11	€12,23
verhuurresultaat totaal	371K	380K	306K

Horeca en Boove & Benee

Het horecaresultaat vormde de belangrijkste financiële tegenvaller in 2025 en lag in totaal ongeveer 43% onder begroting, voornamelijk door lagere omzet, lagere besteding per gast en iets hogere inkoopkosten dan voorzien.

Binnen de foyerhoreca en horeca bij verhuringen bleven de resultaten grotendeels in lijn met of boven verwachting, mede dankzij enkele grote evenementen. De grootste afwijking zat bij Boove & Benee, waar het negatieve resultaat uitkwam op ruim 400K, terwijl een verlies van ca 70K was voorzien. De oorzaak ligt vooral in een lager aantal gasten, een lagere besteding per gast en hogere inkoopkosten dan begroot. Gedurende het jaar zijn maatregelen genomen, waaronder aanpassing van openingstijden, verlaging van vaste personeelsinzet en herinrichting van de keukenorganisatie. Deze ingrepen hebben geleid tot een daling van 40% in personeelskosten, maar konden het financiële effect in 2025 niet compenseren. Vanaf november werken we vanwege een instabiele keukenbezetting samen met cateraar De Smaakmakerij; zij verzorgen de gehele dinerkaart.

	2025	2025 begroot
resultaat 2025	-441K	-70K
bezoekers	46.553	75.350
besteding per bezoeker	€11,08	€15,60

Personeel, marketing en exploitatiekosten

De totale personeelskosten vielen lager uit dan begroot. Dit werd onder meer veroorzaakt door aangepaste openingstijden bij Boove & Benee en een subsidie van het Fonds Podiumkunsten voor studiekosten van medewerkers. Ook de marketingkosten bleven onder begroting, mede door een grotere inzet op digitale concepten. Dit lagere kostenniveau wordt doorgetrokken naar de begroting voor 2026. De exploitatiekosten ontwikkelden zich grotendeels volgens verwachting. De energielasten vielen ongeveer 15% lager uit dan voorzien (400K gerealiseerd t.o.v. 476K begroot). In de schouwburg is vanaf december een significante daling te zien in elektriciteitsverbruik, mede door de warme decembermaand, maar ook door het optimaler inregelen van het gebouwbeheersysteem en efficiënter werkende installaties. Deze besparing was niet voorzien en is positief voor de exploitatie.

De algemene kosten zijn lager dan voorzien, vooral veroorzaakt door lagere advieskosten dan begroot, bijvoorbeeld door het naar 2026 doorschuiven van een advies- en implementatieproject met betrekking tot onboarden. Dit is uitgesteld vanwege een langere periode zonder structurele invulling van de HR-functie, mede door uitval en daaropvolgende werving. Daarnaast ontvingen we huurkorting van ongeveer 35K in verband met de waterschade en beperkte inzetbaarheid van Metro.

Inzet van eigen vermogen voor investeringen in de Concertzaal

Een deel van het eigen vermogen is in 2025 ingezet voor investeringen in de publieke functies van de Concertzaal. Hiervoor was in eerdere jaren een bestemmingsreserve gevormd, onder meer opgebouwd uit middelen die sinds de coronaperiode beschikbaar zijn gebleven voor versterking van de publieke functie van het theater. Deze reservering is gebruikt voor een deel van de huurdersinvesteringen in de publieksvoorzieningen van de Concertzaal, passend binnen de eerder vastgestelde strategie om beschikbare financiële ruimte te investeren in de publieke opdracht van Schouwburg & Concertzaal

Tilburg. Een aantal van deze investeringen hebben we niet in 2025 kunnen uitvoeren en worden uitgevoerd in 2026. We blijven hiermee binnen de bestemmingsreserve.

Samenvattend

Terugkijkend laat 2025 financieel een tweedelig beeld zien. De kernactiviteiten — programmering en verhuringen — ontwikkelden zich stabiel tot positief en bevestigen onze sterke publiekspositie. Tegelijkertijd maakte het jaar duidelijk dat de horeca-exploitatie, en met name Boove & Bennee, structurele aandacht vraagt. De combinatie van positieve programmatische resultaten, beheersbare kosten en gerichte maatregelen in de exploitatie biedt een duidelijke basis om in 2026 verder te werken aan financieel evenwicht en duurzame bedrijfsvoering.

