

CONCORDIA

MEERJARENPLAN 2025 - 2028

KUNST & CULTUUR MET OOG VOOR JOU

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	4
Manifest	6
Missie, visie en profiel	8
Doelstellingen die aansluiten bij de ambities van de stad en de cultuurnota Enschede	10
Strategische doelen 2025 - 2028	12
Uitwerking van de strategische doelen	14
Cultuur dichtbij	15
Verdieping	18
Educatie	19
Dialoog	20
Mogelijkmaker	22
Educatie	23
Cultuurparticipatie	24
Cultuur en sociaal domein	26
Twente als TIC-regio	28
Duurzaamheid	30
Diversiteit & inclusie	31
Fair practice code	32
Governance code cultuur	33
Optimaliseren organisatie medewerkers	34
Huisvesting	36
Monitoringsplan	37
 Bijlage: Meerjarenbegroting 2025-2028	

VOORWOORD

Een blik in de toekomst; wetende dat de afgelopen jaren zo dynamisch en onvoorspelbaar zijn geweest dat een blik vooruit een spannende uitdaging is. Deze dynamiek vraagt om flexibiliteit en denken in scenario's die aansluiten bij de vraag en de ontwikkelingen om ons heen en in onze organisatie. Met name op het gebied van programmering, huisvesting en personele inrichting is Concordia de balans aan het opmaken en focus aan het aanbrengen. Dit zodat wij relevant en van betekenis zijn en blijven op het gebied van economische en maatschappelijk/culturele waarde voor Enschede en haar omgeving.

Identiteit

In het eerste jaar van dit meerjarenbeleidsplan 2025-2028 start Concordia met het uitrollen van haar aangescherpte identiteit, met de focus op filmtheater, hedendaagse beeldende kunst en de rol van mogelijkmaker. Vanuit een heldere visie met een duidelijk profiel hebben we samen met onze mensen onze strategische doelen/ambities geformuleerd. Een visie die aansluit bij de nieuwe Cultuurnota Enschede. De dialoog staat de komende jaren centraal in alles wat we doen tijdens een film, tentoonstelling of het faciliteren van projecten; we verbinden mensen met kunst en cultuur en zorgen ervoor dat er meer cohesie ontstaat. Wij faciliteren het gesprek door mooie momenten te organiseren waarin mensen op een plezierige manier de verdieping zoeken met elkaar. Concordia wil herkenbaar, hoogwaardig en verleidelijk programmeren waarmee we zichtbaar en voelbaar waarde toevoegen voor de mensen in de stad en regio. Dit alles in nauwe samenwerking en co-creatie met verschillende partners in de stad en regio.

Onze medewerkers

Bij Concordia zijn bevlogen medewerkers het goud van de organisatie. Onze strategische doelen kunnen enkel gerealiseerd worden dankzij hun structurele inzet. Als we over medewerkers spreken, bedoelen we hier ook onze vrijwilligers en stagiaires mee. We zijn namelijk met zijn allen 1 team. Momenteel zetten 125 mensen zich structureel in op vrijwillige basis. Concordia wil de organisatie zijn waarin medewerkers met passie werken en hun eigen talenten volop kunnen benutten, met veel plezier naar het werk gaan en productief, creatief en duurzaam inzetbaar zijn. De herziene identiteit en de transitiefase naar het Warenhuis vragen om fundamentele keuzes en vragen van de organisatie en medewerkers om mee te transformeren van mensgericht naar mens- en organisatiegericht werken.

Huisvesting

Een passende organisatie en eigentijdse huisvesting is nodig om onze ambities te kunnen realiseren. In 2025 gaan we aan de slag met het verder professionaliseren van onze interne organisatie; mensen en middelen efficiënt en doelgericht inzetten. Op het moment van het schrijven van dit voorwoord breekt een spannende periode aan voor Concordia. De besluitvorming van de Gemeente over de huisvesting van Concordia en Sonnevank in het Warenhuis zal in november '24 plaatsvinden. Deze keuze zal veel impact hebben op de koers die Concordia de komende jaren zal gaan varen.

