

# IABR JAARVERSLAG 2025



# INHOUDSOPGAVE

INLEIDING DIRECTIE	4
IABR: MISSIE & ONTWIKKELINGEN	7
VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	9
TOELICHTING GOVERNANCE CODE CULTUUR	11
ONDERZOEK	14
ONDERZOEKSATELIERS	14
TRANSITIE-ATELIER 'JEUX DES JOULES'	14
ATELIER DELTA RIJNSMOND-DRECHTSTEDEN 2100	15
PANORAMA OEKRAÏNE	16
AGENTS OF CHANGE	16
WELCOMING WEDNESDAY	18
SAMENWERKINGEN EN OPDRACHTEN	19
MINISTERIE VAN MAAK!	19
ARCHIPRIX	20
IABR COMMONS COLLECTIEF BOTU	20
CARBON STORIES	21
HOUSEEUROPE!	22
MARKETING EN COMMUNICATIE	23
IMPACT TRAJECT	26
PERSONEEL EN ORGANISATIE	27
TEAM	27
ZORG VOOR MEDEWERKERS EN CONTINUÏTEIT	27
TOEKOMSTBESTENDIGE ORGANISATIE	27
PERSONEELSBELEID	28
ANALYSE RISICO'S EN SECTORCODES	29
CODE DIVERSITEIT EN INCLUSIE	29
CODE CULTURAL GOVERNANCE	31

CODE FAIR PRACTICE	32
<b>RAAD VAN TOEZICHT EN BESTUUR</b>	<b>33</b>
RAAD VAN TOEZICHT	33
ROOSTER VAN AFTREDEN	33
BESTUUR	33
FUNCTIES EN NEVENFUNCTIES LEDEN RAAD VAN TOEZICHT	34
NEVENACTIVITEITEN BESTUUR	35
HANDTEKENINGENBLAD	36
<b>COLOFON</b>	<b>37</b>

# INLEIDING DIRECTIE

## RECULER POUR MIEUX SAUTER

Het was een jaar waarin we in Nederland naar de stembus gingen en de maatschappelijke tweedeling sterker voelbaar werd. Kenschetsend is dat het woord van het jaar, polarisatie, dit jaar door Van Dale zelf gekozen werd. Dit gebeurde nadat de traditionele publieke verkiezing werd afgelast vanwege protest en discussies over het woord transitiepijn (slechts 0,3% van de personen die van geslacht veranderen heeft pijn). Op het wereldtoneel voltrekt zich ondertussen een voorstelling waar het drama van de Griekse tragedie bij verbleekt. Handelsoorlogen zetten politieke ideologische verschillen en vergaande eigenbelangen op scherp. De toenemende vraag naar zeldzame aardmetalen, nodig voor digitale technologieën en hernieuwbare energie, heeft verder op-ruiende effecten. Groeiende geopolitieke spanningen en oorlogen, waarbij architectuur en infrastructuur letterlijk als wapen worden ingezet, zijn helaas aan de orde van de dag. Naast het schrijnende humanitaire leed is de ecocide, de ecologische schade aan ons milieu die oorlogsvoering veroorzaakt door verwoesting en vrijgekomen CO<sub>2</sub>, zeer verontrustend. Het leven op een planeet met eindige grondstoffen in een tijd van uitdijende consumptiepatronen en financiële groei, eist zijn tol. Hoe komen we van een getouwtrek om macht en grondstoffen, naar samenwerking rond de werkelijke planetaire vragen? Waar zit de wig in onze veranderbereidheid? Hoe buigen we deze negatieve aspecten om naar mondiale evenredigheid en een rechtvaardigere toekomst voor al het levende? De opgaven waar we voor staan houden zich niet aan grenzen; ze vragen om zachtheid en geduld, maar ook om vaart maken en vergaande samenwerking. Dat begint regionaal, klein en geworteld, door onszelf in de ander te zien, door samen te werken aan een beetje beter voor iedereen.

Architectuur is geen discipline die op afstand staat van deze maatschappelijke transitie, maar een krachtig middel waarmee we nodige transformaties kunnen signaleren en richting geven. Niet door kant-en-klare antwoorden te formuleren, maar door ruimte te creëren. In Nederland vielen dit jaar opvallend veel herbestemmingen en renovaties van gebouwen in de prijzen. Waardering dus voor het bestaande. De trend van sloop en nieuwbouw is daarmee niet doorbroken, maar er is wel een groeiende overtuiging dat het lucratief is om gebouwen te renoveren en de bestaande stad te verdichten. Verder neemt het gebruik van regeneratieve bouwmaterialen toe: met name houtbouw verschijnt in allerlei vormen en is niet meer weg te denken als wegbereider voor het reduceren van de CO<sub>2</sub> voetprint van het vak, dat zo 'Paris Proof' kan worden. Wonderlijk is wel dat veel van deze gebouwen nog vanuit een modernistische esthetiek worden ontworpen. Het potentieel van vernieuwing in plattegrond of vormtaal die de techniek ons biedt wordt nog niet benut. Het werken met *Cross Laminated Timber* (CLT) of *Computer Numerical Control* (CNC) stelt ons immers in staat om tot andere verschijnings- of organisatievormen te komen. Van getordeerde houten kolom tot materialendatabank, het kan allemaal. Mogelijk een kwestie van tijd, systeemveranderingen gaan immers traag. Maar we zoeken naar een nieuwe taal, een taal die in het verlengde van de huidige ligt maar toch echt anders is. Die taal zal er komen; ook de auto werd lange tijd 'kar zonder paard' genoemd.

Voor de Internationale Architectuur Biënnale Rotterdam stond 2025 in het teken van opbouw en verankering. Het meerjarenperspectief voor 2025–2028 kreeg concreet vorm in programma's, samenwerkingen en werkwijzen, terwijl de organisatie verder werd versterkt en verduurzaamd. In nauwe samenwerking met verschillende partners gaf de IABR richting aan diverse ontwerpende onderzoekstrajecten, waarin gewerkt werd aan urgente ruimtelijke en maatschappelijke opgaven. Daarmee is in 2025 een stevige basis gelegd voor de verdere ontwikkeling van de IABR als internationaal opererend platform voor ontwerpend onderzoek, publieke dialoog en maatschappelijke impact in de komende jaren.

Dit jaar heeft IABR bewust ruimte gemaakt voor reflectie. In een tijd waarin de druk op steden, landschappen en leefomgevingen ongekend hoog is, is pauzeren geen luxe, maar een noodzakelijke strategische beweging. Door terug te kijken, te evalueren en opnieuw te kalibreren creëerden we de voorwaarden om krachtiger en doelgerichter vooruit te gaan. 2025 stond in het teken van het herijken van onze missie. Als instituut geloven we dat de vraagstukken van deze tijd, zoals klimaatverandering, energietransitie, wateropgave, migratie, vergrijzing en ongelijkheid, alleen kunnen worden aangepakt wanneer ontwerpers, beleidsmakers en bewoners samen optrekken. In een tijd waarin de ruimtelijke doorvertaling van maatschappelijke vraagstukken urgenter is dan ooit, zoekt IABR naar manieren om ontwerp te mobiliseren voor maatschappelijke verandering. Vooral onze ontwerpende onderzoeklijnen stonden daarom centraal. Met ontwerpers onderzochten we de ruimtelijke implicaties van de energietransitie, vormen van mobiliteit als voorwaarde voor stedelijke vernieuwing en de toekomst van de Delta Rijnmond Drechtsteden 2100 – of anders gesteld, hoe ziet Zuid-Holland er uit bij twee meter zeespiegelstijging? De aterliermeester vertelde dat golven in een patroon van drie heen en twee terug bewegen, wat het aanzwellen van slib in de hand werkt. Naast dat slib nutriënt rijk is, kan het ook een waardevolle bouwstof zijn voor het ophogen van ons land. Dit denken introduceert een ander soort ontwerpkracht, één die meebeweegt met natuurlijke processen. Met een grote groep samenwerkende partijen, ontwerpers en experts uit aanpalende disciplines brachten we deze onderwerpen verder door verschillende kennisvormen te verknopen. Leidende vraag die de verschillende onderzoeken verbindt: waar zit de ruimte op weg naar een rechtvaardige toekomst?

Het ontwerpen van de toekomst meer vraagt dan technische oplossingen alleen; het vraagt om verbeeldingskracht, moed, empathie en het betrekken van stemmen die doorgaans minder worden gehoord. Kortom, de maatschappelijke opgave waar de ontwerpwereld voor staat betreft ook een socio-culturele transitie: het ombuigen van allerlei vormen van weerstand tegen veranderingen. Het is daarbij cruciaal om de juiste vragen te stellen en te zoeken naar de materiele en immateriële ruimte, naar alternatieve voorbeelden - die soms historisch zijn. Een architectuur die niet alleen reageert op crises, maar ook durft te dromen, durft te vertragen en durft te springen. Zoals het Franse adagium zo treffend verwoordt: *Reculer pour mieux sauter* – soms moeten we een stap terug zetten om samen verder te komen.