Balans per 31 december 2025

	31-12-2025		31-12-2024	
Activa				
Materiele vaste activa				
bedrijfsgebouwen	344.108		401.035	
machines en installaties	700.358		647.709	
inventaris	1.210.521		897.207	
		2.254.987		1.945.951
Vlottende activa				
Vorraden horeca		36.393		41.068
Vorderingen				
debiteuren	113.790		167.374	
omzetbelasting	156.746		215.958	
overige vorderingen	331.412		372.083	
		601.948		755.415
Liquide middelen		2.437.124		3.186.717
		5.330.452		5.929.151
Passiva				
Eigen vermogen				
overige reserves		1.832.940		1.862.279
bestemmingsreserve toegankelijkheid en		81.013		88.013
bestemmingsreserve		137.353		489.500
Kortlopende schulden				
crediteuren	562.547		1.185.306	
loonbelasting, en	101.548		87.022	
pensioenfonds	36.670		46.077	
vooruit ontvangen entreegelden	1.769.831		1.690.829	
overige schulden	808.550		480.125	
		3.279.145		3.489.359
Totaal		5.330.452		5.929.151

Staat van baten en lasten over 2025

	2025	2025 begroot	verschil	2024
Baten				
opbrengsten culturele activiteiten	3.447.734	3.100.350	€ 347.384	3.326.498
opbrengsten overige activiteiten	431.539	508.700	€ -77.161	498.234
opbrengsten horeca	1.023.571	1.651.835	€ -628.264	658.399
opbrengsten sponsoring	31.303	50.000	€ -18.697	68.738
overige opbrengsten	450.722	478.842	€ -28.120	442.954
gemeentelijke subsidies	6.101.000	6.100.760	€ 240	5.850.354
	11.485.869	11.890.487	€ -404.618	10.845.177
Lasten				
lonen, salarissen en sociale lasten	4.121.398	4.290.575	-169.177	3.756.671
afschrijvingen vaste activa	316.557	344.856	-28.299	283.337
exploitatiekosten	816.873	921.538	-104.665	870.452
huurkosten	1.871.437	1.906.980	-35.543	1.806.950
inkoopkosten horeca	336.910	491.967	-155.057	218.338
kosten activiteiten	3.245.119	3.097.800	147.319	3.414.216
marketingkosten	244.205	321.852	-77.647	288.098
algemene kosten	573.343	614.919	-41.576	604.104
	11.525.843	11.990.487	-464.644	11.242.166
Baten minus lasten	-39.974	-100.000	60.026	-396.989
Financiële baten en lasten				
Rentebaten en soortgelijke baten	10.634		10.634	24.455
Overschot	-29.339	-100.000	70.661	-372.534

9. Toelichting op de jaarrekening

Algemene informatie

statutaire naam:	Stichting Theaters Tilburg
rechtsvorm:	stichting
statutaire zetel:	Tilburg Kamer van Koophandel, 41095346
bedrijfsadres:	Postbus 3035, 5003 DA Tilburg

We werken volgens de gemeentelijke richtlijnen

Schouwburg & Concertzaal Tilburg ontvangt een belangrijk deel van haar inkomsten uit subsidie van de gemeente Tilburg, iets minder dan de helft van de totale middelen. Uiteraard voldoen we aan de voorwaarden die de gemeente hieraan stelt, zoals vastgelegd in de subsidieverordening.

Over de besteding van deze middelen leggen we verantwoording af via de jaarrekening en de bijbehorende accountantsverklaring. Daarin zijn ook de activiteiten opgenomen die door Schouwburg & Concertzaal Tilburg zijn georganiseerd. De aantallen activiteiten en bezoekers zijn door de accountant gecontroleerd in zowel de interimcontrole als de jaarrekeningcontrole.

