

JAAERVERSLAG 2025



MAAS
THEATER / DANS / PODIUM

MAAS THEATER EN DANS

VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

VOORWOORD

Het eerste jaar van het kunstenplan heeft Maas zichzelf en haar Raad van Toezicht stevig bevestigd op de uitwerking van de koers. Waar staan we voor? Waar gaan we voor? Welke consequenties heeft dat? We leerden met en van elkaar. We introduceerden sociale rechtvaardigheid als onlosmakelijke kern van het kunstenplan en stelden scherper op dekolonisatie. Wat betekent dat? Voor onszelf, voor onze organisatievorm, voor de mensen waar we mee willen samenwerken voor onze kunstuitingen? Voor het publiek waar we het allemaal voor doen?

Maas op z'n best! Elkaar bevragen, onderzoeken, het niet precies weten, maar diep van binnen zeker weten dat het hierover moet gaan. Het geeft de kracht weer van Maas. Want 2025 was ook het jaar waarin zowel de zakelijke als de artistieke leiding maandenlang op interim-basis moest worden vervuld. Er werd hard gewerkt door René Geerlings om weer terug te kunnen komen en we waren zeer opgetogen dat Marlou Stolk solliciteerde op de functie van zakelijk directeur-bestuurder, zodat we met twee directeur-bestuurders verder kunnen bouwen. Dit is mogelijk gemaakt omdat Winfred Voordendag, Carole van Ditzhuyzen en Merel Heering niet alleen zakelijk en artistiek de vervangende leiding op zich namen, maar ook stevig de koers uitzetten. Het heeft van velen het uiterste gevraagd, maar wat heeft dit kanteljaar Maas veel gebracht! Meer hierover leest u onder andere in het hoofdstuk Organisatie.

De Raad van Toezicht dankt alle Maasmensen zeer voor de inzet, de flexibiliteit en de energie. Ook gaat onze dank uit naar alle betrokkenen die niet bij Maas werken, maar wel met Maas of voor Maas werken. En naar diegenen die ervoor zorgen dat Maas voldoende middelen heeft. Want die middelen zijn hard nodig! Zodat ons publiek, om te beginnen heel veel kinderen en jongeren, van dit geweldige nationale en internationale jeugdtheater en -dans en natuurlijk het podium kunnen genieten. Op scholen, op de vele podia, in Rotterdam en ver daarbuiten.

Cobi van Beek
Voorzitter Raad van Toezicht

GOVERNANCE CODE CULTUUR

Leden Raad van Toezicht en bestuur

In januari 2025 is Karima Belhaj uitgetreden als lid van de RvT. Omdat de RvT met 6 leden stevig is, is besloten niet onmiddellijk een nieuwe vacature uit te zetten, maar eerst te evalueren op hoe het nu gaat. Romana Vrede is nog steeds als adviseur betrokken bij de RvT en in 2025 bevestigd op haar visie op de koers van Maas.

In 2025 is René in fasen gere-integreerd. Op 14 april 2025 is hij volledig teruggekeerd. Winfred Voordendag werd eind 2024 aangesteld als interim zakelijk directeur-bestuurder, terwijl de RvT samen met wervingsbureau Public Spirit de werving vervolgde ter vervanging van voormalig zakelijk directeur-bestuurder Bernadette Stokvis. Deze is gevonden in Marlou Stolk. Zij startte op 1 april 2025. Met deze wisselingen heeft Maas sinds 1 augustus 2025 weer een vast tweekoppig directie-bestuur.

Raad van Toezicht op 31-12-2025						
Naam	Functie	In functie per	Ingang 2 ^e termijn	Termijn	Einde huidige termijn	Verlenging mogelijk
Cobi van Beek	Voorzitter	15-7-2020	15-7-2024	2e termijn	15-7-2028	nee
Yeter Demirci	Lid	1-7-2024	nvt	1e termijn	1-7-2028	ja
Harry Kotey	Lid	1-11-2020	1-11-2024	2e termijn	1-11-2028	nee
Stan van Oppen	Lid	9-12-2024	nvt	1e termijn	9-12-2028	ja
Lodewijk Reijs	Lid	1-1-2023	nvt	1e termijn	1-1-2027	ja
Ayla Schneiders	Lid	1-1-2023	nvt	1e termijn	1-1-2027	ja

Raad van Bestuur op 31-12-2025		
Naam	Functie	In functie per
René Geerlings	Artistiek directeur / bestuurder	1-1-2021
Marlou Stolk	Zakelijk directeur / bestuurder	1-4-2025

Samenvattende reflectie op de 8 principes van de Governance Code Cultuur

1 Realiseren maatschappelijke doelstelling

In de overgang van twee beleidsperiodes, het schrijven van ons beleidsplan, én met de werving van een nieuwe zakelijk directeur-bestuurder is de maatschappelijk-culturele waarde van Maas intensief besproken, intern, tussen bestuur en RvT en tussen de organisatie en stakeholders.

2 Toepassen

Maas past de principes en aanbevelingen van de Governance Code Cultuur, de Fair Practice Code en de Code Diversiteit en Inclusie toe. We zien daarbij de code(s) als een praktisch en moreel handelingskader. Leidend is voor ons het doen en denken vanuit onze eigen waarden in het streven naar een sociaal rechtvaardige wereld. Met ons jonge publiek bouwen we aan Maas als plek om thuis te komen. Een plek waar je gehoord wordt en serieus genomen, waar je veilig voelt om nieuwsgierig en moedig te zijn.

3 Onafhankelijkheid en integriteit

Mogelijke belangenverstremming of juist tegenstrijdig belang wordt besproken in de RvT vergaderingen en hoe daarop te handelen wordt gezamenlijk vastgesteld en opgenomen in de notulen. In 2025 is er geen sprake geweest van belangenverstremming of van tegenstrijdige belangen.

4 Rolbewust handelen

De verdeling van rol, taken en verantwoordelijkheden tussen RvT en bestuurders is vastgelegd in het directiestatuut. Al enkele jaren volgt Maas het bestuur – RvT model als meest passende vorm. Rolvastheid bij zowel bestuur als RvT is uitgangspunt. De RvT waakt ervoor op de stoel van de directie te gaan zitten en bewaart nauwgezet de balans tussen afstand en betrokkenheid.

5 De verantwoordelijkheden van het bestuur

In het bestuursverslag wordt gereflecteerd op de leiding en ontwikkeling van het bestuur in 2025. Met de organisatie en met partners worden de maatschappelijke waarden bewaakt alsmede een gezond evenwicht tussen artistieke en zakelijke belangen. Bestuurders waken over hun eigen professionele ontwikkeling en overleggen hierover ook met de RvT.

6 Zorgvuldig en verantwoord omgaan met mensen en middelen

In het bestuursverslag wordt gereflecteerd op goed werkgeverschap en de implementatie van de code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice code (zie ook principe 2.) Uitgangspunt is een gezonde en veilige werkomgeving waarin medewerkers zich veilig en toegerust voelen om onregelmatigheden te melden. In 2025 zijn er twee nieuwe interne vertrouwenspersonen aangewezen en is er een Ondernemingsraad opgericht.

7 Professioneel en onafhankelijk toezichhouden

Gedreven vanuit de maatschappelijke waarden van Maas oefent de RvT haar rollen uit als toezichhouder, werkgever, sparringpartner en ambassadeur van Maas. Zodoende bewaakt ze o.a. de strategie, continuïteit en doelbereiking van organisatie met oog voor risico's, wetten en regels en de relatie met de belangrijkste stakeholders.

8 Samenstelling Raad van toezicht

De RvT van Maas bestond in 2025 uit zes leden met een brede mix van achtergronden en expertises. Alle leden bewaken strategie, artistiek en zakelijk beleid op hoofdlijnen, terwijl elk lid tevens de eigen expertise inbrengt. Zittingstermijnen en aftreden zijn geregeld in het rooster van aftreden en nieuwe leden krijgen een introductie in de organisatie en de RvT. Eens per jaar is er een zelfevaluatie. Eens per twee jaar met externe begeleiding.

Vergaderstructuur & onderwerpen

Er waren dit jaar 5 formele RvT vergaderingen (met RvT en directie) en een *RvT-only*. Ook kwam de RvT samen in de wervingsmomenten voor de nieuwe zakelijk directeur-bestuurder en heeft er een eerste kennismaking plaatsgevonden tussen een lid van de RvT en de opgerichte OR. Daarnaast heeft er een lange lijnen sessie plaatsgevonden waarin de directie de RvT meenam in de koersontwikkeling op artistiek en organisatorisch niveau. Ten slotte waren er allerlei meer informele momenten waarop leden van de RvT, directie-bestuur en medewerkers in diverse samenstellingen bijeenkwamen, zoals premières en diverse personeelsbijeenkomsten. De jaarlijkse zelfevaluatie die in 2025 door omstandigheden niet is doorgedaan, vindt begin 2026 plaats.

WNT & contractduur

In relatie tot de Wet Normering Topinkomens geldt dat alle topfunctionarissen ruim binnen de per 2025 vigerende norm van €246.000 vallen. Dit geldt voor zowel de beide directeur-bestuurders, als de interim bestuurders. Alle RvT-leden inclusief de voorzitter deden hun werk in 2025 onbezoldigd. Voor directeur-bestuurders gelden op dit moment geen vaste zittingstermijnen. De RvT beoordeelt periodiek het functioneren en kan bij vacatures of veranderingen in de organisatie het profiel aanpassen of een selectieproces starten. In 2025 had artistiek directeur René Geerlings een contract voor onbepaalde tijd en zakelijk directeur Marlou Stolk een contract voor bepaalde tijd (1jaar).

BESTUURSVERSLAG

INLEIDING

2025 was een jaar waarin we elkaar scherp hielden en onze koers verder uitdiepten. We bevroegen wie we zijn, waar we naartoe willen en hoe we dat in ons dagelijks handelen vormgeven. Tussen wisselingen in de leiding, toenemende druk op de sector en nieuwe samenwerkingen bleef de veerkracht en betrokkenheid van iedereen die Maas draagt onverminderd aanwezig. En dat vieren we, omdat het juist deze gezamenlijke kracht is die Maas maakt tot de organisatie die we willen zijn!

We bouwen verder aan een organisatie die blijft leren en zichzelf uitdaagt om nieuwsgierig, moedig en open te blijven. Dit jaarverslag laat zien hoe we in 2025 samen bleven zoeken, maken en verbinden voor en met ons publiek.

PRESTATIES

In 2025 bereikte Maas theater en dans met 2.623 activiteiten in totaal 102.141 bezoeken en deelnames:

36.663 bezoeken met 347 opvoeringen van 14 verschillende Maasproducties (waarvan 8 nieuwe)
17.990 bezoeken aan 107 programmeringen van derden en overige activiteiten in het Maaspodium
(excl. 87 Maasvoorstellingen voor 8.499 bezoekers)
47.488 deelnames aan 2.106 educatieve activiteiten

Psst: Maas heeft zoveel te vertellen dat we geen plek meer hebben voor foto's & credits. Klink op de linkjes voor meer beeld, geur en kleur van ons werk!