Doelstellingen

De ambities zoals deze in dit plan geformuleerd zijn, bieden de mogelijkheid om te exploreren in het Warenhuis en ook om op de huidige locaties, binnen de mogelijkheden, doelstellingen te realiseren. De mate van realisatie van de doelstellingen is afhankelijk van de keuze met betrekking tot de huisvesting. Omdat de keuze op dit moment nog ongewis is, hebben we in de begroting de twee scenario's vanaf 2027 opgenomen.

Ongeacht de keuze die de gemeente maakt zal Concordia met energie en passie de aanstaande uitdagingen, welke dit ook mogen zijn, aangaan om bij te dragen aan de ambities van Enschede en de regio.

Financiën

Concordia heeft het afgelopen jaar meerdere maatregelen genomen om het exploitatietekort terug te dringen. Dankzij die maatregelen is het tekort verkleind. Desondanks blijft Concordia, door stijgende kosten (met name cao) die hoger zijn dan het accres van de gemeente Enschede, kampen met een oplopend begrotingstekort. In de meerjarenbegroting gaan we uit van een structureel tekort. Met het transitiebudget hopen we het resultaat positief te beïnvloeden.

Transitiebudget

Om de transitie mogelijk te maken, heeft de gemeente Enschede een incidenteel budget beschikbaar gesteld. Hiervoor zijn wij de gemeente zeer erkentelijk, aangezien dit het mogelijk maakt om de organisatie zo in te richten dat we onze doelstellingen kunnen realiseren. De middelen zijn beschikbaar gesteld medio 2024. Dit betekent dat Concordia najaar 2024 een transitieplan opstelt, en vanaf dat moment start met de uitvoering daarvan die doorloopt in 2025.

Hierbij presenteren wij dan ook met veel plezier ons meerjarenbeleidsplan & begroting.

Lous Kerkhof
directeur-bestuurder

MANIFEST

Wij zijn de kunstzinnige, culturele verleider en verbinder in Enschede en omgeving. We programmeren hoogwaardige, artistieke film en beeldende kunst en zijn de mogelijkmaker van kunst- en cultuurprojecten in de stad en regio. Daarmee schijnen we graag een ander licht op de maatschappelijke vraagstukken van vandaag.

We brengen een betekenisvolle kunstbeleving.
Soms onconventioneel, altijd prikkelend en passend bij de actualiteit.

Trots zijn we, op ons talent om mensen te verbinden met kunst en cultuur en op de gunfactor die we hebben bij bezoekers en partners.
We faciliteren het gesprek door mooie momenten te organiseren waarin mensen op een plezierige manier de verdieping kunnen zoeken met elkaar. Momenten waarop dialoog op gang komt.
Waarop je samen geniet, beleeft, lacht, huilt en leert.
Momenten waarop mensen elkaar zien en ontmoeten. En er oog is voor elkaar.



“

**CONCORDIA.
KUNST & CULTUUR
MET OOG VOOR JOU**

”

MISSIE, VISIE EN PROFIEL

Missie

“Concordia verbindt en verleidt je om film en beeldende kunst & cultuur tot je te nemen zodat je blik op de wereld verbreedt.”

Visie

Concordia is al meer dan 100 jaar een vaste waarde voor kunst en cultuur in Enschede en omgeving. We leiden en verleiden je om je blik te verbreden. We zetten kunst en cultuur in om je te raken en bieden nieuwe perspectieven.

In de stad Enschede en de regio Twente zijn wij de eigenzinnige kunst- en cultuurpartner die je ogen opent en je blik verbreedt. Onze focus ligt hierbij op film en beeldende kunst. Dit zorgt in verschillende samenwerkingsvormen altijd voor een krachtig, onderscheidend programma dat mensen raakt. We faciliteren graag de kunst- en cultuurprojecten voor de stad en regio die sociaal, passievol en oprecht zijn en gaan voor meer verbinding, vooruitgang en dialoog. Zonder opsmuk. We schijnen hiermee graag een nieuw licht op het leven van alledag en de maatschappelijke vraagstukken van vandaag.

Waaraan herken je ons?