De financiële administratie is in 2025 volledig in eigen beheer gevoerd, onder verantwoordelijkheid van controller C. Pijs.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

Stichtingsactiviteiten

De stichtingsactiviteiten bestaan uit het exploiteren van het schouwburg- en concertzaalgebouw te Tilburg.

Toepasselijk verslaggevingsstelsel

Volgens de bepalingen van het Burgerlijk Wetboek (Titel 9 BW 2) is de rechtspersoon geen stichting waarop de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW van toepassing zijn. De stichting past vrijwillig Titel 9 Boek 2 BW toe. Voor de waarderingsgrondslagen wordt primair uitgegaan van Titel 9 Boek 2 BW. Daarnaast wordt voor een specifiek onderdeel RJ640 gehanteerd. Het betreft hier toepassing van bestemmingsreserves.

Continuïteit van de stichtingsvoering

De jaarrekening is opgesteld volgens het going concern principe.

Schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening maakt de leiding van de onderneming schattingen en gaat van bepaalde veronderstellingen uit die van invloed kunnen zijn op de waardering van de activa, passiva en de uitkomsten van de winst-en-verliesrekening. De werkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen en veronderstellingen.

Financiële instrumenten

De onderneming maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten, die in de balans als activa en passiva zijn verantwoord. De op de balans opgenomen financiële instrumenten bestaan voornamelijk uit handelsdebiteuren, liquide middelen, kortlopende leningen en leveranciers en handelskredieten. Over deze financiële instrumenten loopt de onderneming rente- en kredietrisico. De onderneming maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten om deze risico's af te dekken.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

De waardering van activa en passiva is gebaseerd op het stelsel van historische kosten, tenzij hierna anders aangegeven. Niet genoemde activa en passiva zijn voor de nominale waarde in de balans opgenomen. De grondslagen zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van vorig jaar.

Financiële instrumenten

In de balans opgenomen financiële instrumenten zijn bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde en de vervolgwaardering tegen de geamortiseerde kostprijs. De geamortiseerde kostprijs is de kostprijs waarbij de kosten van de transactie in de waardering worden begrepen. Een eventueel agio of disagio bij het aangaan van een contract of transactie, komt ten gunste of ten laste van de staat van baten en lasten gedurende de looptijd van het contract. Een agio of disagio komt dan niet als een separaat actief of passief op de balans.

De toerekening (amortisatie) van de transactiekosten, rente en agio of disagio aan de staat van baten en lasten geschiedt op basis van de effectieve-rentemethode. Toepassing van de effectieve-rentemethode houdt in dat op basis van de effectieve rentevoet op annuïtaire wijze rentebaten en rentelasten aan de verslagperiode worden toegerekend. Als de lineaire amortisatie niet tot belangrijke verschillen leidt ten opzichte van het toepassen van de effectieve-rentemethode, wordt lineaire amortisatie toegepast.

Bijzondere waardeverminderingen

Periodiek wordt beoordeeld of er aanleiding is voor een bijzondere waardevermindering van de vaste activa. Bij toepassing van een bijzondere waardevermindering wordt de realiseerbare waarde bepaald op basis van de contante waarde van in de toekomst door het betreffende actief te genereren kasstromen of de directe opbrengstwaarde van het actief. Als de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde van het actief, wordt het verschil als bijzondere waardevermindering op de boekwaarde in mindering gebracht. De waardeverandering komt, voor zover aanwezig, eerst ten laste van de herwaarderingsreserve. Het eventueel resterende deel wordt als last in de staat van baten en lasten verantwoord. De afboeking wordt ongedaan gemaakt, zodra de waardevermindering heeft opgehouden te bestaan.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen. De afschrijvingen zijn in het algemeen lineair berekend en gerelateerd aan de verwachte economische levensduur, met inachtneming van de restwaarde.

Op kunst wordt niet afgeschreven, de taxatiewaarde is vastgesteld in 2020 voor 379.000 euro, in de balans is een waardering opgenomen van 160.000 euro volgens historische kostprijs.