*Dit jaarverslag geeft niet alleen inzicht in de projecten, partnerschappen en programma's waarmee IABR dit mogelijk maakt, maar ook in de manier waarop de organisatie zelf in beweging bleef om haar missie relevant en*

*toekomstbestendig te houden. De komst van een zakelijk leider, Silvie Dees, is hier een integraal onderdeel van. Deze interne versterking en vernieuwing vormt de basis voor een veerkrachtige organisatie die klaar is voor de komende jaren. Een andere belangrijke stap was het intensiveren van onze relatie met kennis- en onderwijsinstellingen. In opdracht van Stichting Archiprix heeft IABR vol commitment en plezier samengewerkt met pasafgestudeerde ontwerpers aan het presenteren en verder brengen van hun frisse ideeën. Nieuwe generaties dragen immers bouwstenen aan voor het innoveren van de discipline. Door jonge ontwerpers, studenten en onderzoekers actiever te betrekken, ondersteunt IABR een nieuwe generatie ruimtelijk denkers die de moed heeft het bestaande te bevragen en te experimenteren. Hun werk toont aan dat er geen gebrek is aan creativiteit en maatschappelijke betrokkenheid. Het is aan ons als instellingen om ruimte te bieden voor luisteren, falen, leren en opnieuw proberen –Reculer pour mieux sauter.*

IABR heeft coalities gesmeed waarin kennis, praktijkervaring en verbeeldingskracht elkaar versterken. Ook de stem van burgers wordt daarbij meegenomen. In dat licht is de samenwerking met House Europe! van bijzondere betekenis. Een ontwerpcollectief startte dit *European Citizens Initiative* om 1 miljoen handtekeningen te verzamelen met als doel EU-regelgeving te ontwikkelen waarmee herbestemming van gebouwen wordt gestimuleerd en democratische betrokkenheid bij onze leefomgeving wordt versterkt. IABR is ervan overtuigd dat initiatieven van ontwerpers die zich richten op het ontwerpen van regelgeving, zoals House Europe!, essentieel zijn voor toekomstbestendige en rechtvaardige ruimtelijke ontwikkelingen. Ze herinneren ons eraan dat transities niet slagen door top-down maatregelen alleen, maar juist door het samenspel van institutionele en maatschappelijke co-creativiteit.

Een woord van dank aan iedereen die heeft bijgedragen aan dit betekenisvolle jaar. Om te beginnen het IABR-team dat met scherpste, toewijding, plezier en gezamenlijkheid de betekenis en positie van de IABR ontwikkelt, versterkt en ondersteunt. Dank aan onze leden van de Raad van Toezicht, bestuurlijke en private partners, bezoekers, ontwerpers en onderzoekers. Dit jaarverslag laat zien hoe we in 2025 hebben gewerkt en welke stappen we de komende jaren willen zetten. We verheugen ons op het biënnalejaar 2026 waarin we onder de titel *Systems of Support* de kracht van ontwerp, economie en waardecreatie centraal stellen, waarmee de complexe vraagstukken van deze eeuw kunnen worden aangepakt. Met de blik gericht op de toekomst zetten we de beweging voort. Soms zullen we moeten vertragen, soms versnellen, maar altijd met de overtuiging dat een betere sprong begint met bewust terugkijken. *Reculer pour mieux sauter.*

Wij nodigen u uit om met ons verder te blijven denken, onderzoeken en bouwen aan de toekomst. Want de tijd dringt, en de toekomst wacht niet. Het is aan ons om haar, in gezamenlijkheid, vorm te geven.

Saskia van Stein  
Artistiek Directeur, Internationale Architectuur Biënnale Rotterdam (IABR)

Rotterdam, januari 2026

# IABR: MISSIE & ONTWIKKELINGEN

## MISSIE

De Internationale Architectuur Biënnale Rotterdam (IABR) is een culturele kennisinstelling die het goede gesprek over de ruimtelijke urgenties van onze tijd actief aanjaagt. De disciplines architectuur, landschap en stedenbouw spelen daarbij een essentiële, pionierende en verbindende rol: zij helpen de maatschappelijke opgaven en de ruimtelijke gevolgen van een veranderende wereld en een veranderend klimaat te duiden én te adresseren. Ontwerpers verbeelden deze veranderingen en fungeren zo als gidsen naar de toekomst.

Of het nu gaat om waterveiligheid, de energietransitie, woonopgaven, CO<sub>2</sub>-reductie of voedselzekerheid: het zijn – in Nederland en wereldwijd – uiteindelijk ruimtelijke vraagstukken. Het constructief en kritisch bevragen van deze opgaven, en het vinden van ruimte en handelingsperspectief binnen die complexiteit, is precies wat ontwerpers bijdragen.

Sinds de eerste editie in 2003 vestigt de IABR de aandacht op de waarde van ontwerp onderzoek. Daarbij staat steeds het streven centraal naar een gezonde en rechtvaardige stad die in balans is met andere ecosystemen.

Elke twee jaar presenteert de IABR haar manifestatie: een uitgebreid cultureel publieksprogramma met tentoonstellingen, debatten, lezingen, workshops en rondleidingen. Op dit internationale podium wordt de verbeeldingskracht van architectuur gevierd.

Ook tussen opeenvolgende edities zet de IABR haar onderzoek, samenwerkingen, leerlijnen en debatactiviteiten voort. Vanuit haar thuisbasis in Rotterdam werkt de biënnale aan een agenderende en stimulerende rol binnen het nationale en internationale architectuurdiscours.

## ONTWIKKELINGEN

In de afgelopen jaren heeft de IABR zich ontwikkeld van een organisatie die met name gericht was op de tweejaarlijkse biënnale tot een breder opererend platform voor ontwerpend onderzoek. Waar de IABR voorheen al actief was in ontwerpend onderzoek, gebeurde dit vooral binnen het thematische kader van de komende biënnale. Inmiddels positioneert de organisatie zich nadrukkelijk breder: naast onderzoek en samenwerkingen die voortkomen uit de biënnalthema's initieert en ontwikkelt de IABR ook autonome projecten en partnerschappen. Daarmee is de IABR steeds meer zelf agendastellend.

Steeds vaker wordt de IABR door overheden, provincies, kennisinstellingen en maatschappelijke partners benaderd om met de methodiek van ontwerpend onderzoek bij te dragen aan complexe ruimtelijke en maatschappelijke vraagstukken, zoals regionale ontwerplabs, thematische toekomststudies en interbestuurlijke samenwerkingen rond klimaat, water, energie en verstedelijking. Deze opdrachten, die worden gefinancierd door opdrachtgevers en betrokken overheden, genereren aanvullende middelen en versterken tegelijkertijd de inhoudelijke positie van de IABR. Hierdoor groeit de organisatie uit tot een continu werkend platform waar onderzoek, experiment en publieke dialoog elkaar voeden, en waar de inzichten uit lopende trajecten weer landen in de programmering van de biënnale en in nieuwe allianties met publieke en private partners.



Ministerie van Maak! x Gelderland – Ateliersessie 1 op 30 oktober in Nijmegen  
Foto: Sabine van der Vooren

# VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

In dit jaarverslag blikt de Internationale Architectuur Biënnale Rotterdam (IABR) terug op het afgelopen jaar. De Raad van Toezicht ziet toe op een zorgvuldige, transparante en toekomstgerichte uitvoering van de opdracht van de IABR: het agenderen van urgente ruimtelijke vraagstukken en het versterken van de publieke betekenis van architectuur, landschap en stedenbouw. Bij de invulling van zijn taak richt de Raad van Toezicht zich naar het belang van de stichting en van alle bij de stichting betrokken personen.

In de uitvoering van zijn toezichthoudende taak handelt de Raad van Toezicht conform de toepasselijke wet- en regelgeving, de statuten, de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code. De Raad van Toezicht is werkgever van het bestuur en houdt toezicht op het (artistieke) beleid en de algemene gang van zaken binnen de IABR. Daarnaast staat de Raad het bestuur met raad en advies terzijde.

De Raad van Toezicht constateert dat de organisatie zich, in een context van maatschappelijke en economische onzekerheid, met veerkracht en inhoudelijke scherpte heeft ontwikkeld. De directie heeft in nauwe afstemming met de Raad gewerkt aan de verdere positionering van de IABR als culturele kennisinstelling met internationale uitstraling en een sterke lokale en regionale verankering.

In oktober 2024 is Gabriël Oostvogel (Blueyard) aangesteld als interim zakelijk adviseur ter versterking van de zakelijke en organisatorische aansturing van de IABR. Deze interim-inzet is in 2025 deels gecontinueerd. Gedurende het jaar is vastgesteld dat de omvang, complexiteit en continuïteitseisen van de organisatie een structurele invulling van de functie zakelijk leider noodzakelijk maakten, aangezien deze verantwoordelijkheden niet langer aanvullend konden worden belegd bij de algemeen en artistiek directeur. Derhalve is besloten een vaste formatieplaats in te richten en een wervingsprocedure te starten. Per september 2025 is Silvie Dees benoemd tot zakelijk leider; zij heeft sindsdien de zakelijke leiding en verdere professionalisering van de organisatie ter hand genomen.

In 2025 kwamen de Raad van Toezicht en het bestuur van de Internationale Architectuur Biënnale Rotterdam (IABR) drie keer bijeen. In de vergadering van 10 februari 2025 werd het jaarverslag, inclusief de jaarrekening 2024, besproken. Tevens is de tijdelijke ondersteuning door een interim zakelijk directeur geëvalueerd. Naar aanleiding van deze evaluatie is besloten een procedure te starten voor de werving van een zakelijk directeur, met het oog op het waarborgen van de verdere ontwikkeling en continuïteit van de organisatie.

Tijdens de vergadering op 7 juli 2025 werd kennisgemaakt met de nieuwe zakelijk leider. Daarnaast werd een presentatie gegeven over het impacttraject en werd de werkbegroting voor 2026 goedgekeurd. Ook is gesproken over de werving van nieuwe leden voor de Raad van Toezicht, in verband met aflopende zittingstermijnen.

