BESTUURSVERSLAG 2025

Stichting Theaters Diligentia en PePijn

1. Een jaar vol zorg, beweging en betekenis

2025 was voor Diligentia en PePijn een jaar waarin onze theaters opnieuw lieten zien hoe krachtig humor en ontmoeting kunnen zijn voor een brede groep bezoekers. De zalen waren levendig en gevuld met publiek dat zich liet verrassen door nieuwe makers, gevestigde namen en eigen producties die stevig aansloten bij onze missie. We zagen dat ons artistieke aanbod breed werd gedragen, maar 2025 liet ook zien dat onze rol verder gaat dan alleen programmeren.

Naast het artistieke succes was 2025 namelijk ook een sterk jaar voor onze verhuuractiviteiten. De vraag naar zowel culturele als commerciële verhuur bleef groeien en dat heeft geleid tot een hogere omzet dan wij vooraf verwachtten. Steeds meer organisaties, bedrijven en partners wisten hun weg naar onze podia en ruimtes te vinden. Het aantal bezoekers heeft alle verwachtingen overtroffen. Wij mochten maar liefst maar 86.806 gasten welkom heten. Deze ontwikkeling heeft niet alleen bijgedragen aan meer financiële stabiliteit, maar ook aan de zichtbaarheid van onze theaters in de Haagse samenleving.

Ook onze horeca heeft in 2025 een stevige stap vooruitgezet. Door een nieuwe en aangescherpte overeenkomst met onze leveranciers, waaronder Grolsch, Vrumona en Lavazza, konden wij de horeca beter exploiteren en zijn we uitgekomen op een hoger serviceniveau voor ons publiek. De combinatie van een heldere inkoopstructuur, scherpere afspraken en een vernieuwde manier van samenwerken heeft geleid tot een betere marge en een aantrekkelijker aanbod. Daardoor konden bezoekers rekenen op een gastvrije en goed georganiseerde horeca-ervaring die naadloos aansloot op onze voorstellingen.

Samen maakten deze ontwikkelingen 2025 tot een jaar van beweging en betekenis. Het was een jaar waarin artistieke kracht, ondernemerschap en organisatorische vernieuwing hand in hand gingen, met als resultaat een theater dat zowel voor als achter de schermen steviger staat dan voorheen.

Het subsidiebesluit uit 2024 vormde een belangrijk vertrekpunt voor 2025. De toezegging dat Diligentia en PePijn voor 2025 en 2026 het bestaande subsidiebedrag zouden ontvangen, gaf ons de mogelijkheid om noodzakelijke verbeteringen door te voeren en tegelijkertijd onze theaters open, gastvrij en herkenbaar te houden voor het publiek. Aan deze subsidie waren duidelijke voorwaarden verbonden en in 2025 hebben wij deze

voorwaarden zorgvuldig vertaald naar concrete stappen binnen onze organisatie, onze bedrijfsvoering en onze financiële huishouding.

In de zomer heeft de toenmalig directeur Hilko Folkeringa besloten niet langer te blijven bij onze organisatie. Het bestuur heeft een wervingsperiode ingelast in samenwerking met arbeidskundig bureau het Werklab. Uit een reeks kandidaten en aantal selectierondes is uiteindelijk oud-bestuurslid Sander Hanenberg aangesteld als nieuwe directeur voor onze theaters.

We hebben het afgelopen jaar intensief gewerkt aan het aanscherpen van processen, het verbeteren van onze interne samenwerking en het onderbouwen van keuzes die bijdragen aan een stabieler en professioneler theaterbedrijf. Tegelijkertijd hebben we gewerkt aan het zichtbaar verstevigen van ons artistieke profiel. Daarmee laten we zien dat Diligentia en PePijn een duidelijke plek innemen binnen het Nederlandse cabaretlandschap.