Profiel

Film | Hét filmtheater voor de artistieke kwaliteitsfilm in Twente

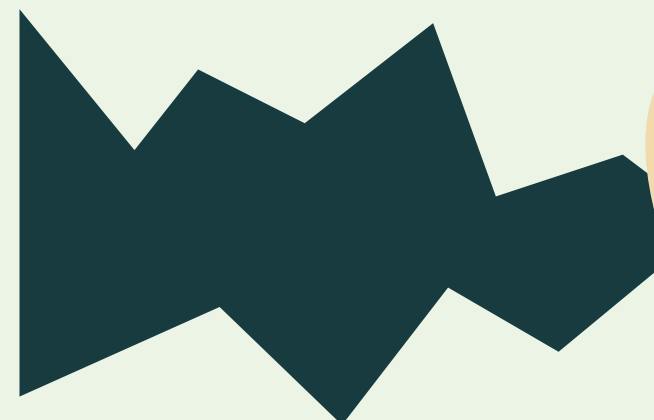
Wij programmeren artistieke en kwaliteitsfilms en organiseren daarbij een brede, extra programmering waarin verdieping, geschiedenis, dialoog centraal staat. Wij prikkelen de bezoeker door te programmeren met anderen en op andere plekken, in de vorm van een festival of bij jou in de wijk. Met filmeducatie leren we kinderen en jongeren kritisch te kijken en betekenis te geven aan wat ze zien, maken en onderzoeken.

Beeldende Kunst | Hét podium voor hedendaagse beeldende kunst in Twente

Wij faciliteren en stimuleren de dialoog tussen beeldende kunst, kunstenaars, de ruimte en publiek. ‘Dialoog’ is het uitgangspunt voor alles wat er in onze kunstruimte plaatsvindt: de exposities, het maakproces en de ontmoeting van het publiek met de kunst en met elkaar. In de beeldende kunsteducatie leren we kinderen en jongeren om hun expressiviteit, creativiteit en speelplezier te vergroten, en daarmee hun zelfvertrouwen en persoonlijke identiteit.

Mogelijkmaker | Van projecten die we ondersteunen, faciliteren en aanjagen voor stad en regio

Op verzoek van derden faciliteren, ondersteunen en jagen we kunst- en cultuurprojecten aan binnen de themagebieden cultuureducatie, cultuurparticipatie, sociaal domein en Twente als TIC-regio. We beschikken over een relevant netwerk en organisatorische en inhoudelijke expertise. De mensen met wie en waarvoor gewerkt wordt zijn uiteraard leidend; van crossmediale makers tot mensen met (en zonder) beperking tot studenten en leerlingen uit het primair of voortgezet onderwijs.



Op het snijvlak van beeld en geluid

Filmtheater en beeldende kunst zijn de pilaren van Concordia. We zoeken daar waar logisch de verbinding tussen wat film en beeldende kunst met elkaar gemeen hebben. Vanuit de inhoud, vanuit de vorm, vanuit actueel maatschappelijke thema's.

Voor wie zijn we er?

Doelgroepen

Concordia maakt kunst toegankelijk voor iedereen. Twee doelgroepen hebben de focus in ons werk: young professionals (hoogopgeleid talent dat we graag in Enschede en in Twente willen zien en willen houden) en sociale doelgroepen (waarmee we de sociale cohesie bevorderen door het creëren van gelijkwaardige ontmoetingen, geïnspireerd door kunst en cultuur). Voor beide doelgroepen creëren we een passend aanbod dat aansluit bij ons profiel.





DOELSTELLINGEN DIE AANSLUITEN BIJ DE AMBITIES VAN DE STAD EN DE CULTUURNOTA ENSCHEDE

Het nieuwe cultuurbeleid draagt bij aan de doelen die uiteengezet zijn in het coalitieakkoord 'Samen trots op Enschede' voor 2022-2026.

In het kader van een 'sociale stad' staan we met het cultuuraanbod voor kansengelijkheid, talentontwikkeling van de jeugd, en bevordering van het Enschedese positieve gezondheidsniveau.