De laatste vergadering van het jaar vond plaats op 27 oktober 2025. Tijdens deze bijeenkomst gaf Wouter Veldhuis, hoofdcurator van IABR 2026, een

eerste presentatie. Vooruitkijkend sluit dit jaar aan op het meerjarenbeleidsplan waarin de IABR toewerkt naar *IABR 2026 Systems of Support, Building Shared Values*. Vanuit dit perspectief wordt ingezet op het verdiepen van ontwerpend onderzoek, het versterken van interdisciplinaire en internationale netwerken en het verder uitbouwen van de IABR als platform voor publieke dialoog over duurzame, rechtvaardige en toekomstbestendige systemen. De Raad van Toezicht ondersteunt deze koers en blijft de komende jaren toezien op een evenwichtige balans tussen artistieke kwaliteit, maatschappelijke relevantie en organisatorische continuïteit.

De Raad van Toezicht spreekt zijn waardering uit voor het bestuur, het team, de curatoren en alle betrokken partners die zich met grote toewijding hebben ingezet voor de IABR.

De Raad van Toezicht heeft met instemming kennisgenomen van het bestuursverslag van de IABR voor het jaar 2025.

Rotterdam, datum

Medy van der Laan  
Voorzitter Raad van Toezicht IABR

## TOELICHTING GOVERNANCE CODE CULTUUR

### Principe 1 – Maatschappelijke doelstelling en culturele waarde

*De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en te verankeren.*

De Internationale Architectuur Biënnale Rotterdam (IABR) werkt vanuit Rotterdam met een nationale en internationale reikwijdte. IABR initieert en produceert ontwerpend onderzoek, tentoonstellingen, publieke programma's en samenwerkingen die bijdragen aan urgente ruimtelijke en maatschappelijke vraagstukken. Als platform voor ontwerp en verbeelding verbindt IABR ontwerpers, overheden, kennisinstellingen en maatschappelijke partners aan concrete opgaven rond klimaat, energie, wonen en inclusieve verstedelijking. IABR biedt (jonge) ontwerpers en makers ruimte voor experiment en reflectie en presenteert hun werk aan een breed publiek. Daarmee versterkt de biënnale het culturele en maatschappelijke debat en stimuleert zij nieuwe perspectieven op de leefomgeving. Door duurzame coalities met steden, provincies, internationale partners en culturele instellingen worden de resultaten van het ontwerpend onderzoek ook buiten de biënnaleperiode zichtbaar en toepasbaar.

### Principe 2 – Toepassing Governance Code Cultuur

*De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur toe volgens het principe 'pas toe en leg uit'.*

IABR is georganiseerd als stichting en ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. De dagelijkse leiding berust bij de algemeen en artistiek directeur; het toezicht wordt uitgeoefend door een Raad van Toezicht. Bij de samenstelling van de Raad van Toezicht wordt gewerkt met actuele profielschetsen waarin wordt gestuurd op complementariteit in expertise, ervaring, leeftijd en culturele diversiteit. Benoeming en herbenoeming vinden plaats conform de Governance Code Cultuur en op basis van een rooster van aftreden. Eventuele afwijkingen van de aanbevelingen worden gemotiveerd toegelicht in het jaarverslag. Vanwege het aflopen van de zittingstermijnen van meerdere leden is eind 2025, in samenwerking met een extern werving- en selectiebureau, een procedure gestart voor de werving en selectie van nieuwe leden voor de Raad van Toezicht. De nieuwe benoemingen staan gepland voor voorjaar 2026.

### Principe 3 – Onafhankelijkheid en integriteit

*Bestuurders en toezichthouders handelen onafhankelijk, integer en transparant.*

De Governance Code Cultuur staat minimaal eenmaal per jaar expliciet op de agenda van de Raad van Toezicht. Nevenactiviteiten van de directeur-bestuurder en van toezichthouders worden vooraf gemeld en – waar van toepassing – goedgekeurd. Deze functies worden openbaar gemaakt in het jaarverslag. In het verslagjaar heeft zich geen ongewenste belangenverstrengeling voorgedaan.

#### Principe 4 – Rolbewustzijn en taakverdeling

*Bestuur en toezicht handelen conform vastgelegde verantwoordelijkheden en bevoegdheden.*

Eind 2025 is er een directiereglement opgesteld waarin taken, bevoegdheden en onderlinge verhoudingen zijn vastgelegd tussen de directie en de Raad van Toezicht.

Tenminste vier maal per jaar vergaderen De Raad van Toezicht en de directie. Voorafgaand aan iedere vergadering stelt de directie een directienotitie op, zodat alle betrokkenen tijdig op de hoogte zijn van de actuele stand van zaken en de te bespreken onderwerpen. De notitie volgt een vaste structuur die aansluit bij de agenda van de vergadering. Hierdoor kan de bijeenkomst zich vooral richten op inhoudelijke dialoog en verdieping, in plaats van op informatie-overdracht. Vaste agendapunten zijn het artistiek-inhoudelijk beleid, financiën, risicobeheer, de voortgang van programma's en de externe positionering. Daarnaast vindt voor de Raad van Toezicht jaarlijks een zelfevaluatie plaats op basis van de Governance Code Cultuur en wordt, in samenwerking met Cultuur & Ondernemen, gewerkt aan verdere professionalisering van het toezichtkader.

#### Principe 5 – Verantwoordelijkheid voor leiding en resultaten

*Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding van de organisatie.*

De directie draagt zorg voor strategie, bedrijfsvoering, programma en externe relaties van IABR. Er vindt jaarlijks een functioneringsgesprek plaats tussen voorzitter van de Raad van Toezicht en de directie. Daarnaast is er regelmatig overleg om continuïteit en strategische koers te borgen.

#### Principe 6 – Zorgvuldig omgaan met mensen en middelen

*Het bestuur handelt verantwoord ten aanzien van personeel, partners en middelen.*

IABR onderschrijft de Fair Practice Code en de Code Diversiteit & Inclusie als uitgangspunt voor het personeels- en samenwerkingsbeleid. Het beloningsbeleid is passend bij de aard van de organisatie en voldoet aan geldende wet- en regelgeving.

IABR werkt met een onafhankelijke vertrouwenspersoon. Bij aanvang van samenwerkingen ontvangen betrokkenen informatie over werkwijzen, gedragscodes en meldprocedures. In het komende jaar wordt ingezet op structurele gesprekken over sociale veiligheid, organisatiecultuur en professionele ontwikkeling.

#### Principe 7 – Professioneel toezicht

*De Raad van Toezicht vervult zijn rol onafhankelijk en deskundig.*

De leden van de Raad van Toezicht stellen hun kennis en netwerken beschikbaar aan IABR en adviseren op terreinen als financiën, governance, ruimtelijk beleid, HR en maatschappelijke impact. Zij bewaken de missie van IABR en toetsen de organisatie op lange-termijnwaarde en publieke betekenis.

## Principe 8 – Samenstelling bestuur en toezicht

*Deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid zijn leidend bij de samenstelling.*

IABR streeft naar een evenwichtige samenstelling van bestuur en toezicht, met expertise op het gebied van ontwerp, architectuur, cultuur, duurzaamheid, financiën, governance en maatschappelijke vraagstukken. Bij vacatures worden functieprofielen opgesteld die richting geven aan een open en inclusieve werving. De leden van de Raad van Toezicht ontvangen geen vacatiegelden; onkosten kunnen conform de statuten worden vergoed.

# ONDERZOEK

## ONDERZOEKSATELIERS

De IABR organiseerde in 2025 diverse ontwerp onderzoekstrajecten (OO) waarin op onderzoekende en experimentele wijze werd gewerkt aan een omslag op het gebied van energie, voedsel, natuur, mobiliteit, water(beheer), circulariteit en stedelijke rechtvaardigheid. Deze trajecten benaderden de opgaven integraal en verkenden de samenhang tussen ruimtelijke, ecologische en sociale vraagstukken. De gehanteerde methode bouwt voort op IABR's jarenlange ervaring met ontwerp onderzoek als instrument voor het analyseren, verbeelden en agenderen van maatschappelijke transitie.

Met de aan de biënnale-edities gekoppelde ontwerp ateliers vervult de IABR een verbindende rol tussen ontwerpers, kennisinstellingen, overheden en maatschappelijke partners. Deze ateliers dragen bij aan het versnellen van het denk- en ontwerp proces en bieden tegelijkertijd een publiek podium voor onderzoeksresultaten en nieuwe perspectieven. De ontwerp onderzoekstrajecten werken bovendien vaak katalyserend in kennisuitwisseling en vinden in meerdere gevallen hun weerslag in beleid en bestuurlijke vernieuwingsprocessen.

## TRANSITIE-ATELIER 'JEUX DES JOULES'

In 2025 rondde de IABR het meerjarige Transitie-atelier Jeux des Joules af met de publicatie van het onderzoek. In Nutshuisjes: Naar een nieuwe stedelijke standaard wordt onderzocht hoe deze onvermijdelijke bouwwerken mooier, slimmer en kleiner kunnen en beter in hun omgeving kunnen worden ingepast. Het boek vormt de afsluiting van een intensieve samenwerking met de gemeenten Rotterdam, Utrecht, Delft en Amsterdam, Eneco, Liander, Stedin en Vattenfall, Batenburg, Spijkerman, en ontwerp teams Studio Chris Kabel en OFFICE KGDVS.



Publicatie Jeux des Joules  
Foto: Sabine van der Vooren

De publicatie werd gepresenteerd tijdens de Dutch Design Week in Eindhoven en het Stadmakerscongres in Rotterdam. In totaal zijn er 750 exemplaren gedrukt, waarvan een groot deel is verspreid onder partners en professionals die betrokken zijn bij de energietransitie in een stedelijke context. Daarnaast is de publicatie via de website van de IABR beschikbaar gesteld voor verkoop, waarmee zij ook na deze presentatiemomenten toegankelijk blijft voor een breder publiek.