GEZELSCHAP

Nieuwe producties

BLAASKAAK | 6+ | Maas theater en dans & HNT Jong | première 4 maart 2025

In de mini-maatschappij van het schoolplein strijden vier blaaskaken om hun plek. Ze onderhandelen in geheimen, blazen van de toren en proberen elkaar te slim af te zijn. Wie is nou eigenlijk echt de baas? [Blaaskaak](#) is een brutale en fysieke voorstelling, waarin de spelregels van het opgroeien in de grote stad worden onderzocht. De voorstelling speelde op het schoolplein van basisscholen in Rotterdam en Den Haag.

"Erg leuke voorstelling!! Sloot goed aan bij de belevingswereld van de kinderen (groep 5)." – juf Angela

WASTE ME – THEATERVERSIE | XL | Maas theater en dans & Cecilia Moisio Company | première 14 maart 2025

Welkom aan de achterkant van de wegwerpmaatschappij. Uit een grote afvalberg kruipen vijf performers tevoorschijn. Ze gooien spullen, afval en elkaar weg. Fabrieksmatige bewegingen en kuddegedrag wisselen elkaar af. Is het Utopia of zijn ze in de hel beland? Kunnen ze zich uit deze zelfgemaakte gevangenis bevrijden?

Moisio confronteert je met de harde werkelijkheid en neemt je ook mee naar een dystopische wereld, een tijdloze plek waar we de resultaten zien van ons consumeer gedrag en onze drang om elkaar als spullen te

behandelen. Het decorbeeld staat symbool voor de hoeveelheid afval die een Europeaan weggooit in een jaar. [Waste Me](#) is een mix van dans, theater, trash art en livemuziek.

"Geëngageerd theater van dit niveau maak je niet vaak mee" – [Theaterkrant](#)

"Komt aan als een klap in het gezicht" – [Volkskrant](#)

WASTE ME IN TENT

Decor en kostuums van *Waste Me* kregen een nieuw leven als onderdeel van de tentoonstelling *Out of Place* in TENT Rotterdam:

Wat maakt iets tot afval? Is het omdat het kapot is, niet gewenst, of simpelweg niet op de juiste plek? Met deze vraag begint de tentoonstelling en het publieksprogramma *Out of Place*. Afval is niet alleen wat we weggooien. Het kan ook zijn wat overloopt, achterblijft of door de kieren wegglijpt. Bij TENT spelen de kunstenaars in de tentoonstelling met dit idee. Met tekeningen, sculpturen, kostuums, verhalen, geluid en wandelingen laten ze zien hoe restanten en vergeten dingen de deur naar fantasie openen, spiegels van de samenleving worden en nieuwe ideeën oproepen.

Out of Place werd heropend tijdens de opening van het culturele seizoen op zaterdag 13 september met een live performance van *Waste Me*.

DOUBLE TAP TRAP | 11+ | Maas theater en dans & Rotterdam Street Culture Week | première 19 september 2025

In een dystopische wereld waar alles draait om gezien worden, trekken deze jongeren graag de aandacht. Ze zijn slick, populair, met de mooiste stemmen en de beste skills. In een collage van verschillende scènes laten zij zich steeds van hun beste kant zien, alles voor de double tap. Maar wat gaat er schuil onder alle glans? Wat is de waarheid en wat een illusie?

Double Tap Trap is een interactieve, explosieve voorstelling over identiteit, groepsdruk en de eindeloze aantrekkingskracht van social media. Hoe lang houd je de perfecte versie van jezelf vol? En wat gebeurt er als je stopt met scrollen – en echt gaat kijken? Theater, sport en street arts samen in een keiharde mix.

"Double Tap Trap bruist van energie." – [Theaterkrant](#)

"Een voorstelling die gezien moet worden – door iedereen." – [Theaterparadijs](#)

"De explosieve ritmiek van de breakdance en freerunning gaat misschien over iets kleins (hoe groot is nu helemaal het beeldschermje van de mobiele telefoon?) maar tegelijk is het alomvattend." – [Theaterkrant](#)

SKELETJE | 5+ | Maas theater en dans & Grote Mensen | première 11 oktober 2025

[Skeletje](#) is een poëtische, grappige en troostrijke voorstelling over afscheid nemen. Theatergroep Grote Mensen en Maas theater en dans nemen je mee op een reis langs herinneringen, rouwrituelen en het mysterie van de dood met humor, muziek, spel en kleur. Want afscheid nemen mag ook mooi en soms zelfs feestelijk zijn.

"Doodgaan was nog nooit zo licht. Schitterend." – [Scènes](#)

"Een voorstelling die overtuigend laat zien en voelen dat de dood bij het leven hoort. En dat je daar dus ook over moet kunnen praten." – [Theaterkrant](#)

"Een liefdevolle, humorvolle en troostrijke voorstelling die laat zien dat rouw en vreugde moeiteloos hand in hand kunnen gaan." – [Theaterparadijs](#)

"Tedereen in de zaal lag dubbel van het lachen." – [ilovetheater](#)

LET'S GO BARBIE | 8+ | Maas theater en dans | première 18 oktober 2025

In [Let's go Barbie](#) stappen we in de wereld van Sue-Ann. Haar eigen gecreëerde perfecte wereld. Een wereld waarin alles gaat zoals ze het geleerd heeft. Een wereld waar zij zich thuis voelt. Maar opeens verandert er iets en is niks wat het leek. Wat volgt, is een hartverwarmende ontsnappingspoging uit haar perfecte wereld.

"Let's Go Barbie is een overdonderende ervaring voor alle leeftijden over de gevaren van perfectie." – [De Volkskrant](#)

"Acteurs Sue-Ann Bel en Hali Neto laten hun lichaam zo goed spreken dat je gefascineerd blijft kijken." – Kidsweek

"Een kleurrijke ontsnapping uit de perfecte wereld. Let's go Barbie raakt en bevrijdt." – [I Love Theater](#)

"Bel en Neto belichamen deze wereld met sterk en speels fysiek spel, en het publiek ligt dubbel bij hun heerlijke spel met clichés." – [Theaterkrant](#)

Let's Go Barbie werd gemaakt door middel van *slow producing*, een werkwijze die het klassieke maakproces - 2 maanden reppen en daarna direct toeren - bevroert. Want is dit inhoudelijk gezien de beste manier om een artistiek interessant werk te maken? Of is dit een tijdspad wat ooit vooral pragmatisch is ontstaan vanwege financiële beperkingen? Met deze productie hebben we meer tijd voor adem en reflectie ingebouwd door gedurende een langere tijd bloksgewijs te werken. Ook biedt het ruimte om tijdens het maakproces het publiek te betrekken zodat daar vervolgens in de studio op gereflecteerd kan worden. Mede door dit bijzondere proces is *Let's Go Barbie* een gelaagde en rijke theaterervaring geworden die de BNG Bank Theaterprijs gewonnen heeft en is op het moment van schrijven genomineerd voor de Podiumkids Publieksprijs. In 2025 is het creatieproces afgerond en de voorstelling 'officieel' in première gegaan.

In reprise

De pleuterproducties (voor peuters en kleuters) blijven geliefde reprises. *BullyBully* van René Geerlings blijft in Nederlandse en Turkse versie de wereld over reizen. Ook *Wanted Rabbit* (Gezocht Konijn) speelde in Turkije door. Een bijzonder mooi resultaat was er voor *PRRRR PRRRT FLAP FLAP* die in de reprise maar liefst 96 keer speelde en daarmee 9.324 bezoekers trok.

Internationaal

Begin januari vertrokken de cast & crew van *BullyBully* naar een nieuw werelddeel voor de koningen: Oceanië. Ze startten in Parramatta, een gemixte buitenwijk van Sydney met veel jonge inwoners. Hier maakte de voorstelling onderdeel uit van het Sydney Festival, als enige jeugdvoorstelling binnen het gehele festival met 136 voorstellingen. Ze speelden zes dagen lang in het Riverside theater, dat ook de primeur had van de eerste Relaxed Performance van *BullyBully* waarbij het werk met kleine aanpassingen ook toegankelijk werd voor een neurodivers publiek.

Hierna keerden zij in juli terug in dé theatertempel: het Sydney Opera House. Daar werden zeventien voorstellingen gespeeld en gaf René Geerlings, de maker van dit werk, een workshop: *"Naast de vijftien uitverkochte speelbeurten in het Sydney Opera House hebben we ook een workshop georganiseerd voor professionals. Daarmee vond er een verdieping plaats in artistieke werkwijzen. De workshop werd bezocht door acteurs, regisseurs, choreografen, dansers en docenten. Deze combinatie van presentatie en kennisdeling maakte het Sydney-avontuur compleet."*

In de tussentijd deden de koningen in maart een korte tour door de Duitse deelstaat Hessen, waar zij via selectie door het Starcke Stücke festival in Offenbach am Main, Darmstadt, Rüsselsheim am Main, Eschborn en Obertshausen speelden. Vervolgens bezochten zij in mei de Canadese hoofdstad, waar zij tijdens de 40e editie van het Ottawa Children's Festival zes dagen lang speelden in een grote tent (met een capaciteit van 500 bezoekers) voor heel veel publiek én de vrouw van de Canadese Prime Minister de voorstelling.

Onze nieuwe peuteraar *PRRRR PRRRT FLAP FLAP* kreeg in juni samen met *Let's go Barbie* de internationale première bij de Junge Theaterwerkstatt am Zoo. Voor de theatermedewerkers en het publiek waren deze Maasproducties heel anders dan wat ze gewend waren en daarmee heel welkom. Andersom konden de makers en spelers de werking van hun voorstellingen daar weer opnieuw ontdekken. Dat maakte dit een wederkerige, en heel fijne, uitwisseling.

Educatie op tournee

Op het gebied van educatie op tournee waren onze educatiemakers nog meer betrokken bij maakproces, zij keken mee tijdens de repetities vanuit het perspectief van de jonge doelgroep. Daarbij coachten ze spelers

tijdens de tournee en ondersteunden ze hen in het reageren op reacties vanuit de zaal. Bij alle schoolvoorstellingen was educatie aanwezig, in welk theater dan ook. Educatie op locatie zorgde een warm ontvangst in de foyer of zaal en het bood ruimte om gedachtes, gevoelens en vragen te delen.

- Bij *Waste Me* verzorgden we bij alle schoolvoorstellingen een inleiding met kijkkaders en introductie op het thema. Daarbij hadden we een fotoscherm in de foyer met een QRcode naar het online plakboek. Ter afsluiting van de labs bij *Waste Me*, verscheen een [documentaire](#).
- Bij *Blaaskaak* ontwierpen we een kaartspel voor in de klas met filosofische vragen en doe-opdrachten.
- Bij *Skeletje* deelden we gesprekskaarten uit om thuis met volwassenen verder te praten over het thema.
- Bij *Double Tap Trap* was educatie nauw betrokken in de begeleiding van de maker en spelers. We verzorgden nagesprekken, ontvingen jongeren en gaven inleidingen op momenten dat we op voorhand begrepen dat de voorstelling voor dat specifieke publiek meer kaders nodig zou hebben om in te landen. Ook verzorgden we interdisciplinaire workshops.
- Bij *PRRRR PRRRT FLAP FLAP* reisde een interactief memory-spel met vogelgeluiden mee en deelden we bandjes uit om een eigen verrekijker mee te maken met als doel spel te stimuleren.
- Bij *Let's go Barbie* hadden we interactieve levensgrote barbiedozen in de foyer met vraagkaarten. Daarnaast verzorgden we bij elke voorstelling een nagesprek en waren er bij schoolvoorstellingen korte inleidingen die stimuleerden om de voorstelling te bekijken vanuit een eigen perspectief.