In de Cultuurnota staan de volgende zes uitgangspunten geformuleerd:

1. Sterk fundament
2. Onderscheidend middenveld
3. Ruimte voor experiment
4. Talentontwikkeling
5. Cultuur dichtbij
6. Eigenzinnig Enschede

Deze uitgangspunten hebben mede de basis gevormd voor het vormgeven van de herziene identiteit van Concordia. Vanuit de corebusiness film, beeldende kunst en de rol van mogelijkmaker hebben we dan ook de volgende 4 pijlers geïntroduceerd:

1. Cultuur dichtbij
2. Verdieping
3. Educatie
4. Dialoog

Deze vier pijlers zijn de ankers waaraan we onze strategische ambities hebben gekoppeld. De meerjaren ambities vertalen we in heldere jaarlijkse kpi's die getoetst worden middels de balanced scorecard voor maatschappelijke organisaties.

Enschede is een bijzondere stad als TIC stad (Technologie, Innovatie, Creativiteit) en als stad waar één op de vijf huishoudens moeten rondkomen van het minimum inkomen. Daarom hebben we voor de komende 4 jaar de focus op twee doelgroepen in het bijzonder: hoogopgeleid **talent** in het kader van de stedelijke regionale ambitie Keeping Talent in Twente & sociale doelgroepen in het kader van de stedelijke ambitie om kansengelijkheid in Enschede te bevorderen.

Met de focus op met name de laatste doelgroepen willen we graag bijdragen aan een **inclusieve stad**. Vanuit de aangescherpte focus van Concordia investeren we in aantrekkelijker aanbod voor de jongere doelgroep, waarbij we projecten zoals Cross-

TIC omarmen en in gaan zetten op de continuïteit van projecten zoals deze.

Met de gewenste verhuizing van Concordia en Sonnevancx naar het Warenhuis wordt de stad vitaler en wordt een cruciaal gedeelte van de **binnenstad aantrekkelijker en toegankelijker**.

In het kader van de ambitie van de gemeente Enschede om een **groene en duurzame stad** te zijn zal Concordia daar waar mogelijk in de bedrijfsvoering altijd kiezen voor de meest duurzame variant (indien dit financieel haalbaar is). Qua programmering zullen wij ook actuele maatschappelijke thema's zoals klimaatverandering op onze agenda zetten waarmee we bewustwording creëren.



STRATEGISCHE DOELEN 2025-2028

Concordia biedt meer dan het vertonen van films en tentoonstellingen. Wij:

- verbinden mensen met kunst en cultuur en zorgen ervoor dat er meer cohesie ontstaat. Dat zorgt voor meer begrip en mildheid voor elkaar en de wereld om je heen.
- zijn de zichtbare, sociale, verbindende cultuurpartner in Enschede, met een herkenbaar, kunstzinnig profiel. Wij programmeren verbindend en werken in co-creatie vanuit onze expertises.
- faciliteren het gesprek door mooie momenten te organiseren waarin mensen op een plezierige manier de verdieping zoeken met elkaar.

Om het profiel van Concordia de komende jaren verder te ontwikkelen en de zichtbaarheid te vergroten, werken we vanuit een stevige organisatie aan vijf strategische doelen.



Concordia

is een “third place” en werkt vanuit één locatie in Enschede

levert actief een bijdrage aan een uitnodigende, avontuurlijke stad en regio

zorgt voor een verdiepende en aansprekende publieks-randprogrammering

breidt film- en beeldende kunsteducatie uit

zoekt actief de verbinding met (toekomstige) beeldende kunst- en filmprofessionals

BINNENS
HUIS

CULTUUR
DICHTBIJ

BUITENS
HUIS

VERDIEPING

EDUCATIE

DIALOOG



UITWERKING VAN DE STRATEGISCHE DOELEN

CULTUUR DICHTBIJ

Concordia is een “third place” en werkt vanuit één locatie in Enschede

Concordia is een tweede thuis

Concordia wil vanuit één locatie een toegankelijke, verrassende en gastvrije culturele “hotspot” van de toekomst zijn, een “third place”. Concordia creëert een thuisgevoel; waar je kunt ontmoeten en ontspannen, waar artistieke en kwaliteitsfilms en tentoonstellingen worden beschouwd als kunst én als middel om ieder denkbaar onderwerp te agenderen en mensen samen te brengen. Een plek waar de liefde voor film en beeldende kunst voelbaar is in de zalen en horeca en waar de passie gedeeld wordt. Waar uiteenlopende publieksgroepen graag zijn en graag terugkomen.