Vorraden

Handelsgoederen

De handelsgoederen zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of als deze op balansdatum lager is, de marktwaarde. Indien nodig wordt op de waardering gecorrigeerd voor mogelijke incourantheid.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie, inclusief de transactiekosten. Na eerste verwerking vindt waardering plaats tegen de geamortiseerde kostprijs. Bij het ontbreken van (dis)agio en transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de vorderingen. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Debiteuren

De debiteuren zijn bij de eerste verwerking in de balans gewaardeerd tegen de reële waarde, die gelijk is aan de kostprijs op het moment van de transactie. Na deze eerste verwerking vindt de waardering plaats

tegen de geamortiseerde kostprijs. De geamortiseerde kostprijs is gelijk aan de nominale waarde van de vordering.

Voorzieningen wegens oninbaarheid zijn in mindering gebracht op de aldus bepaalde waarde van de vordering. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Voor zover liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, is hiermee indien noodzakelijk, bij de waardering rekening gehouden.

Eigen vermogen

De grondslag van het eigen vermogen is bepaald als de resultante van de, volgens wettelijke voorschriften en de geldende Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, afzonderlijk gewaardeerde activa en de schulden, voorzieningen en overlopende posten.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor verplichtingen en verliezen die op balansdatum in rechte afdwingbaar zijn of zijn aan te merken als een 'feitelijke' verplichting, waarbij het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen of verliezen middelen of andere activa de onderneming zullen verlaten en van de verplichtingen en verliezen een betrouwbare schatting is te maken.

Het bedrag dat als voorziening wordt opgenomen, is de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de betreffende verplichtingen en verliezen af te wikkelen. Bij deze schatting is zoveel mogelijk rekening gehouden met alle risico's en onzekerheden die samenhangen met de voorziening. Voor zover de uitgaven voor de afwikkeling van voorzieningen op derden kunnen worden verhaald, zijn deze vergoedingen niet in de voorziening betrokken, maar als een afzonderlijk actief op de balans opgenomen.

Tenzij anders vermeld in deze toelichting, zijn de voorzieningen gewaardeerd tegen de nominale waarde. Bij waardering tegen de contante waarde is de voorziening contant gemaakt tegen de actuele marktrente per balansdatum (disconteringsvoet vóór belastingen), gebaseerd op hoogwaardige ondernemingsobligaties.

Personeelsbeloningen

Periodiek betaalbare beloningen

Periodiek betaalbare beloningen zoals lonen, salarissen, premies sociale verzekeringen en doorbetalingen bij vakantie en ziekten, zijn als last in de staat van baten en lasten verantwoord. Voor zover deze lasten nog niet zijn voldaan, zijn deze als verplichting in de balans opgenomen.

Verplichtingen aan de pensioenuitvoerder

De verschuldigde premies aan de pensioenuitvoerder zijn als last in de staat van baten en lasten verantwoord. Voor zover de premies nog niet zijn voldaan, zijn deze als verplichting in de balans opgenomen of als een vordering indien de betaalde premiebedragen de verschuldigde premie overtreffen.

Langlopende en kortlopende schulden

Alle kortlopende schulden zijn bij de eerste verwerking in de balans gewaardeerd tegen de reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Na deze eerste verwerking vindt de waardering plaats tegen de geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. De geamortiseerde kostprijs is gelijk aan de nominale waarde van de schulden bij het ontbreken van (dis)agio. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de kortlopende schulden in de winst-en-verliesrekening als interestlast verwerkt.

Grondslagen voor de bepaling van de baten en lasten

Bepaling van baten en lasten

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de in het boekjaar geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het boekjaar op basis van verkrijgingsprijzen.

Winsten op transacties zijn verantwoord in het jaar waarin ze zijn gerealiseerd; verliezen zijn verantwoord in het jaar waarin ze voorzienbaar zijn, rekening houdend met de grondslagen voor voorzieningen.

Baten

De baten omvatten alle opbrengsten uit leveringen van goederen en diensten aan derden, minus kortingen en geheven belastingen. Opbrengsten uit verkoop van goederen worden in de staat van baten en lasten verwerkt als alle belangrijke rechten op economische voordelen, en ook alle belangrijke risico's met betrekking tot die goederen, zijn overgedragen aan de koper. De kostprijs van deze goederen wordt aan dezelfde periode toegerekend. Opbrengsten van diensten worden opgenomen op het moment dat de diensten zijn verricht of naar rato waarin de diensten zijn verricht. De kostprijs van deze diensten wordt aan dezelfde periode toegerekend.