MAASPODIUM

Vanwege de interimperiode als artistiek directeur van Carole van Ditzhuyzen werd de jongerenprogrammering in het podium in 2025 overgenomen door tijdelijke programmeurs.

Met 87 Maasvoorstellingen, 103 voorstellingen van gastgezelschappen, 48 verhuringen en 19 overige activiteiten (o.a. op het gebied van communitybuilding) bereikten we dit jaar 26.489 bezoekers in het podium. Daarbij hebben er in samenwerking tussen educatie en podium 208 activiteiten plaatsgevonden die vallen onder 'talentontwikkeling in de vrije tijd'. Dit gaat o.a. om de Maas Creators programma's en de Vogue Fem Thursdays. Daarmee hebben we nog eens 3.143 deelnemers bereikt.

Een wereld in het klein

Met ons podium willen we de realiteit niet reproduceren, maar zoeken we naar een wereld (en een samenleving) zoals deze zou kunnen zijn. Dat is een drijvende kracht achter keuzes voor onze programmering, maar is ook bepalend voor de manier waarop we iedereen uitnodigen in ons podium, in de foyer, op het grasveld, aanwezig te zijn. Daarmee is het Maaspodium inmiddels mijlenver weg van de conventie van een theater als leeg, 'neutraal' canvas voor het kunstwerk (de voorstelling). Op de momenten in het podium waarop alles waar we naar streven 'werkt' is de atmosfeer van het podium de grondlegger voor de manier waarop de activiteiten worden ervaren. Daarmee ontstijgen we het individuele voorstellingsniveau. Het canvas wordt gevormd door alle activiteiten die diverse mensen gelijktijdig het podium binnenbrengen en hen uitnodigen om op hun eigen manier te participeren. En ook door de manier waarop de maasmedewerkers, wars van conventies, iedereen zien voor wie die is en op een zachte manier verbinding stimuleren. In deze kleine tijdelijke biotoop zetten we sterk in op intergenerationeel samenzijn.

Carole van Ditzhuyzen: *"Op sommige avonden ontstaat er een minisamenleving van allerlei verschillende groepen, mensen, interesses, die met elkaar iets bouwen. Je ziet als het ware allerlei verschillende organismes die elkaar aansteken. Je creëert een tijdelijke samenleving waarvan je denkt: 'zo kan je samenzijn in een ruimte.' Iedereen mag er zijn. Tegelijkertijd word je door elkaar beïnvloed. Je ziet in kleine acties de verandering bij iemand, je ziet dat mensen zich anders gaan gedragen. Wat gebeurt is aanstekelijk."*

Programmering en activiteiten

Met 473 activiteiten is het niet haalbaar een volledig beeld van het afgelopen jaar te schetsen. Een aantal punten lichten we graag uit:

Interconnectiviteit in het podium

Het podium altijd op zoek is naar een vorm van een relatie met de voorstellingen/activiteiten die we een plek bieden. Zo werkten we in 2025 samen met het MBO en PS|Theater rondom de voorstelling *MOED*. Daarbij gingen we de school in met een randprogramma en zochten we gezamenlijk gericht naar de juiste publieksgroepen voor de voostellingsreeks in het podium. Ook gaven we ruimte aan een randprogramma in de foyer als noodzakelijk onderdeel van de werking het verhaal. De voorstelling is op verzoek van scholen teruggekomen in het podium. Voor ons is *MOED* een voorbeeld van hoe we waardegedreven kunnen samenwerken, investeren in een bredere context en de programmeursstoel af en toe met plezier uitlenen aan het onderwijs zelf.

Ook produceerden Maaspodium en Maaseducatie mee aan wijkproject *Niemand is een eiland*, georganiseerd door TIC theater in het Lloydkwartier. Aan deze productie werd in het podium gewerkt op de donderdag, waarop ook de Vogue Femme lessen plaatsvinden. Daar ontstond een kruisbestuiving, waarin de voguers samen met bewoners in een choreografie dansten.

Het Maaspodium is al een paar jaar de vaste plek voor de jeugdherdenking van Keti Koti, voorafgaand aan de 'volwassen' herdenking. In 2025 hadden de kinderen (Maas Creators) ook een rol in de formele herdenking bij het monument. Onze ambitie is deze intergenerationele vorm van herdenken de komende jaren verder door te voeren.

Circus is een belangrijke discipline binnen het Maaspodium. In 2025 zijn er nieuwe ankerpunten in het podium geplaatst om dat nog beter te faciliteren. Ook hadden we in 2025 een eerste 'circus Fresh' *The Headless Cabaret* als onderdeel van de ambitie om meer circus in het reguliere XL programma op te nemen.

Co-creatie in het podium

Co-creatie met kinderen en jongeren in de vrije tijd heeft de afgelopen jaren een vlucht gemaakt in het podium. Zoals al eerder beschreven is het uitdagend dit voort te zetten vanwege wisselende fondsen, maar we zetten er sterk op in. Ook in 2025 hebben we prachtige vakantieprogramma's weten te maken, hebben we intensief gewerkt met onze Maas Creators en is er zelfs een nieuwe leeftijdsgroep bijgekomen (12 t/m 16 jaar). Het *NOW TALKS* jongerenpanel ontwikkelt zich ook verder door. We werken aan een breder programma met onder andere *Weekend Intensives*.

In 2025 kwam co-creatie in de vrije tijd samen met educatie op school. *Luister*, een wijkinstallatie uit 2023 is uit elkaar gehaald. Elke Cultuurcoachschoon kreeg een deel van het kunstwerk, dat daar werd aangevuld met nieuwe verhalen. Met Pasen kwam de installatie terug in het podium, waar de Maas Creators er op hun beurt mee aan de slag gingen. Ook het publiek mocht bijdragen. Bij de onthulling in het podium waren leerkrachten en cultuurcoördinatoren aanwezig, waarvan sommigen hun deel van het kunstwerk weer mee terug naar de school namen, om het daar door te laten leven.

Fair en inclusief programmeren

De *fair pay* gelden vanuit de programmeringsregeling van het Fonds Podiumkunsten hebben we ingezet om o.a. *Falling* van Misiconi te kunnen boeken. Op deze manier hebben we de grotere uitkoopsom kunnen dragen, die nodig is door de intensievere spelersbegeleiding. Daarbij hebben we de prikkelvriendelijke voorstelling *CONTENT WARNING: weinig prikkels* van Speels Collectief geprogrammeerd en bij de voorstelling ook een prikkelarme ruimte gefaciliteerd. Bij de voorstelling *Oom Fjodor*, de kleine dierenvriend van het Filiaal Theatermakers en *Johnny* van 155 (éénvijfvijf) waren Gebarentolken aanwezig.

Podium on tour

Na drie Pleuterfestival edities in het Maaspodium hadden we dit jaar voor het eerst een editie buiten de deur. Drie dagen lang rolden we ons festival uit in Theater de Veste in Delft. Het werd een samenwerking op allerlei lagen in beide organisaties: We speelden in Delft drie Maasvoorstellingen, draaien vanuit educatie ons randprogramma *Tornado* waarbij we met de kinderen op allerlei manier met wind beeldende kunstwerken maakten en de marketingafdelingen ontwierpen samen posters, programmaboekjes en festival bandjes en trokken samen op in het campagne maken. De technici bouwden samen tribunes om toneel op toneel te kunnen spelen. We sloten het festival af met een echte *Pleuterrave* met 155 (éénvijfvijf) waarbij onze

productieleiders lichtgevende stokken en glitterhelmen uitdeelden. Kortom we trokken samen op en de Delftse peuters genoten net zo hard als de Rotterdamse.

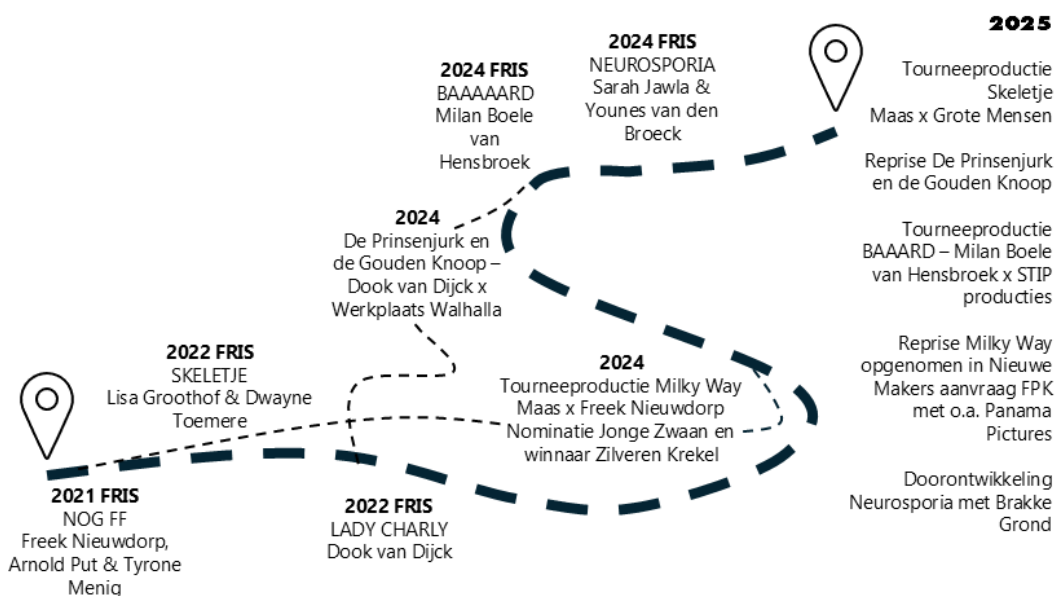
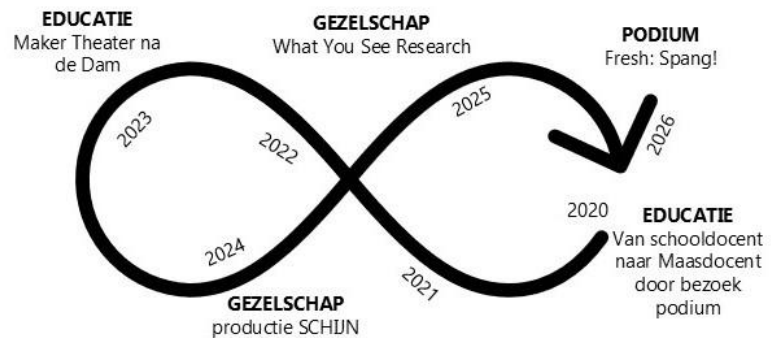
Ondersteuning van praktijken

Daar waar we makers en/of disciplines uitnodigen in ons podium, vinden we het vanuit onze maatschappelijke positionering belangrijk dat de hele praktijk van een maker een plek krijgt. Vanuit deze visie werken we vanuit het podium op het gebied van makersondersteuning bijvoorbeeld met Guilliano Pinas. Guilliano is betrokken als choreograaf, maar geeft in het podium ook vogue lessen en host Balls. Doordat Guilliano met een brede praktijk aanwezig is, geldt dat ook voor 'zijn' ballroom community: van les, naar Ball, naar voorstelling.