#### ATELIER DELTA RIJNMOND-DRECHTSTEDEN 2100

In februari 2025 startte het IABR Atelier Delta Rijnmond-Drechtsteden 2100, een initiatief van het Deltaprogramma Rijnmond-Drechtsteden (DPRD), met de IABR als gedelegeerd opdrachtgever. Onder leiding van ateliermeesters Dirk Sijmons en Lodewijk van Nieuwenhuijze, en met architect Jelmer Teunissen als jonge dwarsdenker, werken De Urbanisten, H+N+S Landschapsarchitecten en PosadMaxwan aan langetermijnsenario's voor een klimaatbestendige delta. Het ambtelijk kernteam, dat bestaat uit de gemeenten Rotterdam en Dordrecht, de provincie Zuid-Holland, het DPRD en het Havenbedrijf Rotterdam, is intensief betrokken bij het ontwerpproces.

Het ontwerpend onderzoek richt zich op waterveiligheidsstrategieën voor de periode na 2070, wanneer het huidige systeem mogelijk zijn grenzen bereikt. De ontwerpteam verkennen uiteenlopende toekomstbeelden, variërend van een open estuarium tot een gesloten Deltapolder, en maken inzichtelijk wat deze keuzes betekenen voor haven, stad, landschap en zoetwatervoorziening. Daarmee biedt het atelier een rijk palet aan perspectieven op kansen, risico's en investeringsopgaven voor de lange termijn.



Werkessie 4 met als thema Stad en Ommeland.  
Foto: Sabine van der Vooren

Het proces bestaat uit zes zorgvuldig opgebouwde werksessies, waarin analyse, verbeelding en reflectie elkaar afwisselen: van de kick-off in april en een methodologische verkenning in juni, via een tussentijdse review in de zomer, tot verdiepende sessies over haveneconomie, stad en ommeland, en governance en besluitvorming in het najaar. De eerste deelresultaten uit het ontwerpend onderzoek hebben in 2025 al waardevolle inzichten opgeleverd en zijn inspirerend voor een breed palet aan betrokken sectoren, waaronder beleid, ontwerp, waterbeheer, havenontwikkeling en ruimtelijke planning.

De resultaten worden in januari 2026 opgeleverd als inhoudelijke bouwsteen voor de herijking van het Deltaprogramma (spoor 3). Aansluitend start een vervolgtraject waarin de uitkomsten worden verdiept en gepositioneerd om tijdens de IABR-biënnale van 2026 een breder publiek te bereiken en bij te dragen aan het gesprek over de toekomst van onze delta.

## AGENTS OF CHANGE

De IABR zet een aantal onderzoeklijnen door die met name bedoeld zijn om de ontwerpende disciplines aan te jagen en heeft daarvoor zogenaamde 'Agents of Change'. Deze veelal jonge professionals krijgen de opdracht te reflecteren op en nader onderzoek te doen naar specifieke thema's die in de periferie van het huidige discours liggen. Te denken valt het ontwerpen van geluid en stilte, de architectuur van ons luchtruim of het analyseren van en bouwen met werkelijk regeneratieve materialen. Daarmee katalyseren zij kennis en thema's, die vervolgens hun weg naar het publieke debat vinden en bijdragen aan de aanscherping en verbreding van het onderzoeks- en ontwerpdomeinen. In 2025 ronden Patricia Reed en CHRITH architects & Emma Diehl Studio hun onderzoeken af. De resultaten van hun onderzoeken vindt zijn weg in video's, gesprekken, essays of op websites zoals <https://parisbiobased.eu/>

## PANORAMA OEKRAÏNE

Panorama Oekraïne is een langlopend samenwerkingsinitiatief gericht op onderzoek en ondersteuning van de wederopbouw van Oekraïne. Binnen dit project werkt de IABR samen met Ukraine Netherlands Urban Network, College van Rijksadviseurs, Vereniging Deltametropool in Nederland en Urban Reform, Restart en andere lokale partners in Oekraïne. Na het organiseren van vier ontwerpworkshops (waarvan één in Oekraïne) zijn we in 2025 op kleinere schaal verdergegaan met het project. Op dit moment is er nog geen zicht op verdere financiering van het project vanuit het Ministerie van OCW of andere partijen.

Wel werden we door de Ambassade van het Koninkrijk der Nederlanden in Oekraïne uitgenodigd om een tentoonstelling te maken over Panorama Oekraïne. In het Lviv Mobility Center in Lviv waren van 13 april tot en met 13 juni 2025 de eerste resultaten van het ontwerpend onderzoek te zien in de tentoonstelling 'Urban Dialogues: Ukrainian and Dutch design visions for building better futures'.

Oekraïne wordt op dit moment geconfronteerd met de gevolgen van de groot-schalige invasie, maar heeft daarnaast, net als Nederland, te maken met fundamentele systeemveranderingen zoals klimaatverandering. Door deze thema's aan te pakken, kunnen de uitdagingen van vandaag kansen worden voor structurele (ruimtelijke) verbeteringen in de komende decennia. De tentoon-

stelling bestond uit drie delen: 'Panorama Oekraïne', 'Panorama Nederland' en 'Designing the Netherlands: 100 Years of Past & Present Futures'. Bij de opening van de tentoonstelling waren zowel de Nederlandse minister Casper Veldkamp als zijn Oekraïense ambtgenoot Andri Sybiha aanwezig.

Daarnaast wordt nog gewerkt aan de website van Panorama Oekraïne die in 2026 zal worden gelanceerd. Ook deden we weer mee aan ArchiLibrary, een initiatief om boeken over architectuur, landschap en stedenbouw in te zamelen voor Oekraïense universiteiten en bibliotheken.



Minister Veldkamp wordt welkom geheten bij het Lviv Mobility Center  
Foto: Khrystyna Dubinina



Bezoekers tijdens de opening van de tentoonstelling  
Foto: Khrystyna Dubinina

## WELCOMING WEDNESDAY

In 2025 stelde de IABR opnieuw maandelijks haar deuren open voor het veld. Architecten, ontwerpers, onderzoekers, schrijvers en andere denkers werden uitgenodigd zich te melden met ideeën, projecten en initiatieven die bijdragen aan het adresseren van de maatschappelijke en ruimtelijke uitdagingen van deze tijd, in het bijzonder in relatie tot de klimaatopgave. Met deze openstelling onderstreept de IABR haar rol als vrij toegankelijke werkplaats en publiek platform voor ontwerpend denken en experiment.

Vanuit de overtuiging dat complexe transitie vragen om meervoudige perspectieven en het doorbreken van bestaande kaders, bood artistiek directeur Saskia van Stein ruimte voor verkennende gesprekken over uiteenlopende voorstellen: van ontwerpend onderzoek en publicaties tot nieuwe samenwerkingsvormen en publieke interventies. Deze ontmoetingen functioneren als voedingsbodem voor toekomstige programma's en versterken de positie van de IABR als verbindende schakel tussen ontwerp praktijk, kennisontwikkeling en maatschappelijke opgaven.

# SAMENWERKINGEN EN OPDRACHTEN

## MINISTERIE VAN MAAK!

Sinds september slaan het Ministerie van Maak! (een samenwerking van IABR, ZUS en MANN) en het Ruimtelab van de Provincie Gelderland de handen ineen. Het Ministerie van Maak! koppelt maatschappelijke opgaves aan collectieve kennis en zet verbeeldingskracht in om tot nieuwe ontwerpen te komen. In de provincie Gelderland wordt er geëxperimenteerd met ontwerpend onderzoek waarin de koppeling wordt gemaakt tussen urgente ruimtelijke opgaves: team YIMBA! (KRAFT architecten, Urban Synergy, LANDLAB en COALstudio) werkt in de Achterhoek aan het thema water, team FARO & LOF richt zich in het Rivierengebied op het thema energie, team ZieglerBranderhorst onderzoekt op de Veluwe het thema natuur en team LMNL & Dérive neemt in de Betuwe/ Bommelerwaard het thema voedsel onder de loep. Wonen wordt als vijfde thema door alle teams meegenomen in hun onderzoek. De teams ontwerpen integraal, gevoed door onderzoek naar de cultuurhistorie én vanuit de actualiteit, voor het maken van een duurzame toekomst voor de Provincie Gelderland.

In oktober en november vonden twee werksessies plaats (in Nijmegen en in Geldermalsen) waar de teams hun eerste bevindingen presenteerden, kritisch op elkaar reflecteerden en hun onderzoeksvragen aanscherpten. Op 4 december gaven de teams tijdens een zogenaamde 'kitchen review' bij CASA in Arnhem een eerste doorkijk naar hoe hun onderzoek concreet landt. Tijdens deze avond stond het maken en tonen van een resultaat centraal. De creatieve en innovatieve oplossingen in denken en doen voeden de discussie over hoe samen maken en visualiseren een vliegwiel kan zijn voor maatschappelijke verandering.

In 2026 vinden nog twee werksessies plaats, gevolgd door een publieke presentatie van de onderzoeksresultaten in april bij het lokale architectuur centrum Nijmegen. Daarna zullen de ontwerpteams, onder begeleiding van ZUS en IABR, hun materiaal verder ontwikkelen voor de tentoonstelling die in het najaar in het Provinciehuis in Arnhem zal plaatsvinden.



Ministerie van Maak! x Gelderland  
Beeld: ZUS

## ARCHIPRIX

In 2025 was Archiprix een overtuigend succes en markeerde het jaar een belangrijke stap in de doorontwikkeling van het platform. In opdracht van Stichting Archiprix organiseerde IABR Archiprix 2025, Open Works, waarbij inhoudelijke kwaliteit, professionele uitvoering en maatschappelijke relevantie samenkwamen. Met de introductie van de nieuwe koers werd de nadruk gelegd op de maatschappelijke inbedding van de 29 beste Nederlandse afstudeerprojecten in architectuur, stedenbouw en landschaps- en interieurarchitectuur. Jonge ontwerpers werden actief gekoppeld aan ambassadeurs en maatschappelijke partners, wat leidde tot betekenisvolle uitwisseling tussen onderwijs, ontwerp praktijk en het bredere publieke domein.