Lasten

De lasten worden bepaald op basis van historische uitgaafprijzen. Afschrijvingen zijn berekend volgens de grondslagen vermeld bij de vaste activa.

Financiële baten en lasten

De rentelasten en -baten betreffen het betaalde en te betalen bedrag aan interest over het boekjaar.

Toelichting op de posten van de jaarrekening

Vaste activa

Materiële vaste activa

Het waard verloop van de materiële vaste activa is als volgt samen te vatten:

	bedrijfsgebouwen	machines en installaties	inventaris	totaal
Stand begin boekjaar				
aanschaffingsprijs	2.471.913	2.804.657	3.370.515	8.647.085
cumulatieve afschrijving	-2.070.878	-2.156.947	-2.473.308	-6.701.133
boekwaarde	401.035	647.710	897.207	1.945.952
Mutaties				
investeringen	-	165.207	460.386	625.593
afschrijvingen	-56.927	-112.543	-147.072	-316.542
saldo	-56.927	52.664	313.314	309.051
Stand einde boekjaar				
aanschaffingsprijs	2.471.913	2.969.864	3.830.901	9.272.678
cumulatieve afschrijving	-2.127.805	-2.269.491	-2.620.380	-7.017.676
boekwaarde	344.108	700.373	1.210.521	2.255.002

Bedrijfsgebouwen: de afschrijvingen zijn gebaseerd op een gemiddelde gebruiksduur van 10-15 jaar.

Machines en installaties: de afschrijvingen zijn gebaseerd op een gemiddelde gebruiksduur van 5-10 jaar.

Andere vaste bedrijfsmiddelen: de afschrijvingen zijn gebaseerd op een gemiddelde gebruiksduur van 2-5 jaar. Onder de inventaris is kunst opgenomen met een boekwaarde per 31 december 2025 van € 159.605 (2024: € 159.605), waarop niet wordt afgeschreven.

Vlottende activa

Vorderingen

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar en terstond opeisbaar. Er is een Rabobank Tijdslootsparen rekening met een bedrag van 250.000 euro, dit bedrag is na 90 dagen opeisbaar.

Eigen vermogen

Overige reserves

In de overige reserves hebben zich de volgende mutaties voorgedaan:

Stand begin boekjaar	1.862.279
<i>mutatie gedurende de periode,</i>	
bestemmingsreserve	
onttrekking van het resultaat	-29.339
Stand einde boekjaar	1.832.940

De overige reserves hebben betrekking op de ingehouden winsten.

Bestemmingsreserve toegankelijkheid en openbare functie

Stand begin boekjaar	88.013
<i>mutatie gedurende de periode,</i> onttrekking van de bestemming	-7.000
Stand einde boekjaar	81.013

Bestemmingsreserve huurdersinvesteringen Concertzaal

Stand begin boekjaar	489.500
<i>mutatie gedurende de periode,</i> bestemmingsreserve	-352.147
Stand einde boekjaar	137.353

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Huurverplichtingen

De stichting is twee huurovereenkomsten voor onbepaalde tijd aangegaan met de gemeente Tilburg voor de schouwburg en de concertzaal. De huurverplichting voor 2026 bedraagt € 2.085.812.

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2024

Medewerkers (in fte)

Gedurende het boekjaar waren bij de stichting 183 medewerkers werkzaam, uitsluitend binnen Nederland.

De indeling naar bedrijfsfuncties is als volgt, gemiddeld:

		2025	2024
		aantal	aantal
A	Direct	50,44	48,20
B	Indirect	13,01	12,08
		63,45	60,28

Lonen, salarissen en sociale lasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

	2025	2024
Lonen en salarissen	3.363.179	3.063.305
Sociale lasten	443.263	400.289
Pensioenlasten	314.957	293.077
	4.121.399	3.756.671

Bijzondere posten

In de winst-en-verliesrekening zijn de volgende posten opgenomen m.b.t. personele lasten:

	2025	2024
Direct	2.790.881	2.509.763
Indirect	1.006.494	870.670
Uitzendkrachten	133.167	204.138
Overige personeelskosten	190.857	172.100
Totaal	4.121.399	3.756.671

Ondertekening

Het jaarverslag en de jaarrekening 2025 zijn goedgekeurd in de vergadering van de raad van toezicht op 13 april 2025. Hiermee is de directeur-bestuurder decharge verleend.