INNOVATIE

Het stimuleren van innovatie in het jeugdveld en het bijdragen aan talentontwikkeling is een Maasbreed doel. Activiteiten specifiek op dit gebied worden daarmee ook vaak uitgevoerd in de vervlechting van podium, educatie en gezelschap.

- Een mooi voorbeeld daarvan is de ontwikkeling van SERIËË bij Maas. Jasmin Deekman kwam als dansdocent via een school op bezoek bij Maas en bleef niet alleen hangen, maar nam ook haar danscollectief SERIËË mee. In 2025 droeg SERIËË namens Maas bij aan What You See Research (de ruimte voor artistiek experiment van het What You See Festival.)
- Ook ondersteunden we Amira al Rawi met het talentontwikkelingstraject dat startte in 2024 met behulp van het Fonds voor Cultuurparticipatie. Tijdens dit onderzoek dompelde zij zich onder in de wereld van flamenco en verweefde deze met haar achtergrond en bewegingstaal. In 2025 toonde zij stappen van haar onderzoek in een [Fresh](#) avond waarin haar artistieke zoektocht naar de raakvlakken tussen Flamenco en haar eigen stijl centraal stond. Besproken werd hoe de straatstijlen in Hiphop en Flamenco ingezet worden als dans van verzet.
- Er is binnen onze opdracht geen vast budget voor het uitvoeren van programma's die exclusief gericht zijn op het stimuleren van innovatie en talentontwikkeling. Het mogelijk maken hiervan is grotendeels afhankelijk van aanvullende financiering. In 2025 hebben daarom geen nieuwe [Frissen](#) (het vaste innovatietraject van Maas in het werken voor kinderen tot 12 jaar) plaatsgevonden. Wel zien we ook in 2025 de doorwerking in het jeugdveld van eerdere Fris trajecten, waarvan een deel ook op andere plekken in het werkveld plaatsvindt. Zie onderstaande figuur:



EDUCATIE OP SCHOOL

Maak Maar Mee 2025

Vanaf de ingang van de vierde periode Cultuureducatie met Kwaliteit is *Stel je voor* doorontwikkeld en hernoemd naar *Maak Maar Mee*. Het nieuwe programma heeft een sterkere focus op co-creatie tussen leerkracht, Maasdocent en leerling. Samen onderzoeken we hoe theater en dans kunnen aansluiten op thema's uit de klas, zodat leerlingen zich vanuit hun eigen perspectief kunnen verhouden tot de lesstof.

In 2025 bereikten we met Maak Maar Mee **11 scholen**, waaronder 5 scholen voor speciaal onderwijs (SO) en 1 school voor voortgezet speciaal onderwijs (VSO).

Door middel van een traject dat al begint voorafgaand aan de lessen werken leerkrachten en Maasdocenten in co-creatie om inhoud te geven aan de thema's uit de klas, ieder vanuit de eigen expertise. Ook wordt gekeken hoe de thematiek van Maasvoorstellingen aansluit bij wat er speelt in de klas. Daarbij ervaren de leraren zelf wat het is om deel te nemen aan een creatief proces. Voor ondersteuning tijdens het proces zijn verschillende tools ontwikkeld zoals interactieve startbladen voor brainstorm, klasverkenning, wensen en procesopzet, vraagkaarten voor inzet in de klas, praatbladen voor heldere kaders en afstemming met SO-teams en een online samenwerkingstool (voor tussentijdse input en uitwisseling expertise tussen leerkracht en Maasdocent)

"Tijdens de Maaslessen ben ik geïnspireerd geraakt om meer vanuit creativiteit mijn leerlingen te benaderen ipv alleen strengere verbale instructie. Dit had ik niet eerder als een mogelijkheid gezien. Ik zie de positieve impact op mijn leerlingen." Leerkracht SO gr 3

Cultuurcoach 2025

Met ons cultuurcoachprogramma *Ken het dat ik u kunst?* waren we in 2025 actief op zes basisscholen en de ISK-afdeling van het Design College. De cultuurcoaches van Maas hebben nauw contact met hun school én met elkaar. In 2025 zetten we de lijn voort met scholen waarmee we al een stevige samenwerking hadden en focusten we ons daarbij op de wijk, uitwisseling en binding met het Maaspodium (zoals genoemd in het Maaspodium deel van dit verslag). Daarmee zetten we eerder geformuleerd beleid door.

Aanvullende toelichting op prestaties

In het primair onderwijs is het bereik iets gezakt ten opzichte van 2024, maar in het speciaal onderwijs is het bereik juist gestegen. Bij het VSO is zo goed als een verdubbeling te zien. Dit is in lijn met de geformuleerde intenties. Over het algemeen genomen hebben we meer uur gemaakt, maar minder leerlingen bereikt. Dat is te verklaren doordat we meer in het speciaal onderwijs zijn gaan doen en de klassen daar kleiner zijn.

Het aantal vakdocenten is ongeveer gelijk gebleven. Er hebben minder synergielessen (met een combinatie van disciplines) plaatsgevonden, daarin is wel een verschil ten aanzien van voorgaande jaren. MBO en HBO hebben we bescheiden ingeschat op basis van de vaste partners. Diverse HBO's en MBO's hebben zich afgelopen jaar zelf gemeld naast de vaste partners met wie we al langer werken, daar is een groei in prestaties ontstaan.

Het Maas Creators project is een samenwerking tussen podium en educatie. In de prestaties hebben we dit meegenomen bij educatie in de vrije tijd waar dat nog niet in de targets was opgenomen. Het zijn intensieve trajecten met veel docenten en dus veel contacturen, o.a. daardoor is er een significante stijging in de prestatiecijfers bij educatie terug te vinden.

Helaas hebben we een aantal schoolvoorstellingen van o.a. *Let's Go Barbie* moeten annuleren vanwege blessures, waarmee ook de bijbehorende educatie kwam te vervallen. Dit had tot gevolg dat we in de PO voorstellingseducatie minder bezoekers hebben bereikt. Het hogere bereik van voorstellingseducatie in het voortgezet onderwijs komt o.a. doordat bij elke voorstelling van *Double Tap Trap* een nagesprek werd georganiseerd. Dit is een andere aanpak dan eerdere jaren, waardoor de originele schatting lager was uitgevallen.

ORGANISATIE

Formatie

De formatie van Maas Theater en Dans in 2025 telde:

- 36 medewerkers in vaste dienst (25,08 fte)
- 71 medewerkers in tijdelijke dienst (14,68 fte)
- 183 zelfstandigen die voor Maas werkten voor in totaal 13.343 uur (+/- 7,75 fte)
- 19 stagiairs van verschillende opleidingen
- 29 vrijwilligers

In totaal gaat het om 311 mensen die bijdroegen aan het werk van Maas. Afgelopen kalenderjaar zijn 49 verzuimmeldingen verwerkt. Het ziekteverzuimpercentage is gedaald van 8,24% naar 5,47 %. Deze significante afname is het gevolg van de volledige re-integratie van enkele medewerkers na langdurig verzuim (4,05%).

Met het bieden van stage-, leerwerk- en werkervaringsplekken aan jongeren en startende professionals draagt Maas bij aan 'social return'. Daarnaast ondersteunen vrijwilligers bij activiteiten met publiek. In samenwerking met het onderwijs en maatschappelijke partners creëren wij extra kansen voor talentontwikkeling en doorstroom naar de arbeidsmarkt.

Cultuur en meerstemmigheid

In 2025 werkten we verder aan een organisatiecultuur die in lijn is met de koers van Maas waarin sociale rechtvaardigheid en dekolonisatie in het centrale denken en handelen staan. De waarden en ambities die horen bij een meerstemmige en inclusieve organisatie vragen om voortdurende aandacht en reflectie. We ervaren dat intenties en praktijk soms nog schuren. Juist daar ligt de ontwikkelruimte. Met elkaar faciliteren we een omgeving waarin we samen kunnen leren, reflecteren en verantwoordelijkheid nemen.

Tijdens onze medewerkersbijeenkomsten maken we expliciet ruimte voor dialoog en reflectie. Ook binnen de teams reserveren we structureel tijd om samen stil te staan bij wat er goed gaat, wat beter kan en hoe we elkaar en onze samenwerking kunnen versterken.

Medezeggenschap en gedeelde verantwoordelijkheid

In het najaar van 2025 zetten we een belangrijke stap richting meer gezamenlijke en gedragen besluitvorming met de oprichting van een Ondernemingsraad. Voor Maas betekent dit meer dan het instellen van een formeel medezeggenschapsorgaan. Het is een bewuste keuze om structureel ruimte te maken voor interne stemmen en om verantwoordelijkheid voor beleid en koers duurzaam te borgen in de organisatie.

Parallel hieraan kondigden we de inrichting van een artistiek kernteam aan, om artistieke meerstemmigheid duurzaam te borgen. In dit kernteam komen naast de directie, de artistiek leider podium, het hoofd educatie en twee dramaturgen samen. De dramaturgische functie is daarbij aangescherpt, met twee dramaturgen die ieder een eigen focus hebben: één gericht op de organisatie en interne processen en één met specifieke aandacht voor ons publiek. Met de installatie van het artistiek kernteam willen we de samenhang tussen onze artistieke, maatschappelijke en organisatorische waarde verder verdiepen. We verbinden en vervlechten gezelschap, podium en educatie nadrukkelijker met elkaar als onderling afhankelijke praktijken. We werken toe naar een duurzame praktijk waarin perspectieven gelijktijdig aanwezig zijn en elkaar wederzijds versterken.

Goed werkgeverschap en professionele ruimte

De cultuur van Maas en de artistieke praktijk die daar nauw mee verweven is vormt de basis voor verdere organisatieontwikkeling. Vanuit zorg voor de organisatie en de noodzaak van goed werkgeverschap werkten we in 2025 aan meer helderheid en structuur. We zijn ervan overtuigd dat duidelijke kaders bijdragen aan het welzijn van medewerkers. Ze helpen ons een organisatie te zijn waarin gezond werken de norm is, sprake is van werkgeluk (t.o.v. werkdruk) en ruimte is voor professionele groei. We hebben gericht aandacht voor het verduidelijken en evenwichtig verdelen van taken, rollen en verantwoordelijkheden. Daarnaast scherpten we onze overlegstructuur verder aan en startten in de zomer van 2025 een traject met een externe HR-adviseur om ons personeelsbeleid verder te professionaliseren.