De combinatie van een zorgvuldig en onafhankelijk juryproces, publieke gesprekken en reflectiemomenten, een reizende tentoonstelling en een inhoudelijk sterke mediastrategie zorgde voor grote zichtbaarheid en verdieping. De pilot met ambassadeurs bleek bijzonder waardevol: projecten kregen niet alleen erkenning, maar ook vervolgperspectief in een reële context. De positieve reacties van deelnemers, opleidingen, partners en publiek onderstreepten het succes van deze aanpak. Met deze editie liet Archiprix zien hoe jong ontwerptalent niet alleen kan worden gepresenteerd, maar ook duurzaam kan worden verbonden aan actuele maatschappelijke opgaven, waarmee 2025 een stevig fundament legde voor de verdere toekomst van het programma.



Archiprix 2025 Awards Ceremony  
Foto: Sabine van der Vooren

## IABR COMMONS COLLECTIEF BOTU

Sinds 2017 werkt de IABR samen met Bospolder-Tussendijken (BoTu), één van de zes Rotterdamse wijken die vóór 2030 aardgasvrij moeten worden. De wijk kent een lage welvaart en een grote demografische diversiteit, wat haar zowel kwetsbaar als veerkrachtig maakt. Actieve bewoners zetten zich in om de gemeenschap te versterken, kennis te delen en de leefomgeving klimaatadaptief te verbeteren. Vanuit haar rol als cultuur- en kennisinstituut ondersteunt de IABR BoTu als proeftuin voor een systemische energietransitie en geëmancipeerd burgerschap. De samenwerking loopt tot ten minste 2028.

Binnen het *IABR Commons Collectief BoTu* zijn diverse gemeenschapsplekken onderzocht en geportretteerd. Dit resulteerde in een wandelroute, tentoonstelling en podcastreeks, gepresenteerd tijdens IABR 2022: *It's About Time*. De onderzochte plekken functioneren als 'commons in ontwikkeling': door bewoners gedragen plekken die gezamenlijk worden gebruikt en waarvan de langdurige beschikbaarheid vaak kwetsbaar is. Architect en onderzoeker Jelte Boeijsingha schreef op uitnodiging van IABR het essay, *De Eerlijke Energie rekening*, over de contradicties in de energie transitie en netcongestie.

## CARBON STORIES

In 2025 investeerde de IABR opnieuw in de verdere ontwikkeling van het programma Carbon Stories, in samenwerking met GROUP A | CARBONLAB en het KeileCollectief. Daarnaast organiseerde de IABR, als officiële Nederlandse partner van HouseEurope!, samen met ACAN NL en de Academie van Bouwkunst Amsterdam het publieksprogramma House Europe! – Renovate, don't speculate. De bijeenkomsten binnen Carbon Stories en het HouseEurope!-programma brachten professionals, beleidsmakers, ontwerpers, onderzoekers en burgers samen rond urgente vragen over systeemverandering en de verduurzaming van de gebouwde omgeving.

### Carbon Stories #12 – EU Taxonomy (februari 2025)

Deze editie bood inzicht in de EU Taxonomy en aanverwante duurzaamheidskaders zoals CSRD en SFDR. Dr. ir. Michaël Peeters (TU Delft) lichtte de consequenties toe voor gemeenten, investeerders en ontwikkelaars. In het panelgesprek werd benadrukt dat heldere en eenduidige regelgeving cruciaal is om verduurzaming en transitie te versnellen.

### Carbon Stories #13 – A Tale of Two Cities (juni 2025)

Tijdens deze bijeenkomst deelden gemeenten en woningcorporaties ervaringen met duurzaam en biobased bouwen, van Rotterdam tot Brabant. Er werd besproken welke beleidsinstrumenten effectief zijn, waar knelpunten ontstaan en waarom betere afstemming tussen steden noodzakelijk is om Paris Proof bouwen op grotere schaal mogelijk te maken.

### Carbon Stories #14 – Architects Taking Sustainable Initiatives (september 2025)

Architecten van onder meer architectenbureaus, Bygg en OZ lieten zien hoe het vroegtijdig integreren van duurzame principes in het ontwerpproces leidt tot grotere impact. De avond maakte zichtbaar hoe ontwerp praktijken zich ontwikkelen richting circulair, biobased en CO<sub>2</sub>-arm bouwen.

### Carbon Stories #15 – De markt wacht niet (november 2025)

De laatste editie van 2025 liet zien hoe marktpartijen steeds vaker het initiatief nemen in CO<sub>2</sub>-reductie. Grote vastgoedpartijen presenteerden gezamenlijke streefwaarden voor materiaalgebonden uitstoot, een belangrijke stap richting klimaatneutrale nieuwbouw.

De samenwerking rond Carbon Stories, die haar oorsprong vond in IABR 2022: *It's About Time*, is in 2025 afgerond. De reeks is inmiddels stevig verankerd binnen de activiteiten van GROUP A | CARBONLAB en het KeileCollectief, waardoor de IABR het partnerschap met vertrouwen kan overdragen.

Vanaf 2026 ontwikkelt de IABR de nieuwe leerlijn *Money Talks*, gericht op het versterken van financiële kennis binnen de ontwerpsector. Via masterclasses en een fysieke werksessie tijdens de biënnale van 2026 leren deelnemers hoe financiële strategieën onderdeel kunnen worden van het ontwerpproces. Daarmee blijft de IABR investeren in een toekomstgerichte en inhoudelijk verdiepende leeragenda voor de ontwerppraktijk.



Carbon Stories #12 – EU Taxonomy (februari 2025)  
Foto: Sabine van der Vooren

## HOUSEEUROPE!

Als Nederlandse partner van HouseEurope! organiseerde de IABR op 29 september 2025 een drukbezochte publieksavond over renovatie als duurzaam alternatief voor sloop. Met een combinatie van filmvertoning, lezing en panelgesprek werd ingezoomd op de ecologische, sociale en culturele waarde van bestaande gebouwen. De uitverkochte bijeenkomst onderstreepte de brede belangstelling voor dit thema en droeg bij aan het versterken van een groeiend netwerk dat zich inzet voor Europese maatregelen die renovatie en hergebruik stimuleren.

Sprekers waren Janna Bystrykh (Academie van Bouwkunst Amsterdam), Olaf Grawert (HouseEurope!), Nathalie de Vries (founding partner MVRDV) en Hedwig van der Linden (Dérive). De moderatie werd door directeur IABR Saskia van Stein verzorgd.

# MARKETING EN COMMUNICATIE

In 2025 heeft de IABR gericht geïnvesteerd in het versterken en door ontwikkelen van haar digitale kanalen, met als doel de inhoud, programma's en onderzoekspraktijken toegankelijker, zichtbaarder en samenhangender te presenteren. De digitale omgeving vormt een steeds belangrijker verlengstuk van de publieke rol van de IABR en draagt bij aan het bereik en de impact van de organisatie, zowel in biënnale- als in tussenliggende jaren.

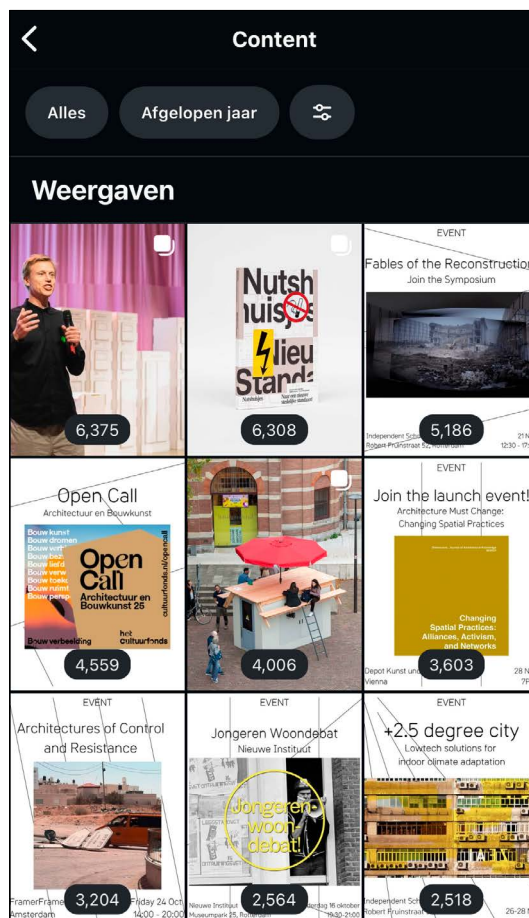
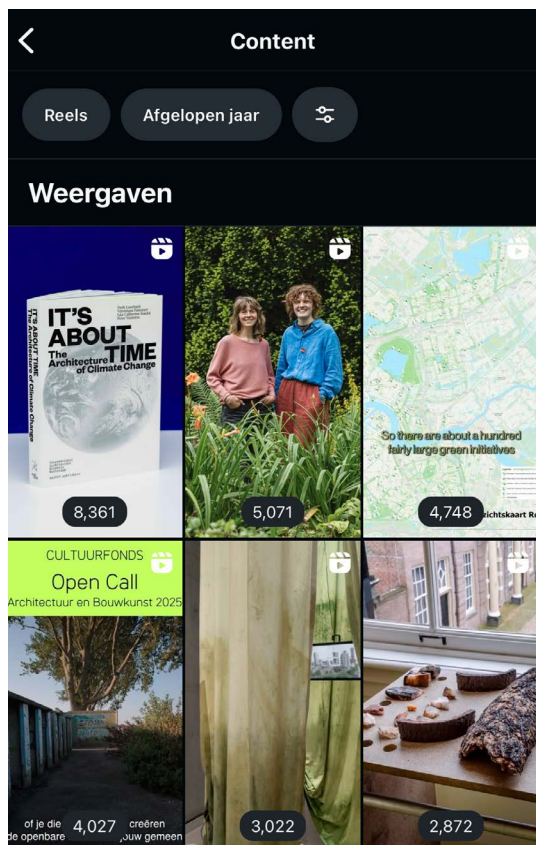
Voor de website is in 2025 een uitgebreide Hotjar-analyse uitgevoerd om beter inzicht te krijgen in het gebruik en gedrag van bezoekers. Deze analyse bracht duidelijke aandachtspunten aan het licht op het gebied van navigatie, leesbaarheid en vindbaarheid van informatie. Op basis van deze inzichten is een nieuw ontwerp ontwikkeld door Our Polite Society, waarin de gebruiker centraal staat en de inhoud helderder, consistent en sterker wordt gepresenteerd. Het herontwerp wordt begin 2026 verder uitgewerkt en uitgerold. Ook de specifieke pagina's van de biënnale krijgen een vernieuwde vormgeving, waardoor het geheel beter aansluit bij de inhoudelijke ambities en internationale uitstraling van de IABR.