In de loop van 2025 hebben we ons nieuwe Meerjarenbeleidsplan 2025–2028 verder vormgegeven. Dit plan vormt de basis voor de koers die wij varen in de komende jaren en maakt duidelijk waarvoor we staan, welke maatschappelijke en culturele rol wij vervullen en hoe wij onze positie als cabaretpodia verder uitbouwen. Het plan helpt ons om keuzes te maken en richting te geven aan onze ontwikkeling, juist omdat dit nodig is in een periode waarin niet alles vaststaat. De belangrijkste ambities uit dit plan zijn:

1. We versterken onze positie als dé cabarettheaters van Nederland. In Den Haag én landelijk presenteren we een kwalitatief hoogwaardig en breed cabaretaanbod, met volop aandacht voor nieuwe makers en talentontwikkeling.
2. Binnen het Haagse culturele landschap nemen we een zichtbare en actieve rol. We zoeken de samenwerking op met bestaande partners en bouwen aan nieuwe verbindingen, op artistiek vlak én op het gebied van bedrijfsvoering en duurzaamheid.
3. We werken aan herstel én verbreding van een gezonde en evenwichtige financieringsmix. Daarbij boren we actief nieuwe, aanvullende financieringsbronnen aan.
4. We willen een voorbeeld zijn op het gebied van diversiteit en inclusie. Dat doen we niet alleen in woord, maar juist in ons dagelijks handelen: binnen onze organisaties, in Den Haag en ver daarbuiten.

Belangrijk is te vermelden dat de gemeentelijke bijdrage voor de laatste twee jaren van de Kunstenplanperiode, 2027 en 2028, op dit moment nog niet is toegezegd. Dat betekent dat 2025 en 2026 cruciale jaren zijn. De stappen die wij in deze periode zetten bepalen in belangrijke mate onze toekomst. Met dit besef hebben wij het jaar benaderd als een scharniermoment waarin we ons niet alleen versterken, maar ook laten zien

waarom Diligentia en PePijn van grote waarde zijn voor Den Haag en voor het cabaret in Nederland.

2. Het podium blijft bruisen

Het theateraanbod in 2025 was veelzijdig en rijk gevuld. In zowel Diligentia als PePijn stonden we het hele jaar door garant voor een programmering die ruimte bood aan gevestigde cabaretiers, aanstormend talent en makers die experimenteren.

We hebben in 2025 veel energie gestoken in het bieden van een podium aan makers en verhalen die passen bij onze missie. Daarbij hebben we bewust ingezet op variatie en op diversiteit binnen onze programmering. Het publiek kon kiezen uit sterke speelsessies van bekende namen, meerdaagse series, try-outs van toekomstig materiaal en cabaret rond themadagen zoals 1 juli Keti Koti en Pride.

Ook onze eigen producties, zoals Comedy Club, Breakfast Comedy, Fudge en Prinsjescabaret blijven belangrijk voor ons onderscheidende creativiteit en dragen bij aan het versterken van ons profiel. Het Prinsjescabaret en het jaarlijkse Cabaretgala, in samenwerking met de VSCD, trokken volle zalen en zorgden voor veel betrokkenheid en landelijke aandacht.

3. PePijn 60 jaar: geschiedenis die leeft

2025 was het jubileumjaar van Theater PePijn, dat zestig jaar geleden werd opgericht door wijlen Paul van Vliet. Dit bijzondere moment hebben we niet stilletjes voorbij laten gaan. Vanaf de feestelijke aftrap op zaterdag 26 januari stond het hele jaar in het teken van het vieren van de rijke geschiedenis én het perspectief op de toekomst.

Tijdens het jubileumjaar hebben wij maandelijkse jubileumvoorstellingen georganiseerd op de laatste zondag van de maand. Het jubileumjaar voelde als een eerbetoon aan wat dit theater voor cabaret heeft betekend.

4. Een organisatie in transitie

Achter de schermen stond 2025 voor een belangrijk deel in het teken van de reorganisatie die eind 2024 is ingezet. Het managementteam is, teruggebracht naar drie leden: de directeur, de artistiek leider en de operationeel manager. Deze structuur maakt ons wendbaarder en geeft duidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden.

Daarnaast zijn in 2024 en 2025 meerdere ondersteunende werkzaamheden ondergebracht bij externe partners. De telefonische kaartverkoop, de financiële administratie en de salarisadministratie zijn bij externe partijen ondergebracht. In 2025 is deze overgang volledig in de praktijk gebracht. Dat heeft geleid tot efficiëntere processen, meer continuïteit en een structurele kostenbesparing. De interne organisatie is daardoor toekomstbestendiger geworden.