Veilig werken

Ook op het gebied van 'veilig werken' zetten we stappen. Bij Maas werken we sinds vorig jaar met een herschreven protocol Veilig Werken bij Maas. Dit protocol is een aanvulling op het beleidskader van de NAPK 'Veilig de vloer op', waar Maas zich bij heeft aangesloten. Elke medewerker van Maas, in dienst of als zzp'er, ontvangt bij aanvang dit protocol.

Verder is de route naar vertrouwenspersonen toegankelijker gemaakt, zodat alle medewerkers meer keuzemogelijkheden hebben en zich vrij voelen om iemand te benaderen die bij hen past. Per 1 januari 2026 zijn twee nieuwe vertrouwenspersonen binnen Maas aangesteld die de rol van interne vertrouwenspersoon op zich gaan nemen. Dit zijn Sara Giampaolo en Lisa McCray. Beiden hebben hun vertrouwenscertificaat behaald bij Van Oss en partners. Zij zullen zich naast hun werk als vertrouwenspersoon ook verder buigen over het onder andere formuleren van golden rules. Een bondige richtlijn over hoe we met elkaar omgaan, die elke medewerker leest en onderschrijft.

Dorien Folkers, de voormalig interne vertrouwenspersoon, wordt per 1 maart 2026 extern vertrouwenspersoon. In 2025 heeft er een constructief vervolgggesprek plaatsgevonden tussen een melder met twee leden van de Raad van toezicht en de vertrouwenspersoon. Deze casus had zijn oorsprong in 2024. Verder hebben er in het afgelopen jaar drie nieuwe meldingen plaatsgevonden: een melding van ongewenst gedrag tussen spelers, een melding van ongewenst gedrag tussen medewerker en leidinggevende en een melding die leidde tot een tweetal gesprekken over mogelijke vervolgstappen voor een voor de melder onwerkbaar situatie. Bij alle drie de nieuwe meldingen uit 2025 zijn er vervolgstappen genomen. Eén melding is daarmee inmiddels opgelost, de andere meldingen lopen nog.

Fair Practice Code

Bij Maas staan we voor een transparant en eerlijk beloningsbeleid. We volgen de Cao Toneel en Dans, die ook de basis vormt voor de berekening van honoraria voor zzp'ers (150% van het brutoloon). Ook in 2025 ondersteunden we onze medewerkers met persoonlijke scholingsbudgetten voor professionele ontwikkeling, coaching en begeleiding.

Voor freelance acteurs en dansers bieden we, waar mogelijk, optimale contracten gedurende de repetitie- en speelperiodes. Naast Fair Pay besteden we vanuit onze maatschappelijke missie aandacht aan Fair Share. We hebben aandacht voor eerlijke beloning, transparante budgetverdeling en gedeelde risico's en solidariteit met freelancers. Omdat bovenstaande hogere kosten met zich kan meebrengen, staan we voor de uitdaging om realistische keuzes te blijven maken. Het productievolume neemt relatief af maar de kwaliteit van arbeidsvoorwaarden neemt toe.

Met Fair Chain streven we naar duurzame werkwijzen. Dit betekent dat we bouwen aan een gezonde organisatie én bewust afwegen waar en hoe vaak we internationaal willen spelen, om onze ecologische voetafdruk te beperken.

Een inclusieve organisatie

Binnen Maas hebben diversiteit en inclusie continue aandacht, zowel in ons programma en publiek als in de manier waarop we onze organisatie vormgeven. In het verlengde van sociale rechtvaardigheid, goed werkgeverschap en meerstemmigheid blijft diversiteit en inclusie een belangrijk ontwikkelgebied. Het is intensief en uitdagend werk dat onderdeel is van wie wij als organisatie willen zijn.

In ons programma zoeken en vinden we gericht makers, performers en ontwerpers die een veelheid aan perspectieven en verhalen vertegenwoordigen. Meerstemmigheid vraagt om een backoffice die dit kan dragen en waar verschillende ervaringen en achtergronden ruimte krijgen. Onze Raad van Toezicht is divers samengesteld in leeftijd, gender en etnisch-culturele achtergrond. De Maasorganisatie behoort tot één van de meest kleurrijke theaterorganisaties van Nederland.

We benaderen diversiteit en inclusie bewust vanuit het begrip intersectionaliteit. Dit betekent dat we erkennen dat ongelijkheid zich langs meerdere assen tegelijkertijd manifesteert. We maken blinde vlekken binnen onze organisatie zichtbaar. We werken stap voor stap aan een inclusieve, zorgzame en rechtvaardige organisatie.

MARKETING EN COMMUNICATIE

2025 was voor de marketingafdeling een stabiliserend jaar, met een eerste reeks strategische wijzigingen richting *storytelling* als belangrijkste focus in de communicatie. De nieuwe stijl en *tone of voice* is verder ontwikkeld rondom diverse producties, waaronder *Double Tap Trap*, *Keti Koti*, de Maaspodium seizoenscampagne en de vestiging van social media rubrieken als *Kunstmakers* en *Humans of Maas*. Marketing en educatie trokken gezamenlijk op waarbij de marketinguitingen niet alleen werden gebruikt om te communiceren of kaarten te verkopen, maar om de verschillende verhalen van Maas te verlengen en zo het gehele Maasverhaal sterker te maken.

Pay what you can

In 2024 zijn er aanpassingen gemaakt aan het *Pay what you can* beleid van het Maaspodium, omdat bleek dat de gemiddelde ticketprijs door dit systeem een aantal euro per ticket lager lag dan de gemiddelde ticketprijs van vóór de *Pay what you can* prijzen. Dat betekende relatief lagere publieksinkomsten. Daarom is in 2024 de ondergrens hoger gezet en worden er duidelijkere suggestieprijzen getoond. In 2025 lag de gemiddelde ticketprijs nog maar 50 cent onder de oude ticketprijs. In 2026 onderzoeken we of *Pay what you can* invloed heeft op de publiekssamenstelling.

Publiek Rotterdam (Maaspodium)

In het Maaspodium zagen we in 2025 een kleine daling in het gemiddelde aantal bezoekers per voorstelling: 2023 = 93 gemiddeld | 2024 = 97 gemiddeld | 2025 = 91 gemiddeld

De daling kan meerdere oorzaken hebben, zoals de inhoud van de getoonde producties, maar kan ook sterk samenhangen met externe factoren als inflatie of het weer. Ook wijzigingen in marketingstrategie kan tijdelijk zorgen voor een terugloop. Onze bereikcijfers laten echter zien dat we niet minder mensen bereiken. Via onze nieuwsbrieven, advertenties, en doelgroepenmarketing bereiken we juist meer mensen dan in voorgaande jaren.

De metingen van het Culturele Doelgroepenmodel via Rotterdam Festivals zijn op moment van schrijven van het jaarverslag nog niet binnen. Over 2024 zagen we twee successen: een bredere verdeling over alle doelgroepen en meer inwoners uit de wijk Delfshaven. We hopen dat dit beeld hetzelfde is gebleven of zich verder door heeft gezet.

Publiek landelijk (gezelschap)

Op tournee is de gemiddelde zaalbezetting in 2025 licht gedaald. Van 74% in 2023 en 2024 naar 67% in 2025. Hierin zaten grote onderlinge verschillen tussen de diverse producties. Zo deden *PRRRT PRRRT FLAP FLAP* en *Double Tap Trap* het allebei met een bezetting 86% heel goed. *Skeletje* zat met 60% iets onder het gemiddelde, terwijl het goed ontvangen werd door pers en publiek. Wellicht heeft de thematiek (de voorstelling ging over de dood) hieraan bijgedragen. De bezoekers waren in 2025 bovengemiddeld enthousiast afgaande op de overweldigende hoeveelheid (positieve) reacties die op de website bij de verschillende voorstellingen zijn achtergelaten.

Maas in de media (binnen- en buitenland)

De media coverage in de landelijke pers is in 2025 gedaald. We zien hiervoor meerdere redenen: ten eerste is er een algemene trend gaande in de Nederlandse kranten waar er minder geld en ruimte is voor recensies. Wij merkten dat voor het eerst bij premières van nieuwe producties waar geen landelijke pers aanwezig was. Bij navraag bij collega-gezelschappen bleek dezelfde ervaring en chefs van de kranten bevestigden deze ontwikkeling. Ook hadden we in 2025 ook een aantal reprises, die al in eerdere jaren gerecenseerd waren.

Minder recensies dus, maar wel waren er mooie artikelen buiten de voorstellingen om. Dat ging o.a. om een groot artikel over de jeugdherdenking van *Keti Koti* in het NRC met maker Pamela Schaap en een interview met Djoeke Westdijk over productiewerk bij Maas in de Theaterkrant. Trouw en AD schreven over de speciale vuilnis-voor-een-ticket-ruil bij de première *Waste Me* en Carole van Ditzhuizen gaf een mooi interview over de visie van Maas in Rotterdams Magazine Puntkomma. Verder waren er enkele radio-interviews rondom

Waste Me, Let's go Barbie, en *Skeletje* en in de zomer zendt OPEN Rotterdam nog steeds wekelijks de NOW TALKS uit op hun kanalen. Daar zijn geen kijk- en luistercijfers van verkrijgbaar.

Daarbij was de buitenlandse media-aandacht stevig. Elke reis leverde meerdere artikelen, recensies en radio-interviews op. Terugblikkend op 2025 een iets minder groot bereik dus, maar wel een sterk verhaal over waar Maas voor staat.

Eigen media

Het aantal abonnees en volgers op onze mailing en sociale-media-accounts zijn in 2025 verder gestegen. Het bereik van Facebook daalde licht, wat in de lijn ligt met de globale trend. Instagram groeide wederom flink, dit jaar met 16 procent (+1600 nieuwe volgers). LinkedIn steeg met 16% volgers. Websitebezoek lijkt met 280.000 bezoekers in 2025 flink gedaald t.o.v. 499.738 bezoeken in 2024. Het zou kunnen dat dit mede door een tijdelijke meet-stop op de website was, dat wordt nog verder onderzocht.

Onderzoek: publieksonderzoek, printonderzoek, impactonderzoek

In 2025 is er voor het eerst een publieksonderzoek op tournee uitgevoerd met een scheurkaart i.p.v. enquêtes. Die kaart werd in vorm goed ontvangen en leverde mooie inzichten op over ons publiek, met welke culturen ze zich identificeerden, waarom ze voor de voorstelling kozen, en hoe ze er waren gekomen.

Maas heeft de afgelopen jaren gewerkt met diverse vormen van kleinschalig impactonderzoek, vooral op het gebied van co-creatie in het podium. Eind 2025 is er een organisatiebrede werkgroep impactmeting samengesteld. Deze werkgroep onderzoekt, onder andere door middel van een deskundigheidsbevorderingstraject onder begeleiding van impactonderzoeker Myriam Vanderbroucke, welke definities en vormen van impact en impactmeten passen bij Maas. Het uiteindelijke doel is om een overkoepelende visie op, en werkvorm voor, impact, impactmeting en impactsturing, in kaart te kunnen brengen.