Daarnaast vervult de website van de IABR steeds nadrukkelijker een archief- en kennisfunctie. Naast de actuele programmering biedt de site toegang tot een groeiend overzicht van projecten, publicaties, onderzoeksresultaten en samenwerkingen uit eerdere jaren. Steeds vaker weten bezoekers de website te vinden als bron van informatie en context, om zich te verdiepen in thema's, ontwerpend onderzoek en de positie van de IABR binnen het maatschappelijke en internationale debat. Daarmee ontwikkelt de website zich geleidelijk tot een kennisplatform dat niet alleen het heden ontsluit, maar ook het opgebouwde inhoudelijke kapitaal van de IABR borgt en toegankelijk maakt voor een breed publiek van professionals, onderzoekers, studenten en geïnteresseerden.

Parallel hieraan is de nieuwsbrief in 2025 verder geoptimaliseerd. De inhoud sluit nu nauwer aan op de belangrijkste projecten en programma's en de opbouw is overzichtelijker en herkenbaarder gemaakt. Door vaste elementen te introduceren en een betere balans te vinden tussen korte updates en inhoudelijke verdieping, blijft de nieuwsbrief toegankelijk voor een breed publiek en tegelijkertijd relevant voor partners, ontwerpers en professionals. Daarmee fungeert de nieuwsbrief steeds nadrukkelijker als inhoudelijk kompas en verbindend kanaal binnen het netwerk van de IABR.

Ook op social media is in 2025 ingezet op het vergroten van zichtbaarheid, betrokkenheid en continuïteit. Via deze kanalen heeft de IABR haar projecten, programma's en onderzoeksthema's op een heldere en aansprekende manier onder de aandacht gebracht bij een groeiende community, met extra aandacht voor samenhang en consistentie in het niet-biënnalejaar. Door middel van inhoudelijke posts, visuele updates, video's, interviews en een blik achter de schermen is gewerkt aan het versterken van de relatie met volgers en partners. Daarbij is actief ingezet op interactie, het betrekken van samenwerkingspartners en het monitoren en door ontwikkelen van formats die goed aansluiten bij de doelgroep.

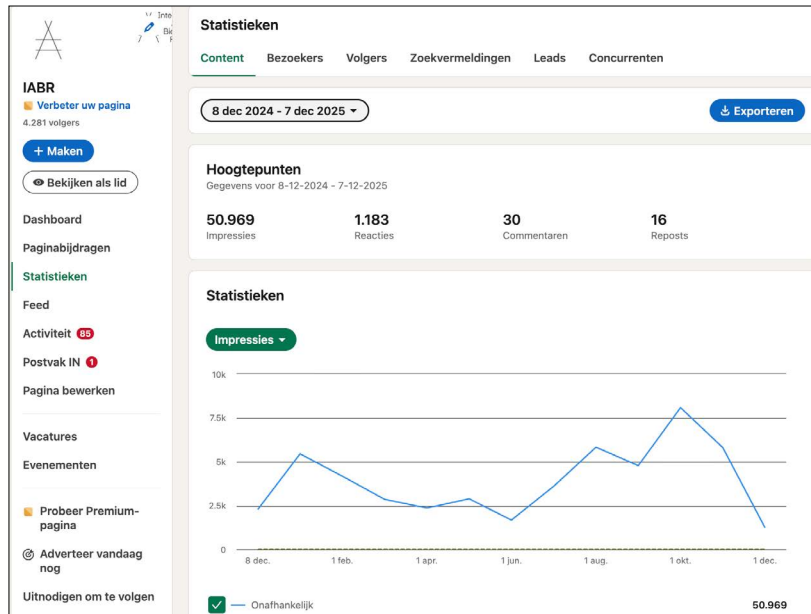
De resultaten laten zien dat deze aanpak werkt: het bereik en de betrokkenheid namen toe en visuele, procesgerichte content bleek bijzonder effectief. Publicaties, open calls en updates vanuit ontwerpstudio's en samenwerkingsprojecten vonden hun weg naar een breed en betrokken publiek. Deze inzichten vormen een belangrijke basis voor de verdere ontwikkeling van de communicatiestrategie. De IABR heeft met haar website, nieuwsbrief, hybride mediacampagne en alle 'socials' in totaal 10,2 miljoen personen bereikt. Het fysieke bereik van onze programma's, ontwerpend onderzoek en ateliers lag in 2025 op 3.256 deelnemers.



Overzicht van best presterende reels (κ) en posts (↑) op Instagram



Overzicht van weergaven op Instagram



LinkedIn Statistieken IABR pagina 2025

In de aanloop naar 2026 verschuift de focus verder richting storytelling en inhoudelijke verdieping. De IABR zet in op het beter zichtbaar maken van processen, ontwerp практиken en onderzoekscontexten, met minder nadruk op registratie en meer ruimte voor betekenisvolle verhalen. Door te variëren in formats, de samenwerking met partners te intensiveren en de verbinding tussen online en offline programmering te versterken, bouwt de IABR verder aan een digitale aanwezigheid die niet alleen informeert, maar ook inspireert, uitnodigt en verbindt.

# IMPACT TRAJECT

In 2025 nam de IABR deel aan de impactpilot voor BIS-instellingen, een meerjarig traject geïnitieerd door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en begeleid door Impact Centre Erasmus. Met deze pilot wordt onderzocht hoe culturele instellingen hun maatschappelijke impact beter kunnen duiden, volgen en benutten, en hoe impact denken en -meten op een betekenisvolle manier onderdeel kan worden van de dagelijkse praktijk. De investering die we als organisatie hebben gedaan, ook op financieel vlak, hebben ons inzichten gegeven die we de komende jaren verder kunnen toepassen.

Binnen het traject werkt de IABR samen met een diverse groep BIS-instellingen in een clusterstructuur, waarbij uitwisseling, peer-to-peer learning en gezamenlijke reflectie centraal staan. De pilot is nadrukkelijk opgezet als een lerend proces: niet gericht op het afvinken van indicatoren, maar op het ontwikkelen van een gedeelde taal en een beter begrip van impact in relatie tot missie, context en werkwijze. Daarbij wordt gekeken voorbij directe outputs, naar effecten op langere termijn en naar de rol die culturele instellingen spelen binnen bredere maatschappelijke ontwikkelingen.

Gedurende het traject werkte de IABR aan het scherper formuleren van impactdoelstellingen en het verkennen van passende methoden, waaronder Theory of Change, impact-waardeketens en zowel kwalitatieve als kwantitatieve indicatoren. Deze aanpak sluit aan bij de manier waarop de IABR opereert: vanuit ontwerpend onderzoek, systeemdenken en het verbinden van inhoud, proces en maatschappelijke betekenis. De impactpilot biedt daarmee een kader om bestaande werkwijzen te verdiepen en explicieter te maken, zonder de open en experimentele aard van het werk te verliezen.

De deelname aan de impactpilot draagt niet alleen bij aan de eigen organisatieontwikkeling, maar levert ook waardevolle inzichten op voor het bredere culturele veld. De gezamenlijke opbrengst van de pilots vormt input voor OCW en subsidieverstrekkingen over hoe impactgericht werken in de culturele sector op een realistische, contextgevoelige en inhoudelijk rijke manier kan worden ondersteund. Voor de IABR vormt het traject een belangrijke stap in het verder versterken van de relatie tussen artistieke praktijk, maatschappelijke impact en verantwoording, met het oog op de komende jaren.

# PERSONEEL EN ORGANISATIE

## TEAM

De IABR is een compacte en wendbare organisatie die werkt met een mix van vaste medewerkers en zelfstandige professionals. De effectieve omvang van het team dat in 2025 aan de activiteiten van de IABR heeft bijgedragen, bedroeg gemiddeld 5,28 fte op jaarbasis. Hiervan waren 4 medewerkers het gehele jaar of deels in dienst van de stichting. Daarnaast werkten 7 zelfstandigen op projectbasis voor de IABR.

De personeelsformatie in dienst omvatte in 2025 gemiddeld 3,43 fte, verdeeld over een gemiddeld aantal van 3,5 werknemers. De functies die door medewerkers in dienst werden vervuld betroffen die van algemeen en artistiek directeur, zakelijk leider, office manager en junior curator. De office manager is sinds 9 februari 2019 verbonden aan de organisatie en sinds 1 januari 2020 in vaste dienst. De algemeen en artistiek directeur is sinds 1 december 2021 in vaste dienst. De junior curator was gedurende het gehele jaar 2025 in dienst. Vanaf augustus 2025 is de zakelijk leider gestart.