DOELSTELLINGEN 2025-2028

Concordia is een “third place” en werkt vanuit één locatie in Enschede door in de komende vier jaar te zorgen voor:

- een aansprekende programmering op het gebied van film en beeldende kunst, waarbij we de bezoekerswaardering monitoren
- het optimaliseren van de klantbeleving, hartelijk én verrassend, waardoor nieuw- en herhaalbezoek gestimuleerd wordt
- goed geoutilleerde ruimtes, professioneel, toekomstbestendig en uitnodigend

IN 2025

- gaan we met de twee focus doelgroepen (talent en sociaal) in gesprek op inhoud om onze programmering nog beter te laten aansluiten bij de vraag en de behoeftes van de inwoners van Enschede en de regio
- nemen we de klantreis en de beleving van onze bezoekers opnieuw onder de loep en kijken we door de ogen van de bezoeker en voeren op basis daarvan waar nodig aanpassingen door, zowel inhoudelijk als ruimtelijk en koppelen hieraan een actieplan met budgetten

Concordia Take Over

Vanuit de focus Keeping Talent in Twente en Kansengelijkheid kiezen we een publieksgroep die we een weekend de sleutels van Concordia geven. Dit kunnen ROC studenten zijn, maar ook jonge ondernemers of een club vrouwen uit de Alifa moedergroepen, waar onze Alifa combinatiefunctionaris nauw mee samenwerkt. Concordia is een weekend lang van hen en zij mogen er organiseren wat zij willen. De medewerkers van Concordia staan tot hun dienst.

Concordia levert actief een bijdrage aan een uitnodigende, avontuurlijke stad en regio

Cultuur zichtbaar en dichtbij voor iedere inwoner van Enschede en Twente

Vanuit ons thuis prikkelen we de bezoekers/inwoners met een regionaal onderscheidend programma. We brengen kunst en cultuur dichtbij, doordat we programmeren met anderen en op andere plekken. In de stad, op unieke locaties die we je graag laten ontdekken, in de vorm van bijvoorbeeld een festival of bij jou in de wijk.

Daarnaast faciliteren we graag initiatieven die anders niet in aanmerking kunnen komen voor subsidie doordat er geen rechtspersoon is en/of door het ontbreken van kennis/faciliteiten. Discipline overstijgend werken is relevant in een sector waar steeds meer inter- en multidisciplinair wordt gewerkt. Bovendien heeft Concordia een dubbele oriëntatie op zowel de makers- en productiekant alsde publieksbeleving.

DOELSTELLINGEN 2025-2028

Concordia levert actief een bijdrage aan een uitnodigende, avontuurlijke stad en regio door in de komende vier jaar:

- te programmeren op verrassende plekken in het centrum, in de wijken en waar mogelijk in de regio (openluchtfilms, pop-up expo's, festivalvibe, kunst in de openbare ruimte en de natuur)
- in co-creatie met en voor wijkbewoners en sociale doelgroepen projecten te ontwikkelen in het centrum en in de wijken
- proactief op zoek te gaan naar initiatieven in stad en regio die gefaciliteerd en ondersteund willen worden door de mogelijkmaker

Secret Cinema

De afgelopen jaren heeft Concordia naam gemaakt met openluchtfilm tijdens de Introductieweek, in het Van Heekpark en in de biertuin van Stanislaus Brewskovitch. Eén van de gespreksonderwerpen met de buurtcentra is een openluchtfilm in de wijk. Ook zoeken we locaties voor het nieuwe programma Secret Cinema. Bijzondere plekken waar we een film presenteren die daar inhoudelijk bij aansluit; denk aan de film JAWS op het Rutbeek. De titel blijft geheim totdat je op locatie bent, vandaar de noemer Secret Cinema!