TOELICHTING OP HET FINANCIËLE RESULTAAT EN POSITIE

Stichting Maas theater en dans heeft de jaarrekening opgesteld conform in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen, RJ 640 en het Handboek Verantwoording Cultuursubsidies Instellingen 2025-2028.

Korte reflectie op het resultaat

Het boekjaar 2025 sluit af met een licht positief resultaat van € 7.154. Ten opzichte van 2024 (–€ 150.589) is er sprake van een duidelijk positiever resultaat dat voortkomt uit lagere totale lasten (–4,8%) bij nagenoeg stabiele baten (–1,9%) t.o.v. 2024.

In 2025, het eerste jaar van de nieuwe kunstenplanperiode, is Maas scherper aan de wind gaan varen. Een aantal extra substantiële fondsbijdragen (Fonds 21 en de Elja Foundation) liepen in 2024 af. In 2025 stuurden we strakker aan op het geheel van projectkosten incl. extra personele inzet.

Aan de bestemmingsreserve verbouwing zijn de gemaakte afschrijvingskosten à €13.992,- onttrokken. Aan de bestemmingsreserve organisatieontwikkeling hebben we €8.287 onttrokken voor de gemaakte kosten gericht op het professionaliseren en verder ontwikkelen van ons HR-beleid. In 2025 komt €29.363,- ten bate aan de algemene reserve. Deze komt daarmee op €415.500 (bijna 8%) van de totale baten. Dit is een verhoging t.o.v. 2024 maar voor Maas nog aan de lage kant. Gestreefd wordt om de algemene reserve in de komende vijf jaar verder te laten groeien naar 10% van de omzet.

Baten

De totale baten bedragen € 5.248.655 t.o.v. € 5.350.147 in 2024. De eigen inkomsten komen daaruit op € 962.825. De structurele en incidentele subsidies bedragen samen € 4.285.830. Daarmee komt het eigen-inkomstenratio uit op 18,3%, tegenover 20,4% in het jaarplan 2025 en 28,0% in 2024.

De daling t.o.v. 2024 wordt voornamelijk veroorzaakt door lagere publieksopbrengsten uit uitkoop. Dat kent correlatie met de aard en omvang van de producties in 2025 dat relatief meer kleinschalige en specialistische producties bevat. Dat verklaart de daling in uitkoopopbrengsten. Daarnaast zijn er in 2025, ondanks een aantal zeer waardevolle toekenningen, minder private fondsbijdragen. In de vorige kunstenplanperiode was er tijdelijke coronasteun en waren er extra stimuleringsregelingen vanuit fondsen. In deze nieuwe kunstenplanperiode zijn private fondsen terughoudender (minder substantiële bijdragen). Private fondsen kunnen de relatieve krimp in publieke financiering niet opvangen. Hun middelen blijven stabiel terwijl de druk op de sector stijgt. Tegelijkertijd stijgen de kosten en neemt de druk op eigen inkomsten toe.

Lasten

De totale lasten bedragen € 5.250.280. Dat is een daling van 4,8% t.o.v. 2024.

Beheerslasten

De beheerslasten bedragen € 1.293.081 (t.o.v. € 1.288.614 in 2024: +0,2%) waarvan € 722.394 aan materiële lasten en € 570.688 aan personeelslasten.

De beheerslasten ontwikkelen zich stabiel, met per saldo hogere bureaunkosten en lagere personeelslasten.

Activiteitenlasten

De activiteitenlasten bedragen € 3.957.199 (t.o.v. € 4.222.469 in 2024: -6,3%).

De materiële lasten bedragen € 795.306, € 106.694 onder het budget van € 902.000 en aanzienlijk lager dan 2024 (-€ 192.262).

De personele lasten bedragen € 3.161.892, licht lager dan in 2024 (-€ 73.009). Binnen de totalen zijn zowel stijgende posten (o.a. techniek, educatie) als dalende posten (o.a. creatives/makers, overig artistiek) zichtbaar, in lijn met het programma en de inzet van 2025.

Financiële positie en normen eigen inkomsten

De solvabiliteit bedraagt circa 50% (eigen vermogen € 675.794 op een balanstotaal € 1.351.588). De liquide middelen zijn gestegen naar € 826.432 (+14,5% t.o.v. 2024). Dit is een duidelijke verbetering t.o.v. 2024 en duidt op een gezonde weerbaarheid op korte- en middellange termijn. Tegelijk blijft de eigen-inkomstenratio (18,3%) onder het gewenste percentage in het jaarplan (20,4%). Binnen de BIS 2025–2028 hanteert OCW geen vast eigen-inkomstenpercentage voor jeugdgezelschappen en is het ratio aanvaardbaar. Desondanks zetten we de komende periode in op versterking van publieksopbrengsten en verbreding van private middelen (fondsen/particulieren).

Risicoanalyse

Maas monitort doorlopend haar belangrijkste strategische, financiële en operationele risico's. Hieronder volgt een korte samenvatting:

- Artistieke kwaliteit, continuïteit en de koersontwikkelingen liggen aan de kern van onze output en daarmee aan de basis van onze inkomsten. Uitval van makers en producties is daarmee een risico, dat we met name beheersen door goede en transparante communicatie met stakeholders en – in geval van uitval - het bieden van alternatieven. Daarbij is er een risico dat de interne koersontwikkelingen niet altijd in lijn lopen met externe beleidsontwikkelingen en daarmee ambitie en financiering met elkaar uit de pas gaan lopen. Dit beheersen we door de twee continu parallel te bekijken.
- De organisatie is in belangrijke mate afhankelijk van meerjarige subsidies van gemeente en rijk. Beleidswijzigingen en beperkte indexatie vormen een risico voor de financiële continuïteit. Dit wordt beperkt door intensieve stakeholderrelaties, actieve lobby en diversificatie van inkomsten via fondsenwerving en maatschappelijke samenwerkingen.
- Structureel stijgende personeels-, energie- en productiekosten beperken de ruimte voor producties en programma. Maas stuurt hierop via scherpe, gekaderde begrotingen, inzet van reserves, herprioritering van het productieniveau en het ontwikkelen van aanvullende verdienmodellen.
- Economische onzekerheid kan leiden tot lagere publieksbestedingen. Maas hanteert toegankelijke prijsstrategieën en zet donatiefondsen in om bereik en toegankelijkheid te behouden.

Rotterdam, 16 maart 2026

Namens het directie-voerend bestuur en de raad van toezicht van de stichting Maas theater en dans,

Marlou Stolk
Zakelijk directeur-bestuurder

René Geerlings
Artistiek directeur-bestuurder

Cobi van Beek
Voorzitter Raad van toezicht

Harry Kotey
Vicevoorzitter Raad van toezicht

Yeter Demirci
Raad van toezicht

Stan van Oppen
Raad van toezicht

Lodewijk Reijs
Raad van toezicht

Ayla Schneiders
Raad van toezicht

Jaarrekening 2025

Stichting Maas theater en dans

	Inhoud	pagina
1	Balans per 31 december 2025	1
2	Exploitatierkening over 2025	2
3	Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	4
4	Toelichting op de balans per 31 december 2025	6
5	Toelichting op de exploitatierkening over 2025	12
6	Werkzame personen	18
7	WNT 1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling	19
8	WNT 1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12	20
9	WNT 1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 2100 of minder	21
	Controleverklaring	

1 Balans per 31 december 2025**2025****2024****ACTIVA**Vaste activa

I Materiële vaste activa	237.691	192.944
Totaal vaste activa	237.691	192.944

Vlottende activa

II Voorraden	3.770	3.670
III Vorderingen	283.696	439.783
IV Liquide middelen	826.432	721.514
Totaal vlottende activa	1.113.897	1.164.967

TOTAAL ACTIVA**1.351.588****1.357.910****PASSIVA**

V Algemene reserve	415.500	386.137
VI Bestemmingsreserves	242.213	264.422
Totaal eigen vermogen	657.713	650.559
VII Langlopende schulden	13.754	16.753
VIII Kortlopende schulden	680.121	690.598
TOTAAL PASSIVA	1.351.588	1.357.910

2 Exploitatierkening over 2025**2025****Jaarplan
Rotterdam
2025****2024**

BATEN			
Eigen inkomsten			
1 Publieksinkomsten binnenland (2+3+4+5):	391.858	554.000	567.171
2 Recette/kaartverkoop	153.589	123.000	132.757
3 Uitkoop	158.461	240.000	324.326
4 Partage	2.335	54.000	
5 Overige publieksinkomsten	77.473	137.000	110.088
6 Publieksinkomsten buitenland	80.654	27.000	91.341
7 Totaal Publieksinkomsten (1+6)	472.512	581.000	658.512
9 Vergoedingen coproduct	134.701	121.000	121.158
10 Overige directe inkomsten	263.865	234.000	296.113
11 Totaal overige directe inkomsten (8+9+10)	398.567	355.000	417.271
12 Totaal Directe inkomsten(7+11)	871.079	936.000	1.075.784
13 Indirecte inkomsten	45.562	10.000	35.928
14 Private middelen - particulieren incl. vriendenverenigingen	2.449	5.000	6.329
16 Private middelen - private fondsen	43.734	93.000	378.114
18 Totale bijdragen uit private middelen (14+15+16+17)	46.184	98.000	384.443
19 Totaal eigen inkomsten (12+13+18)	962.825	1.044.000	1.496.155
Subsidies			
21 Totaal structureel OCW	1.954.774	1.885.000	1.570.020
23 Totaal structureel Gemeente	2.082.200	2.021.000	2.059.500
25 Totale structurele subsidies (21+22+23+24)	4.036.974	3.906.000	3.629.520
26 Incidentele publieke subsidies	248.856	172.000	224.472
27 Totaal subsidies (25+26)	4.285.830	4.078.000	3.853.992
TOTALE BATEN (19+20+27)	5.248.655	5.122.000	5.350.147

2 Exploitatierkening over 2025

	2025	Jaarplan Rotterdam 2025	2024
LASTEN			
1. Beheerlasten materieel	722.394	678.000	688.768
2. Beheerlasten personeel	570.688	574.000	599.846
3. Beheerlasten totaal (1+2)	1.293.081	1.252.000	1.288.614
4. Activiteitenlasten materieel	795.306	902.000	987.568
5. Activiteitenlasten personeel	3.161.892	2.973.000	3.234.901
6. Activiteitenlasten totaal (4+5)	3.957.199	3.875.000	4.222.469
TOTALE LASTEN (3+6)	5.250.280	5.127.000	5.511.084
7. Saldo uit gewone bedrijfsvoering (Totale Baten – Totale Lasten)	-1.625	-5.000	-160.936
8. Saldo rentebaten/ -lasten	8.779	5.000	10.347
9. Bijzondere baten/ -lasten			
EXPLOITATIERESULTAAT (7+8+9)	7.154	-0	-150.589

Resultaatbestemming

Algemene reserve	29.363		-42.994
Bestemmingsreserve verbouwing	-13.922		-21.672
Bestemmingsreserve organisatieontwikkeling	-8.287		-85.923
Totaal resultaatbestemming	7.154		-150.589

3 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Informatie over rechtspersoon

Stichting Maas theater en dans is gevestigd in Rotterdam en ingeschreven bij de KvK onder nummer 56139926. De stichting heeft als doel: het bevorderen van professioneel jeugd- en jongerentheater en jeugddans in de ruimste zin van het woord.