Naast de vaste bezetting werkte de IABR met een flexibele schil van zelfstandige professionals. Deze groep van in totaal 7 personen vertegenwoordigde in 2025 gemiddeld 1,85 fte met een gemiddeld aantal van 6,8 werkzame personen. De zelfstandigen vervulden onder meer de functies van hoofd marketing en communicatie, medewerkers marketing en communicatie, foto/videograaf en contentstrateeg, hoofd productie, productieassistenten, programmamanager, coördinator onderzoeksateliers en producenten. Alle zelfstandigen werkten op basis van tijdelijke contracten, offertes of gerichte opdrachten ten behoeve van de ontwikkeling, realisatie, openstelling en afbouw van de biënnale en overige projecten. De inzet varieerde in omvang en duur, afhankelijk van de fase van het programma en de specifieke expertise die benodigd was.

## ZORG VOOR MEDEWERKERS EN CONTINUÏTEIT

In 2025 kreeg de organisatie te maken met langdurige verzuim van één medewerker, gezien de schaal van IABR had dit een merkbare impact. Gedurende deze periode is ingezet op het welzijn en begeleiding van betrokkene. De organisatie heeft in deze periode haar processen rond verzuimbegeleiding en re-integratie structureel ingericht en een constructieve samenwerking met de arbodienst opgebouwd; waar eerder beperkte ervaring bestond, is nu een helder handelingskader ontwikkeld met duidelijke rollen, afspraken en opvolging. Tegen het einde van 2025 kon betrokkene haar professionele loopbaan weer vervolgen. Zij heeft haar inhoudelijke onderzoekstrajecten en carrière buiten de IABR voortgezet.

## TOEKOMSTBESTENDIGE ORGANISATIE

De ervaringen van de afgelopen jaren onderstrepen het belang van een stevige vaste kern binnen de IABR. Voor de komende periode zet de organisatie in op het verder opbouwen van een stabiel team van waaruit alle activiteiten structureel worden georganiseerd. Rond deze kern blijft een vaste flexibele schil van professionals bestaan die met name in een biënnalejaar op tijdelijke basis

het team komen versterken. Deze werkwijze borgt zowel continuïteit en kennisopbouw als de noodzakelijke wendbaarheid die het projectmatige karakter van de IABR vraagt.

Tegelijkertijd wil de IABR de komende jaren nadrukkelijker investeren in jonge professionals. Door ruimte te bieden aan startende curatoren, producenten en onderzoekers draagt de organisatie bij aan talentontwikkeling binnen het ruimtelijk-culturele veld en aan de vernieuwing van perspectieven binnen het eigen programma. Dit sluit aan bij de maatschappelijke opdracht van de IABR om een lerende organisatie te zijn die verschillende generaties en disciplines met elkaar verbindt.

Met deze hybride organisatiestructuur – een sterke vaste basis, een betrokken flexibele schil en een groeiende inzet op jong talent – blijft de IABR in staat om met een kleine kernorganisatie slagvaardig te opereren en per project de juiste deskundigheid aan te trekken.

## PERSONEELSBELEID

Salarissen, honorering en overige arbeidsvoorwaarden (ook voor zzp'ers) zijn conform Museum CAO. IABR past de Fair Practice Code toe. Zzp'ers worden conform CAO schalen gehonoreerd. In werkelijkheid zelfs vaak hoger gezien het vele aanbod qua werk en schaarste op de arbeidsmarkt.

Bij IABR worden medewerkers structureel in staat gesteld om cursussen, trainingen en opleidingen te volgen die bijdragen aan hun functie en professionele ontwikkeling. Het volgen van scholing is te allen tijde mogelijk en wordt actief gestimuleerd als vast onderdeel van het HR-beleid. Hiermee investeert IABR duurzaam in vakmanschap, persoonlijke groei en de verdere versterking van de organisatie.

In 2025 is het personeelsbeleid van IABR verder geprofessionaliseerd met de invoering van nieuwe overleg- en samenwerkingsstructuren. Er wordt gewerkt met een wekelijks overleg volgens een vaste agenda en een centrale actielijst, waardoor verantwoordelijkheden, voortgang en besluitvorming transparanter zijn ingericht. Daarnaast is Notion geïmplementeerd als digitale werkomgeving, wat heeft geleid tot meer inzicht in werkprocessen, planning en onderlinge afstemming binnen het team. In het laatste kwartaal zijn de opdracht-overeenkomsten voor zzp'ers herzien en uitgebreid met duidelijke opdrachtschrijvingen en voorwaarden. Ook de arbeidsovereenkomsten zijn geactualiseerd, zodat deze beter aansluiten bij de huidige organisatiepraktijk en wet- en regelgeving. Met deze stappen werkt IABR aan een toekomstbestendig HR-beleid dat professionaliteit, helderheid en goed opdrachtgeverschap centraal stelt.

# ANALYSE RISICO'S EN SECTORCODES

CODE DIVERSITEIT EN INCLUSIE	
Startpositie: Hoe is de situatie/ toepassing/realisatie bij aanvang van het verslagjaar?	IABR heeft in de afgelopen periode gericht geïnvesteerd in de vier pijlers Programma, Partners, Personeel en Publiek. Met deze aanpak is een stevige basis gelegd voor de verdere ontwikkeling van de organisatie en haar projecten in de nieuwe cultuurplanperiode. De ingezette koers versterkt de rol van IABR als producent en verbinder tussen ontwerppraktijk, kennisinstellingen en maatschappelijke partners.
Wat was de doelstelling voor het verslagjaar?	De organisatie heeft gewerkt vanuit een inhoudelijke kern van ontwerpers, curatoren en partners met wie meerjarige samenwerkingen worden opgebouwd. Vanuit deze artistieke en inhoudelijke basis is ingezet op de verbreding aan projecten, nieuwe vormen van samenwerking en versterking van de zakelijke en maatschappelijke inbedding. De inhoudelijke ambities zijn daarbij steeds verbonden met teamopbouw, partnerschappen en publieksbereik.
Wat waren de activiteiten in het verslagjaar?	<p>Binnen het programma zijn projecten ontwikkeld die geworteld zijn in actuele ruimtelijke en maatschappelijke vraagstukken en die verschillende regio's en disciplines met elkaar verbinden. IABR heeft verder gebouwd aan een praktijk waarin ontwerp onderzoek, publieke presentaties en dialoog samenkomen, met als doel beweging te creëren rond urgente thema's zoals klimaat, ongelijkheid en de toekomst van steden en delta's. Projecten zijn steeds tot stand gekomen in samenwerking met lokale en internationale partners, waarbij verhalen van specifieke plekken zijn verbonden aan bredere systeemvragen.</p> <p>Op het gebied van partners zijn nieuwe strategische samenwerkingen aangegaan met steden, ontwerppraktijken, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen. De relatie met evenementenlocaties is verder verdiept en vormgegeven vanuit wederkerigheid, waarbij partners ook inhoudelijk bijdragen aan de agenda van IABR, zoals bijvoorbeeld bij het Ministerie van Maak! en Atelier Delta Rijnmond-Drechtsteden 2100. Deze samenwerkingen bieden inspiratie voor nieuwe projecten en versterken het netwerk waarin IABR opereert.</p> <p>Ten aanzien van het publiek is in 2025 gewerkt aan een toegankelijke en toekomstbestendige website die niet uitsluitend een informatieve functie heeft, maar zich nadrukkelijk ontwikkelt tot een kennisplatform. IABR investeert in verdiepende content die verder reikt dan de eigen projecten en die ontwerppraktijk, beleid en →</p>

	<p>maatschappelijke vraagstukken met elkaar verbindt. Met essays, interviews, onderzoeksresultaten en digitale presentaties wordt context geboden bij actuele ruimtelijke opgaven en wordt een breder publiek betrokken bij het gesprek over de toekomst van stad en landschap. Op deze manier fungeert de website steeds meer als open bron van kennis en uitwisseling, waarmee IABR haar publieke rol als platform voor reflectie en dialoog versterkt.</p> <p>Wat betreft personeel zijn openstaande functies ingevuld en wordt er in het komende jaar verder gebouwd aan het team. Bij de samenstelling van projectteams vormt de Code Diversiteit &amp; Inclusie het uitgangspunt, met aandacht voor regionale inbedding en verschillende perspectieven. IABR neemt een bredere sectorverantwoordelijkheid door ruimte te bieden aan talentontwikkeling en door professionals uit aanpalende disciplines te betrekken bij de projecten.</p>
<p>Wat is de stand van zaken aan het eind van het jaar en wat is de doelstelling voor het komende jaar?</p>	<p>Aan het einde van 2025 staat IABR midden in een breed maatschappelijk en ruimtelijk netwerk. De organisatie fungeert als verbinder binnen een ecosysteem van regio's, steden, kennisinstellingen en ontwerppraktijken en werkt consequent in samenwerking met andere partijen. Voor het komende jaar ligt de focus op verdere publieksverbreding, verdieping van partnerschappen en het versterken van een open en veilige werkomgeving. Daarbij blijft IABR inzetten op diversiteit in brede zin, op professionele ontwikkeling van team en makers en op een transparante organisatiecultuur.</p>