Ook aan de inkomstenkant is veel werk verzet. We hebben in 2025 geïnvesteerd in duidelijke financiële afspraken met impresariaten, in een herziening van de theatertoeslag en in een aangescherpt horeca- en inkoopbeleid.

5. Cijfers die richting geven

In 2025 realiseerden Theaters Diligentia en PePijn gezamenlijk 352 activiteiten (2024: 345). Het totaal aantal bezoekers steeg van 74.642 in 2024 naar 86.806 in 2025. Deze groei is met name te danken aan het reguliere voorstellingsaanbod. Het aantal voorstellingen nam toe van 238 naar 268, terwijl het bezoekersaantal bij deze voorstellingen steeg van 51.372 naar 67.233.

Het aantal verhuringen daalde van 107 in 2024 naar 84 in 2025. Zowel commerciële als culturele verhuringen lieten een afname zien, mede als gevolg van annuleringen in het voorjaar in verband met de NAVO-top. Deze terugloop kon in het najaar niet volledig worden gecompenseerd. De daling in verhuurbezoek (van 23.270 naar 19.573) is echter ruimschoots opgevangen door de stijging van het bezoekersaantal bij voorstellingen.

Prestatiegegevens	**Voorstellingen**		**Bezoekers**	
	2024	**2025**	**2024**	**2025**
Diligentia	100	130	39.954	55.540
PePijn	138	138	11.418	11.693
subtotaal	**238**	**268**	**51.372**	**67.233**
Verhuringen:				
commercieel	70	54	11.687	9.873
cultureel	37	30	11.583	9.700
subtotaal	**107**	**84**	**23.270**	**19.573**
TOTAAL	**345**	**352**	**74.642**	**86.806**

Theaters Diligentia en PePijn werken structureel samen met maatschappelijke organisaties die bijdragen aan de toegankelijkheid van theater voor mensen voor wie een bezoek niet vanzelfsprekend is. In 2025 zijn onder meer bezoekers ontvangen via Stichting Quiet (73), Stichting Anne-Bo (108) en het CJP (475). Deze samenwerkingen dragen bij aan het blijvend toegankelijk maken van onze theaters voor mensen met financiële zorgen, jonge vrouwen en jongeren. Daarnaast blijft de samenwerking met Stichting Vier Het Leven gericht op het faciliteren van theaterbezoek voor ouderen die liever niet alleen op pad gaan.

Prestatiegegevens	**Bezoekers**	
MVO	**2024**	**2025**
Stichting Quiet	-	73
Stichting Anne-Bo	-	108

CJP	-	475
Stichting Vier Het Leven		-

Het online bereik van Theaters Diligentia en PePijn liet in 2025 een verdere groei zien. Het aantal unieke websitebezoekers steeg van 173.000 in 2024 naar 184.000 in 2025. Via sociale media en directe publiekscommunicatie blijft het contact met bezoekers zich verder ontwikkelen

Prestatiegegevens	**Bezoekers**	
	2024	**2025**
unieke bezoekers website	173.000	184.000
aantal followers FB	-	4.769
aantal followers Insta	-	4.000
Aantal abonnees Nieuwsbrief	-	17.444
Gemiddelde openrate Nieuwsbrief	-	50%

6. Marketing en communicatie: zichtbaarheid en verbinding

In 2025 hebben wij binnen marketing en communicatie helder gekozen voor meer zichtbaarheid van Diligentia en PePijn als dé cabaretpodia van Nederland. Onze ambitie om de kracht van humor, ontmoeting en verhalen centraal te zetten, is het afgelopen jaar sterker vertaald in onze campagnes, onze tone of voice en onze communicatiekanalen.

Daarnaast hebben we in 2025 geïnvesteerd in een heldere positionering van onze theaters als één gezamenlijke culturele plek met twee unieke podia. In onze communicatie hebben we Diligentia en PePijn niet alleen als locaties benoemd, maar vooral als plekken met een eigen karakter en een gedeelde missie. Deze keuze heeft geleid tot meer samenhang in onze uitingen, een sterker herkenbaar profiel en een betere aansluiting bij het publiek dat wij willen bereiken.