Grondslagen algemeen

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving, mede op basis van Richtlijn RJ 640 met inachtneming van specifieke aanwijzingen van het Handboek Verantwoording Cultuursubsidies Instellingen 2025-2028 van het Ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en van eventuele andere subsidiegevers of fondsen zoals beschreven in de Inhoudelijke toelichting op de balans en exploitatierekening.

De jaarrekening is opgesteld in euro's. Indien voor activa en passiva geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

WAARDERINGSGRONDSLAGEN VOOR DE BALANS

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd op de aanschaffingswaarde onder aftrek van de afschrijvingen die gebaseerd zijn op de geschatte economische levensduur. Voor de gehanteerde afschrijvingspercentages en activeringsgrens wordt verwezen naar de Inhoudelijke toelichting op de balans en exploitatierekening.

De stichting beoordeelt op balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is. Dat is aan de orde als de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde (de hoogst mogelijke opbrengstwaarde). Als die waarde niet kan worden vastgesteld wordt de waarde van de kasstroom genererende eenheid vastgesteld. De boekwaarde van het actief wordt verlaagd en dit verlies wordt verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Voorraad

De voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie, inclusief de transactiekosten indien materieel. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Bestemmingsreserves

De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, waarbij de beperking door het bestuur is aangebracht. De aard van de bestemmingsreserves wordt later toegelicht.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en daarna tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Ontvangen investeringsbijdragen worden verantwoord als langlopende schuld, deze valt vrij gelijk aan de gerelateerde afschrijvingslasten.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de bedragen waartegen de schuld moet worden afgelost.

3 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

GRONDSLAGEN VOOR DE RESULTAATBEPALING

Algemeen

Het resultaat (saldo) wordt bepaald als het verschil tussen het totaal der baten en het totaal der lasten. Ontvangsten en uitgaven worden in de staat van baten en lasten toegerekend aan de periode waarop ze betrekking hebben. Bij de toerekening wordt een bestendige gedragslijn gevolgd.

Resultaatbestemming

Indien aan bestemmingsreserve(s) respectievelijk bestemmingsfonds(en) wordt gedoteerd dan wel daaruit wordt geput wordt deze mutatie op de volgende wijze verwerkt: het saldo van de staat van baten en lasten wordt bepaald inclusief het overschot of tekort dat is ontstaan uit hoofde van de baten en lasten met een bijzondere bestemming. Onder de staat van baten en lasten wordt vervolgens een specificatie opgenomen van de verwerking van dit saldo in de onderscheiden posten van het eigen vermogen.

Subsidies

In overeenstemming met RJ 274 – Overheidssubsidies worden subsidies en andere vormen van overheidssteun verwerkt zodra er een redelijke zekerheid is dat de stichting aan de gestelde voorwaarden voldoet en de subsidie of faciliteit daadwerkelijk zal verkrijgen. Indien ze in het verslagjaar niet volledig zijn besteed, worden de nog niet bestede gelden opgenomen onder de kortlopende schulden als 'vooruitontvangen subsidies'.

Kosten

De kosten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Kostentoerekening aan activiteiten

De jaarlijkse huurlasten van het pand aan de Sint Jobsweg 3 worden voor een deel toe berekend aan de activiteitenlasten. De beide zalen en de studio's beslaan 42% van het pand en worden uitsluitend voor activiteiten gebruikt. Om deze reden wordt 42% van de kale huur intern doorbelast aan de activiteitenlasten.

Overlopende producties

Overlopende producties zijn producties die nog spelen in volgende jaren. Het saldo betreft de gerealiseerde productiekosten en opbrengsten en indien van toepassing de reeds voorziene tekorten/verliezen. Indien het totaal van de overlopende producties een debetsaldo vertoont, wordt deze gepresenteerd onder de vlottende activa. Indien het totaal van de overlopende producties een creditsaldo vertoont, wordt het totaalsaldo als creditsaldo vertoont. Na voltooiing/afronding van de productie, worden de opbrengsten en kosten in de staat van baten en lasten verantwoord. Deze wijze van verantwoording van de overlopende producties vindt plaats vanwege de onzekerheid die met het tussentijds bepalen van de resultaten van producties samenhangt en vanwege interne sturingsdoeleinden.

4 Toelichting op de balans per 31 december 2025

ACTIVA

I Materiële vaste activa

Verloop materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa wordt als volgt weergegeven:

	Gebouwen en verbouwing	Inventaris en ICT	Andere vaste bedrijfs- middelen	Totaal
Aanschafwaarde per 1 januari	390.457	431.343	146.118	967.918
Cumulatieve afschrijvingen per 1 januari	-297.286	-418.223	-59.465	-774.974
Boekwaarde per 1 januari	93.171	13.120	86.653	192.944
Investeringsen 2025	8.891	44.325	51.332	104.548
Afschrijvingen	-18.264	-11.389	-30.147	-59.800
Desinvesteringen 2025			-13.111	-13.111
Afschrijvingen Desinvesteringen 2025			13.111	13.111
Mutaties	-9.373	32.935	21.185	44.747
Aanschafwaarde per 31 december	399.348	475.668	184.339	1.059.355
Cumulatieve afschrijvingen per 31 december	-315.550	-429.613	-76.502	-821.664
Boekwaarde per 31 december	83.798	46.055	107.838	237.691

De volgende afschrijvingstermijnen worden gehanteerd: Gebouw en verbouwing 10%. Inventaris en ICT 20-33%. Andere vaste bedrijfsmiddelen 20%.

4 Toelichting op de balans per 31 december 2025**2025****2024****Vlottende activa****II Voorraden**

Voorraad	3.770	3.670
Totaal voorraden	3.770	3.670

III Vorderingen**Debiteuren**

Debiteuren	101.705	75.812
Totaal debiteuren	101.705	75.812

Te ontvangen subsidies

Erasmusstichting	2.000	
Fonds 21		185.000
KCR		35.000
Stichting Elise Mathilde Fonds	5.000	
Stichting Platform Arbeidsmarkt Culturele en Creatieve Toekomst	14.450	
Totaal te ontvangen subsidie	21.450	220.000

Te vorderen belastingen en premies sociale verzekeringen

Omzetbelasting	44.126	59.577
Totaal te vorderen belastingen en sociale verzekeringen	44.126	59.577

4 Toelichting op de balans per 31 december 2025

	2025	2024
<u>Overige vorderingen</u>		
Openstaande werkvoorschotten	4.785	1.200
Vooruitbetaalde kosten	48.613	49.447
Nog te ontvangen bedragen	21.584	29.053
Borgsommen	4.725	4.620
Tegoeden	182	
Overige vorderingen	36.526	74
Totaal overige vorderingen	<u>116.415</u>	<u>84.394</u>
Totaal vorderingen	283.696	439.783
 IV Liquide middelen		
Kas	3.584	1.972
Bank	822.848	719.542
Totaal liquide middelen	<u>826.432</u>	<u>721.514</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting

4 Toelichting op de balans per 31 december 2025**2025****2024****PASSIVA****Eigen vermogen****V Algemene reserve**

Algemene reserve saldo per 1 januari	386.137	429.131
Uit resultaatbestemming	29.363	-42.994
Algemene reserve saldo per 31 december	415.500	386.137

VI Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserve verbouwing saldo per 1 januari	164.422	186.094
Uit resultaatbestemming	-13.922	-21.672
Bestemmingsreserve verbouwing saldo per 31 december	150.500	164.422

Aan deze bestemmingsreserve zijn de in 2025 gemaakte afschrijvingskosten m.b.t. verbouwing en inrichting van het pand onttrokken.

Bestemmingsreserve organisatieontwikkeling saldo per 1 januari	100.000	185.923
Uit resultaatbestemming	-8.287	-85.923
Bestemmingsreserve organisatieontwikkeling saldo per 31 december	91.713	100.000

In 2025 is aan deze bestemmingsreserve €8.287 onttrokken voor gemaakte kosten m.b.t. organisatieontwikkeling gericht op personeelsbeleid.

Totaal bestemmingsreserves**242.213****264.422****Totaal eigen vermogen****657.713****650.559****VII Langlopende schulden**

Investeringssubsidie saldo per 1 januari	16.753	19.752
Mutatie	-2.999	-2.999
Investeringssubsidie saldo per 31 december	13.754	16.753

Totaal langlopende schulden**13.754****16.753**

4 Toelichting op de balans per 31 december 2025**2025****2024****VIII Kortlopende schulden**Schulden aan leveranciers

Crediteuren	105.655	130.326
Totaal schulden aan leveranciers	105.655	130.326

Af te dragen belastingen en premies sociale verzekeringen

Loonbelasting	71.249	70.894
Pensioenpremies	104.950	103.070
Overige premies	6.095	6.135
Totaal af te dragen belastingen en sociale verzekeringen	182.295	180.099

Overige kortlopende schulden

Te betalen kosten	119.940	134.863
Te betalen vakantiegeld en overige salariskosten	102.485	100.044
Vooruitontvangen bedragen	119.496	88.973
Vooruitontvangen subsidies	42.163	38.913
Uitgegeven waardebonnen en vouchers	7.932	17.088
Overig kortlopende schulden	156	292
Totaal overige kortlopende schulden	392.171	380.173
Totaal kortlopende schulden	680.121	690.598

4 Toelichting op de balans per 31 december 2025

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Huurverplichting

Met de gemeente Rotterdam is een huurcontract afgesloten tot en met 31 december 2028. De huur bedroeg tot 1 december 2014 € 14.453 per maand. In 2015 is er in opdracht van de Gemeente Rotterdam een verbouwing uitgevoerd. De totale stichtingskosten van deze verbouwing bedroegen € 1.162.640. In januari 2015 is een allonge op de huurovereenkomst getekend, waarbij een nieuwe huurprijs werd vastgesteld op €20.749 per maand. De huur wordt jaarlijks geïndexeerd. De huur bedroeg €24.153 in het eerste halfjaar van 2025 en €24.779 in het tweede halfjaar van 2025. Deze huur geldt ook per 1 januari 2026.

Subsidie

In de jaren 2025-2028 ontvangt Maas theater en dans een jaarlijkse subsidie van gemeente Rotterdam in het kader van het Cultuurplan. Voor het jaar 2025 is een beschikking ontvangen voor een jaarlijkse subsidie € 2.082.200 (inclusief 3.01% accres) maximaal. In het kader van de landelijke culturele basisinfrastructuur 2025-2028 ontvangt Maas theater en dans een subsidie van € 1.954.774 (indexering 2025) per jaar van het ministerie van OCW.