GOVERNANCE CODE CULTUUR	
Startpositie: Hoe is de situatie/ toepassing/realisatie bij aanvang van het verslagjaar?	De code is volledig geïmplementeerd binnen de organisatie.
Wat was de doelstelling voor het verslagjaar?	Het scherp blijven op de onderliggende waarden en uitgangspunten van goed toezicht houden. Het werven van mogelijk nieuwe jongere leden voor de RvT, waarbij de codes als basis dienen voor het opstellen van de noodzakelijke functieprofielen.
Wat waren de activiteiten/ ontwikkelingen in het verslagjaar?	Er werd een jaarlijkse zelfevaluatie uitgevoerd door de RvT.
Wat is de stand van zaken aan het eind van het jaar en wat is de doelstelling voor het komende jaar?	<p>Vanaf 2026 hanteert IABR een vastgesteld directiereglement en een formeel beoordelingskader voor de directie, waarin taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden eenduidig zijn vastgelegd. Dit vormt de basis voor de periodieke evaluatie door de Raad van Toezicht en voor de strategische sturing op de projecten van IABR.</p> <p>In verband met aflopende zittingstermijnen wordt in het voorjaar van 2026 de werving van nieuwe RvT-leden voorbereid en uitgevoerd. De functieprofielen worden daarbij geactualiseerd met inachtneming van de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit &amp; Inclusie en de Fair Practice Code. Jaarlijks vindt een gezamenlijk overleg plaats tussen team en Raad van Toezicht. Met het toepassen van een directie- en toezichtsreglement wordt de governance van IABR verder geprofessionaliseerd en geborgd.</p>

FAIR PRACTICE CODE	
Startpositie: Hoe is de situatie/ toepassing/realisatie bij aanvang van het verslagjaar?	Bij aanvang van het verslagjaar past IABR de Fair Practice Code toe in alle samenwerkingen met ontwerpers, curatoren, onderzoekers en andere betrokken professionals. Honoraria en vergoedingen worden vastgesteld op basis van gangbare sectorale richtlijnen en transparante projectbegrotingen. De bedrijfsvoering is zo ingericht dat rollen, verantwoordelijkheden en auteursrechten helder zijn vastgelegd, ook wanneer makers meerdere rollen vervullen, zoals het combineren van onderzoek, curatie en publieke presentatie.
Wat was de doelstelling voor het verslagjaar?	De doelstelling voor het verslagjaar was om de zakelijke organisatie te versterken en meer helderheid creëren in opdrachten en functieomschrijvingen.
Wat waren de ontwikkelingen in het verslagjaar?	Contractvormen zijn verder gestandaardiseerd en afgestemd op de verschillende typen samenwerkingen binnen alle projecten. In het uitvoeren van programma's is er meer aandacht besteed aan planningen, zodat onbetaalde overuren en onevenredige werkdruk zoveel mogelijk worden voorkomen.
Wat is de stand van zaken aan het eind van het jaar en wat is de doelstelling voor het komende jaar?	Aan het einde van het jaar is de conclusie dat IABR structureel meer aandacht heeft voor HR-beleid. Voor het komende jaar blijft de organisatie inzetten op eerlijke honorering, zorgvuldige planning en voldoende ruimte voor onderzoek en reflectie. Ook wordt blijvend aandacht besteed aan werkdruk, professionele ontwikkeling en scholing van zowel het kernteam als de betrokken freelancers, zodat de principes van Fair Practice duurzaam verankerd blijven in de werkwijze van IABR.

# RAAD VAN TOEZICHT EN BESTUUR

## RAAD VAN TOEZICHT

De IABR kent een Raad van Toezicht-model. De Raad houdt intern toezicht op de lange-termijn waardecreatie van de organisatie. Dit betekent toezicht houden op de financiële gezondheid en risicobeheersing, maar ook op de uitvoering van de strategie en of de belangen van de partners voldoende zijn gewaarborgd door de directeur-bestuurder directeur.

De Raad van Toezicht van de IABR is deskundig en onafhankelijk. De vier leden van de raad zijn divers en complementair wat betreft kennis, (culturele) achtergrond, ervaring, leeftijd, netwerk en gender. Er is nadrukkelijk rekening gehouden met de principes van goed bestuur, de zogenaamde Governance Code Cultuur.

In 2025 hebben er geen mutaties plaatsgevonden in de bezetting van de Raad van Toezicht. In 2025 bestond de Raad van Toezicht van de IABR uit Medy van der Laan (voorzitter), Kitty van Dongen (penningmeester), Allard Castelein (lid) en Yvette Govaart (lid).

Het wettelijke rooster van aan- en aftreden, dat wil zeggen een aanstelling van vier jaar met een mogelijkheid tot eenmalige herbenoeming, wordt in acht genomen. De Raad van Toezicht kwam in 2024 drie keer bijeen. De Raad van Toezicht doet zijn werkzaamheden voor de IABR onbezoldigd. Voor een overzicht van alle nevenfuncties van de Raad van Toezicht verwijzen wij naar de volgende pagina.

## ROOSTER VAN AFTREDEN

naam	functie	in functie	einde 1e termijn	einde 2e termijn
Medy van der Laan	voorzitter	15. 12. 2021	15. 12. 2025	
Allard Castelein	lid	11. 12. 2017	11. 12. 2021	11. 12. 2025
Yvette Govaart	lid	01. 11. 2021	01. 11. 2025	
Kitty van Dongen	penningmeester	01. 07. 2023	01. 07. 2027	

## BESTUUR

Sinds 1 oktober 2021 is Saskia van Stein algemeen en artistiek directeur en vormde als zodanig het bestuur. Van Stein is belast met bestuur en directie van de IABR en, in overeenstemming met de statuten van de stichting IABR, eindverantwoordelijk voor de strategie van de IABR en voor de planning, ontwikkeling, uitvoering en kwaliteit van het inhoudelijk en zakelijk beleid. Van Stein heeft sinds 1 december 2021 een vaste aanstelling en is in dienst van de IABR. De verdiensten (diensten aan derden) van Van Stein vloeien terug naar de stichting IABR.

## FUNCTIES EN NEVENFUNCTIES LEDEN RAAD VAN TOEZICHT

Medy van der Laan

(datum van aantreden: 15 december 2021)

- Voorzitter Bestuur Nederlandse Vereniging van Banken (hoofdfunctie)
- Lid Raad van Commissarissen Royal Schiphol Group
- Lid van het bestuur van de Stichting Berenschot Beheer, tot december 2025
- Lid van de bezwaarschriftencommissie van de NPO (Nederlandse Publieke Omroep), tot november 2025

Allard Castelein

(datum van aantreden: 11 december 2017, eenmaal herbenoemd)

- Lid Raad van Commissarissen Heijmans N.V., SBM Offshore N.V., Renewi PLC, Associated British Ports
- Speciaal Vertegenwoordiger Kritische Grondstoffen Nederlandse Regering
- Voorzitter Raad van Toezicht Erasmus Trustfonds
- Voorzitter Raad van Toezicht Rotterdams Philharmonisch Orkest
- Voorzitter Stichting Continuïteit Feyenoord

Yvette Govaart

(datum van aantreden: 1 november 2021)

- Medeoprichter Big Picture (hoofdfunctie)
- Lidmaatschap Young Urban Land Institute
- Lidmaatschap van BOSS Alumni
- Lidmaatschap Jong Onroerend Goed Den Haag
- Lidmaatschap FRESH Alumni

Kitty van Dongen

(datum van aantreden: 1 juli 2023)

- CFO Rotterdam Ahoy (hoofdfunctie)
- Bestuurslid Stichting Hart van Zuid
- Bestuurslid Yoha B.V.
- Bestuurslid Fifty Fifty Antwerpen B.V.

## NEVENACTIVITEITEN BESTUUR

Saskia van Stein (startdatum: 1 oktober 2021 - tot 01 september 2025)

- Inhoudelijk oprichter en Co-afdelingshoofd Masteropleiding 'Critical Inquiry Lab', Design Academy, Eindhoven

Diensten aan derden

- 20 februari: Vice Chancellor Talks lezing, Norwich University of the Arts, England
- 10 maart: moderatie Post Growth City, Architectenweb Pakhuis de Zwijger, Amsterdam
- 29 mei: external Critic to MA Repairing Rhine River Merve Bedir, EPFL, Lausanne
- 17 juni: moderatie Provada, Stichting NRP, Amsterdam
- 10 oktober: moderatie The Masters: Elizabeth Price, Architectuur Filmfestival Rotterdam
- 6 november: moderatie Conference, Stichting NDSM-werf, Amsterdam
- 28 november: fieldtrip Rotterdam, Design Academy Eindhoven

## HANDTEKENINGENBLAD

Raad van Toezicht:

Medy van der Laan (voorzitter) (tot 15 december 2025)

Allard Castelein (tot 11 december 2025)

Yvette Govaart

Kitty van Dongen (penningmeester)

Bestuur:

Saskia van Stein

# COLOFON

INTERNATIONALE ARCHITECTUUR BIËNNALE ROTTERDAM

Teksten:

Vivian Ammerlaan  
Silvie Dees  
Johanna Fuhler  
Elisabeth Kuijt  
Yonca Özbilge  
Lena de Rouw  
Saskia van Stein  
Sabine van der Vooren

Productie:

Vivian Ammerlaan

Redactie:

Lotte Haagsma

Grafisch ontwerp:

Studio Nóra Békés

Foto's:

Sabine van der Vooren  
Khrystyna Dubinina

Jaarrekening:

Elkin Willaert, Force Finance

Loonadministratie:

Charles Halders, Force Finance

Accountant:

Kamphuis & Berghuizen

De IABR wordt structureel en genereus ondersteund door gemeente Rotterdam en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).

Maart 2026

Internationale Architectuur Biënnale Rotterdam

Keilestraat 9 - K1

3029 BP Rotterdam

[www.iabr.nl](http://www.iabr.nl)

[info@iabr.nl](mailto:info@iabr.nl)