Het voorjaar stond traditiegetrouw in het teken van de campagne rondom de kaartverkoop voor het nieuwe seizoen. Wij hebben ervoor gekozen om de identiteit van onze theaters nadrukkelijker te laten spreken en onze missie zichtbaarder te maken in zowel beelden als tekst. Door de campagne eerder te starten, deze breder uit te rollen en consistenter vorm te geven, zagen we dat het publiek sneller en gerichter zijn weg vond naar onze programmering.

Onze website, sociale kanalen en nieuwsbrieven zijn in 2025 intensiever en consistenter ingezet. Daarbij hebben we ingezet op toegankelijke, enthousiaste en inclusieve taal, waardoor het publiek zich makkelijker aangesproken voelde en we onze verbindende rol beter konden vervullen. De aandacht voor toegankelijkheid en inclusief taalgebruik zorgde ervoor dat onze communicatie beter aansluit bij de brede groep bezoekers die wij verwelkomen.

7. Exploitatieresultaat

Theaters Diligentia en PePijn hebben het boekjaar 2025 afgesloten met een positief exploitatieresultaat van € 112.230. Dit betekent een duidelijke verbetering ten opzichte van 2024, waarin een positief resultaat van € 17.754 werd gerealiseerd.

	realisatie 2025	begroot 2025	realisatie 2024
INKOMSTEN			
direct (voorstellingen, verhuur,horeca)	€ 2.573.635	€ 2.180.255	€ 2.218.416
indirect	€ 49.472	€ 69.500	€ 49.759
subsidie	€ 1.052.064	€ 1.012.185	€ 1.014.135
Totaal	**€ 3.683.371**	**€ 3.261.940**	**€ 3.282.310**
UITGAVEN	€ 3.587.414	€ 3.271.661	€ 3.281.534
Saldo rentebaten	€ 16.273	€ 9.721	€ 16.978
Exploitatieresultaat	**€ 112.230**	**€ 0**	**€ 17.754**

De positieve ontwikkeling van het exploitatieresultaat is met name toe te schrijven aan de volgende factoren:

Stijging van publieksinkomsten

De totale eigen inkomsten namen toe tot € 2.631.307 (2024: € 2.268.175) Deze groei is vooral het gevolg van hogere recettes, die stegen naar € 1.000.073 (2024: € 765.524), en een aanzienlijke toename van de horeca-inkomsten tot € 390.193 (2024: € 225.330). Deze ontwikkeling weerspiegelt zowel een hogere publieksopkomst als een verbeterde besteding per bezoeker.

Beheersing van de lasten

Ondanks de toegenomen activiteiten bleven de totale lasten beperkt stijgen tot € 3.587.414 (2024: € 3.281.534). De personeelslasten bleven vrijwel stabiel op circa € 1,64 miljoen. Binnen deze post is een verschuiving zichtbaar van personeel in vaste dienst naar een grotere inzet van medewerkers met tijdelijke contracten en ingehuurde zzp’ers, wat heeft bijgedragen aan meer flexibiliteit in de bedrijfsvoering.

Bestemming van het resultaat

Het exploitatieresultaat van € 112.230 is, conform de geldende richtlijnen en in lijn met de financiële positie van de organisatie, als volgt verwerkt in het eigen vermogen:

Toevoeging aan de bestemmingsreserve

Een bedrag van € 32.056 is toegevoegd aan de bestemmingsreserve. Deze reserve is gevormd in het kader van het meerjarenbeleidsplan kunst en cultuur Den Haag 2025–2028.

Toevoeging aan de overige reserve

Het resterende bedrag van € 80.174 is toegevoegd aan de overige reserve. Deze reserve dient ter versterking van de financiële weerbaarheid en ter waarborging van de continuïteit van Theaters Diligentia en PePijn op de lange termijn.

8. Governance en bestuur

Diligentia en PePijn werken volgens het bestuursmodel waarin het bestuur op afstand staat van de dagelijkse leiding, maar nauw betrokken blijft bij het beleid en de koers. De bestuursleden werken onbezoldigd en hebben in 2025 zowel regulier als ad hoc overleg gevoerd wanneer dat nodig was.