5 Toelichting op de exploitatierekening over 2025

2025

**Jaarplan
Rotterdam
2025**

2024

BATEN			
Eigen inkomsten			
1 Publieksinkomsten binnenland (2+3+4+5):	391.858	554.000	567.171
2 Recette/kaartverkoop	153.589	123.000	132.757
3 Uitkoop	158.461	240.000	324.326
4 Partage	2.335	54.000	
5 Overige publieksinkomsten	77.473	137.000	110.088
6 Publieksinkomsten buitenland	80.654	27.000	91.341
7 Totaal Publieksinkomsten (1+6)	472.512	581.000	658.512
9 Vergoedingen coproducent	134.701	121.000	121.158
10 Overige directe inkomsten			
Verhuur zalen	60.603	90.000	85.174
Workshops, educatie	159.732	117.000	151.225
Overlopende producties voorgaand boekjaar	-2.483		50.371
Overlopende producties huidig boekjaar	35.675		2.483
Overige	10.337	27.000	6.860
Subtotaal overige directe inkomsten	263.865	234.000	296.113
11 Totaal overige directe inkomsten (8+9+10)	398.567	355.000	417.271
12 Totaal Directe inkomsten (7+11)	871.079	936.000	1.075.784

5 Toelichting op de exploitatierekening over 2025

	2025	Jaarplan Rotterdam 2025	2024
13 Indirecte inkomsten	45.562	10.000	35.928
14 Private middelen - particulieren incl. vriendenverenigingen	2.449	5.000	6.329
16 Private middelen - private fondsen			
Fonds 21 EXTRA			185.000
Fonds21	10.000		
VSBfondsen			20.000
BGL/Stichting DOEN			15.000
Dioraphte			8.400
ELJA Foundation			115.892
De Versterking	22.500		20.000
Sociaal Fonds Podiumkunsten	4.234	10.000	13.823
Overige private fondsen	7.000	83.000	
Subtotaal Private middelen - private fondsen	43.734	93.000	378.114
18 Totale bijdragen uit private middelen (14+15+16+17)	46.184	98.000	384.443
19 Totaal eigen inkomsten (12+13+18)	962.825	1.044.000	1.496.155

5 Toelichting op de exploitatierekening over 2025

2025

**Jaarplan
Rotterdam
2025**

2024

Subsidies

21 Totaal structureel OCW	1.954.774	1.885.000	1.570.020
23 Totaal structureel Gemeente	2.082.200	2.021.000	2.059.500
25 Totale structurele subsidies (21+22+23+24)	4.036.974	3.906.000	3.629.520
26 Incidentele publieke subsidies			
Incidentele subsidie FPK	21.228	25.000	23.125
Incidentele subsidie gemeente Rotterdam	12.999	12.999	17.999
Fonds voor Cultuur Participatie	26.424		20.150
KCR KunstPakt	52.500	25.000	55.000
Gemeente Rotterdam Cultuurcoaches	119.000	48.875	108.198
Incidentele subsidies overige	16.705	60.126	
subtotaal incidentele publieke subsidies	248.856	172.000	224.472
27 Totaal subsidies (25+26)	4.285.830	4.078.000	3.853.992

5 Toelichting op de exploitatierekening over 2025

2025

**Jaarplan
Rotterdam
2025**

2024

LASTEN			
<u>1. Beheerlasten materieel</u>			
Huisvesting	344.448	398.000	343.006
Bureaunkosten	308.091	207.000	255.072
Afschrijvingen	59.800	60.000	76.762
Voertuigen	10.055	13.000	13.929
Totaal beheerlasten materieel	722.394	678.000	688.768
<u>2. Beheerlasten personeel</u>			
Directie	103.087	100.095	132.597
Administratie/Secretariaat	135.632	141.272	138.894
Financiën	48.587	45.766	44.239
Personeelszaken	66.671	70.518	67.187
Facilitair en beheer	58.603	55.936	67.843
Directieassistent/fondsenwerving	62.165	62.182	58.621
Vrijwilligers	3.790		1.710
Onkosten werknemers	97.269	82.550	88.119
Onkosten werknemers belast	9.571	17.450	17.705
Uitkering UWV en verzekeringen	-19.006	-1.768	-19.195
Overige personeelskosten	4.320		2.126
Totaal beheerlasten personeel	570.688	574.000	599.846
3. Beheerlasten totaal (1+2)	1.293.081	1.252.000	1.288.614

5 Toelichting op de exploitatierekening over 2025

	2025	Jaarplan Rotterdam 2025	2024
4. Activiteitenlasten materieel			
Decors, kostuums, rekwisieten	54.743	88.000	64.758
Techniek, video, licht, geluid	60.428	36.000	57.793
Huur ruimten			5.120
Reis, verblijf, sejours, transport	148.106	119.940	216.074
Coproductiebijdragen en kosten van coproductanten	20.000		106.905
Overige voorbereidings- en uitvoeringskosten	148.154	158.060	152.169
Marketingcommunicatie	159.552	177.000	177.006
Educatie	36.210	108.000	29.571
Programmering	134.858	152.750	131.690
Horeca	33.256	62.250	46.484
Totaal activiteitenlasten materieel	795.306	902.000	987.568

5 Toelichting op de exploitatierekening over 2025

2025

**Jaarplan
Rotterdam
2025**

2024

5. Activiteitenlasten personeel

Artistieke directie	126.384	194.219	115.088
Artistiek team	193.249	66.875	194.169
Creatives, makers	144.566	143.743	205.382
Dansers, acteurs, instrumentalisten	507.617	510.447	436.890
Overig artistiek personeel	126.741	332.631	268.914
Productie medewerkers	335.754	365.683	355.254
Techniek	492.802	417.074	484.115
Marketing	352.751	315.211	360.831
Horeca, kassa en publieksservice	226.890	214.229	237.978
Acquisitie en overige honoraria	63.661	50.466	59.699
Overig ondersteunend personeel	65.234	54.124	46.732
Educatie	522.152	307.934	463.643
Vrijwilligers	4.091	364	6.206
Totaal activiteitenlasten personeel	3.161.892	2.973.000	3.234.901
6. Activiteitenlasten totaal (4+5)	3.957.199	3.875.000	4.222.469

6 Werkzame personen

Huidig boekjaar

Vorig boekjaar

	Huidig boekjaar			Vorig boekjaar		
	aantal personen	aantal fte/uren	bedrag	aantal personen	aantal fte/uren	bedrag
Uren werkweek fte		38			38	
Werknemers in vaste dienst (onbepaalde tijd) (fte)	36	25,08	1.914.526	35	26,61	1.991.627
Werknemers in tijdelijke dienst (bepaalde tijd) (fte)	71	14,68	1.033.041	70	13,92	883.450
Ingehuurde zelfstandigen / freelancers (uren)	183	13.343	667.133	119	18.792	842.825
Overige werkzame personen (fte)						
Stagiair(e)s (fte)	19	3,96	18.984	17	4,15	19.883
Vrijwilligers (fte)	29	0,92		32	0,77	

7 WNT 1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

Naam	R. Geerlings	B. Stokvis	M. Stolk
Functiegegevens			
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 1/-1	1/4 - 31/12
Omvang dienstverband (FTE)	1		1
Dienstbetrekking (ja/nee)	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	98.820	9.406	66.509
Beloning betaalbaar op termijn	12.986		9.066
Subtotaal	111.805	9.406	75.575
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000	20.500	184.312
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag			
Totale bezoldiging	111.805	9.406	75.575
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan			
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling			
Gegevens 2024			
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
Omvang dienstverband (FTE)	1	1	
Dienstbetrekking (ja/nee)	ja	ja	
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	90.475	110.553	
Beloning betaalbaar op termijn	11.720	14.208	
<i>Subtotaal</i>	<i>102.195</i>	<i>124.761</i>	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	233.000	
Bezoldiging	102.195	124.761	

8 WNT 1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Naam W. Voordendag

Functiegegevens

Kalenderjaar	2025	2024	2023	2025	2024	2023
--------------	------	------	------	------	------	------

Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	01/01 - 3...	01/11 - 3...				
---	--------------	--------------	--	--	--	--

Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	5	2				
--	---	---	--	--	--	--

Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	352	192				
---	-----	-----	--	--	--	--

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

Maximum uurtarief in het kalenderjaar	235	221				
---------------------------------------	-----	-----	--	--	--	--

Maxima op basis van de normbedragen per maand	155.700	61.600				
---	---------	--------	--	--	--	--

Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12

Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)

Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief?

Bezoldiging in de betreffende periode	36.960	19.200				
---------------------------------------	--------	--------	--	--	--	--

Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12		56.160				
---	--	--------	--	--	--	--

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag

Bezoldiging		56.160				
--------------------	--	---------------	--	--	--	--

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

9 WNT 1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 2100 of minder

Naam topfunctionaris	Functie	Functie periode (indien niet heel jaar)
Cobi van Beek	Voorzitter	
Stan van Oppen	Lid	
Karima Belhaj	Lid	Januari 2025
Harry Kotey	Lid	
Lodewijk Reijs	Lid	
Ayla Schneiders	Lid	
Yeter Demirci	Lid	

Ondertekening directie en raad van toezicht

Rotterdam, 16 maart 2026

M. Stolk

R.P.H. Geerlings

J. van Beek

S.P.R.M. van Oppen

A.M. Schneiders

Y. Demirci

L.W. Reijs

H.A. Kotey

Overige gegevens

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Afgegeven ten behoeve van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Aan: Stichting Maas theater en dans
Sint-Jobsweg 3
3024 EH ROTTERDAM

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025**Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Maas theater en dans te Rotterdam, gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Maas theater en dans per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de met de RJ-Richtlijn 640 Organisaties-zonder-winststreven (verder RJ 640) en het Handboek Verantwoording Cultuursubsidies Instellingen 2025-2028;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en in de relevante wet- en regelgeving zoals uitgewerkt in paragraaf 1.3 van het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2028;
- is de in de jaarrekening opgenomen verantwoording Wet Normering Topinkomens in overeenstemming met de bepalingen van en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de exploitatierekening over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis van ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden, het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2028 en de Regeling Controleprotocol WNT 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening".

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Maas theater en dans zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van RJ 640 en het Handboek Verantwoording Cultuursubsidies Instellingen 2025-2028 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in RJ 640, de Nederlandse Standaard 720 en het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2028. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met RJ 640 en het Handboek Verantwoording Cultuursubsidies Instellingen 2025-2028.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met RJ 640, het Handboek Verantwoording Cultuursubsidies Instellingen 2025-2028 alsmede in overeenstemming met de bepalingen van en krachtens de WNT 2025.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en in de relevante wet- en regelgeving zoals uitgewerkt in paragraaf 1.3 van het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2028.

In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de entiteit in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de entiteit te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de entiteit haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de entiteit.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controleinformatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften, de onafhankelijkheidseisen, het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2028 en het Controleprotocol WNT 2025.

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de entiteit haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een entiteit haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en

- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de met governance belaste personen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Barendrecht, 16 maart 2026

Berghout Accountants B.V.

w.g. Drs. F.J. van der Noll RA RV