Mevrouw A. Bouwman, directeur-bestuurder

De heer H.-G. van Liempd, raad van toezicht, voorzitter

Mevrouw A. Coppelmans

Mevrouw F. Rip

De heer K. Stam

De heer O. Vugts

Bijlage 1: Prestatieaantallen cultureel programma

	activiteiten	bezoekers
concertzaal	69	27.180
cabaret & comedy		
jeugd & familie		
muziek	29	12.347
toneel		
dans		
musical & muziektheater		
special	2	1.041
klassieke muziek	33	11.486
show	1	494
opera		
circus & variété		
theatercollege	4	1.812
schouwburg en studio	287	103.409
cabaret & comedy	78	36.293
jeugd & familie	58	9.389
muziek	42	17.803
toneel	40	10.204
dans	21	8.347
musical & muziektheater	14	9.005
special	13	4.761
klassieke muziek	8	1.392
show	6	2.563
opera	3	1.692
circus & variété	3	1.258
theatercollege	1	702
overig en extern	11	624
cabaret & comedy	3	95
jeugd & familie	4	355
muziek		
toneel	1	139
dans		
musical & muziektheater		
special		
klassieke muziek	3	35
show		
opera		
circus & variété		
theatercollege		

Bijlage 2: Functies directie en raad van toezicht

Bestuur

Mevrouw A. Bouwman

nevenfuncties ultimo 2025:

- Voorzitter bestuur Stichting Spinhout
- bestuurslid Stichting Makershuis Tilburg
- penningmeester Stichting Tilburg Dansstad

Raad van toezicht

De hoofd- en nevenfuncties van de raad van toezicht ultimo 2025:

Mevr. Mr. A.J. Coppelmans

hoofdfunctie: advocaat-partner De Voort Advocaten | Mediators te Tilburg

Dhr. J.G.H.M. van Liempd, voorzitter

programma-manager, Tilburg University

nevenfuncties:

- lid raad van toezicht ContourdeTwern
- lid raad van toezicht NSPOH, Utrecht
- lid management board, Center for Higher Education Internationalisation (CHEI), Università Cattolica del Sacro Cuore, Milaan, Italië.
- Proefpersonenlid, Medical research Ethics Committee - United (MEC-U), Nieuwegein
- Senior Fellow, International Association of Universities, Parijs. Frankrijk

Dhr. K.H. Stam

Hoofdfunctie: hoofd sectie DJI Rijksvastgoedbedrijf, Min.van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening

nevenfuncties:

- Lid adviescomité Onderscheidingen gemeente Tilburg
- Bestuurslid stichting Gedeeld Verleden, Gezamenlijke Toekomst Tilburg

Mevr F. Rip

hoofdfunctie: Head of NFR Life & Pensions, Nationale Nederlanden

Dhr. O.T. Vugts

hoofdfunctie: directeur/eigenaar Adviesbureau Vugts

nevenfuncties:

- ambassadeur Villa Pardoos
- lector Storytelling en Brand Development BUas
- extern gecommitteerde BUas
- lid raad van toezicht Schoenenkwartier
- lid raad van advies Van Hoorne Studios

Bijlage 3: Rooster van aftreden raad van toezicht

lid	benoeming	eind 1e termijn	eind 2e termijn	
H.-G. van Liempd (voorzitter)	jun-19	apr-23	apr-31	*
A. Coppelmans	jun-21	apr-25	apr-29	
O. Vugts	jun-22	apr-26	apr-30	
F. Rip	jan-24	apr-28	apr-28	
K. Stam	jan-24	apr-28	apr-28	

* extra termijn als voorzitter van '24 t/m '27