In december 2025 bestond het bestuur uit voorzitter a.i. Lilian Visscher, penningmeester Gwen Stolker-Veira, en de leden Maaike Verberk en Ritsaert Mulderije. Zij voerden toezicht op het beleid en namen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor de koers van onze theaters.

	Rol Bestuur	**Hoofdfunctie**	**Nevenfunctie**	**In functie**	**Aftreden 1 & Herbenoemd 1**	**Aftreden 2 & Herbenoemd 2**	**Aftreden 3**
Lilian Visscher	voorzitter a.i	directeur alumnirelaties Universiteit Leiden en directeur-uitvoerend bestuurder van het Leids Universiteits Fonds.	-	09-07-2019	09-07-2022	09-07-2025	09-07-2028
Gwen Stolker-Veira	Penningmeester		Bestuurslid Samenwerkingsverband RiBA	01-10-2022	01-10-2025	01-10-2028	01-10-2031

Maaike Verberk	Bestuurslid Voorzitter per 20-04-2026	directeur-bestuurder DEN, kennisinstituur cultuur & Digitale Transformatie	Bestuurslid stichting November Music	23-04-2024	23-04-2027	23-04-2030	23-04-2033
Ritsaert Mulderije	Bestuurslid	rechter bij de rechtbank in A'dam	- voorzitter bestuur Stichting theatergroep De Kale; - plaatsvervangend voorzitter Commissie van beroep van de examens, interne geschillencommissies, klachtencommissie ongewenst gedrag bij Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten; - voorzitter Reclame Code Commissie.	03-02-2025	03-02-2028	03-02-2031	03-02-2034

S. Hanenberg	voorzitter	Head of Marketing The Hague & Partners	Lid RvT HiiiT, Adviseur Zeeland Jazz Festival, Lid Bestuur Music Academy Scheveningen	25-04-2023	01-10-2025	n.v.t	

De dagelijkse leiding was tot eind 2025 in handen van Hilko Folkeringa. Die werd in diens rol als directeur ondersteund door een managementteam, bestaande uit een artistiek leider en een operationeel manager. Na de zomerperiode gaf de directeur aan het contract niet te zullen verlengen. Het bestuur heeft daarop een wervingsprocedure voor een opvolger in gang gezet.

Bij de start van de voorbereiding van deze procedure gaf de toenmalige voorzitter van het bestuur, Sander Hanenberg, aan interesse te hebben in de functie. Om iedere schijn van belangenverstrengeling te voorkomen, is direct besloten dat de voorzitter per direct zou terugtreden. Het bestuur heeft een openbare wervingsprocedure opgestart. Na afronding van de procedure is de directeur per 1 januari 2026 opgevolgd door Sander Hanenberg. Lilian Visscher heeft de voorzittersrol tijdelijk vervult en heeft de voorzittershamer per 20 april 2026 overgedragen aan bestuurslid Maaike Verberk.

Wij werken volgens de Governance Code Cultuur, de Fair Practice Code en de Code Diversiteit en Inclusie. Het bestuur heeft in januari de jaarlijkse zelfevaluatie verricht. Ditmaal onder begeleiding van Cultuur en Ondernemen. Deze richtlijnen hebben we in 2025 verder verankerd in ons beleid, onze communicatie en onze manieren van samenwerken. We blijven streven naar een organisatie waarin iedereen zich gezien, gehoord en welkom voelt.

9. De risico's die we herkennen, de stappen die we zetten

Binnen de bedrijfsvoering van Theaters Diligentia en PePijn zijn verschillende risico's geïdentificeerd die van invloed kunnen zijn op de continuïteit, financiële positie en uitvoering van de doelstellingen. Hieronder worden de belangrijkste risico's en de bijbehorende beheersmaatregelen toegelicht.

1. Onzekerheid rondom subsidietoekenning

De organisatie is in belangrijke mate afhankelijk van structurele en projectsubsidies van overheden en fondsen. Onzekerheid over het verkrijgen of continueren van deze subsidies vormt een wezenlijk risico.

Impact
Het geheel of gedeeltelijk wegvallen van subsidies kan leiden tot financiële tekorten. Dit kan gevolgen hebben voor de omvang van de activiteiten, de personele inzet en de realisatie van de programmering.

Beheersmaatregelen
Theaters Diligentia en PePijn spreiden de inkomsten door actief in te zetten op aanvullende financieringsbronnen, zoals fondsen, sponsoren, samenwerkingen en eigen inkomsten. Subsidieaanvragen worden tijdig voorbereid en er wordt geïnvesteerd in duurzame relaties met subsidieverstrekkers. Daarnaast wordt gewerkt met financiële scenario's om bij ongunstige besluiten tijdig te kunnen bijsturen.

2. Teruglopende kaartverkoop

Kaartverkoop vormt een belangrijke inkomstenbron en is gevoelig voor externe factoren, zoals economische ontwikkelingen en veranderend publieksgedrag.

Impact
Lagere kaartverkoop leidt direct tot verminderde inkomsten en zet druk op de exploitatie. Dit kan de ruimte beperken om een breed en kwalitatief hoogwaardig programma aan te bieden.

Beheersmaatregelen
De organisatie investeert in publieksontwikkeling, marketing en doelgroepgerichte programmering om de bezettingsgraad te optimaliseren. Er

wordt flexibiliteit behouden in de programmering om in te spelen op trends en actuele vraag. Daarnaast wordt gewerkt met prijsdifferentiatie en samenwerkingen om het bereik te vergroten.

3. Afname van verhuurinkomsten

De verhuur van ruimtes vormt een aanvullende inkomstenstroom, maar is afhankelijk van marktvraag en concurrentie.

Impact
Een daling van verhuurinkomsten beperkt de financiële ruimte binnen de exploitatie en vergroot de afhankelijkheid van andere inkomstenbronnen.

Beheersmaatregelen
Theaters Diligentia en PePijn zetten in op actieve acquisitie, het vergroten van de zichtbaarheid van de ruimtes en het ontwikkelen van aantrekkelijke arrangementen. Daarnaast wordt onderzocht hoe nieuwe doelgroepen en alternatieve gebruiksvormen kunnen bijdragen aan een hogere bezettingsgraad.

4. Afhankelijkheid van maakprocessen van cabaretmakers

De programmering is deels afhankelijk van de ontwikkel- en maakprocessen van cabaretmakers, die zich niet altijd laten voorspellen.

Impact
Vertragingen of wijzigingen in deze processen kunnen leiden tot verschuivingen of annuleringen binnen de programmering, met mogelijke gevolgen voor publieksbereik, inkomsten en planning.

Beheersmaatregelen
Er wordt gewerkt met flexibele planningen en alternatieve invulling van programmaonderdelen. Met makers worden duidelijke afspraken gemaakt over planning en voortgang. Door te kiezen voor een gevarieerde programmering worden risico's zoveel mogelijk gespreid.

5. Afhankelijkheid van ICT-expertise

De organisatie is voor ICT-werkzaamheden in sterke mate afhankelijk van de kennis en inzet van één medewerker.

Impact
Deze afhankelijkheid vergroot de kwetsbaarheid bij uitval of vertrek van deze medewerker en kan de continuïteit en veiligheid van de ICT-omgeving onder druk zetten.

Beheersmaatregelen
Theaters Diligentia en PePijn onderzoeken de mogelijkheid om ICT-taken (deels)

onder te brengen bij een externe leverancier. Hiermee wordt kennis geborgd, de continuïteit versterkt en de afhankelijkheid van individuele medewerkers verminderd.

10. Vooruit, met volle aandacht voor 2026 en verder

2026 wordt een beslissend jaar. In dit jaar bepaalt de gemeente Den Haag of de subsidie voor 2027 en 2028 wordt voortgezet. Voor ons is dit van cruciaal belang. We zetten onze aandacht daarom volop op het laten zien van onze waarde voor de stad en voor het Nederlandse cabaretlandschap.

Met volle overtuiging bouwen we verder aan professionalisering, aan onze plek in de Haagse samenleving en aan duurzame relaties met fondsen, donateurs en partners. Als hét cabarettheater van Nederland blijven we een plek waar makers kunnen groeien en waar publiek voelt, denkt en lacht — bij Diligentia en PePijn.

Namens bestuur en directie

Maaike Verberk (voorzitter)
Sander Hanenberg (directeur)