VERDIEPING

Concordia zorgt voor een verdiepende en aansprekende publieks-/randprogrammering

Concordia is een belangrijke gids die vertoningen van film en beeldende kunst van context en duiding voorziet en aantrekkelijk maakt

Het vertonen van kwaliteitsfilms en -tentoonstellingen die relevant en soms onverwachts zijn, vormt de basis van Concordia. We doen dat op een aansprekende, uitnodigende manier. Het aanbod is onderscheidend en eigenzinnig, met avontuurlijke randprogrammering. De ene keer door een inleiding, debat of nagesprek met makers en publiek met als doel het bieden van context en verdieping, de andere keer door het organiseren van een tof event. Waar mogelijk doen we dit in dialoog met maatschappelijke instellingen en sociale doelgroepen. Hierbij sluiten we naadloos aan bij de inhoud van de vertoningen, maatschappelijke thema's en creëren verdieping door ruimte te bieden voor beleven, verwoorden, onderzoeken, reflecteren en creëren. Hiermee hopen we de bezoekers nieuwe inzichten te geven en hen op diverse en verfrissende manieren met film & beeldende kunst in aanraking te laten komen.



DOELSTELLINGEN 2025-2028

Concordia zorgt in de komende vier jaar voor een verdiepende en aansprekende publieks-/randprogrammering door:

- een goede verhouding tussen laagdrempelig en diepgaand aanbod (lezingen, debat, aansprekende moderator, verdieping op film als vak)
- co-creatie met doelgroepen en culturele en sociaal-maatschappelijke organisaties
- aan te sluiten bij actuele, maatschappelijke thema's

Beeld & Geluid Club (werktitel)

Het in groepsverband bezoeken van en deelnemen aan culturele activiteiten, werkt drempelverlagend en zorgt voor een warme band tussen Concordia en de deelnemers. Dit geldt voor zowel de deelnemers aan onze succesvolle Filmclub, als de dames uit de Alifa groepen die in 2023 meededen aan de Kunstclub. We breiden dit uit met een Beeld & Geluid Club (werktitel) gericht op young professionals.

IN 2025

- gaan we in gesprek met onze twee focus doelgroepen (talent en sociaal) over wat er actueel bij hen speelt, waar zij het nu over willen hebben, en ontwikkelen op basis hiervan per discipline één verdiepend randprogramma
- ontwikkelen we een Beeld & Geluid Club (werktitel)
- consolideren en stabiliseren we de bezoekersaantallen en behalen minimaal dezelfde aantallen als in 2024

EDUCATIE

Concordia breidt film- en beeldende kunsteducatie uit

Film- en beeldende kunsteducatie gaat over de kracht van een film of tentoonstelling

We willen de kracht van film en beeldende kunst in cultuureducatie gebruiken. Film- en beeldende kunsteducatie breder en actiever inzetten om kinderen en jongeren actief, kritisch, bewust, creatief en met de kracht en pracht van (bewegend) beeld en geluid te laten kennismaken en om te laten gaan. We dagen kinderen en jongeren uit om betekenis te geven aan wat ze zien, maken en onderzoeken. Zo worden nieuwe generaties kijkers en makers "gevoed" en "opgeleid". Filmeducatie - ofwel leren over beeldtaal in de breedste zin van het woord - is belangrijker dan ooit. De samenleving is doordrenkt van beelden, zoals films, socials, clips, signing en games. Met filmeducatie willen we kinderen en jongeren leren kritischer te kijken en betekenis te geven aan wat ze zien, maken en onderzoeken. In de beeldende kunsteducatie leggen we de focus op het creëren van kunst, door ons te verplaatsen in de wereld van de maker en door zelf aan de slag te gaan. Zo willen we kinderen en jongeren leren om hun expressiviteit, creativiteit en speelplezier te vergroten, en daarmee hun zelfvertrouwen en persoonlijke identiteit.



DOELSTELLINGEN 2025-2028

Concordia breidt de komende vier jaar film- en beeldende kunsteducatie uit door:

- het ontwikkelen van een meerjarenvisie 2025-2028
- waar mogelijk in co-creatie en afstemming met regionale en landelijke partijen

IN 2025

- ontwikkelen we de meerjarenvisie 2025-2028
- starten we met de uitrol van de visie bij aanvang van schooljaar 2025-2026
- realiseren we minimaal 25k aan inkomsten ten opzichte van de realisatie in 2023

Kunstblikken met leerlingen van Het Stedelijk ISK (Internationale Schakelklas)

In het voorjaar van 2024 kwamen leerlingen van Het Stedelijk ISK uit Eritrea, Oekraïne, Somalië, China, Duitsland, Turkije, Iran, Syrië en Koerdistan wekelijks bij Concordia om, onder leiding van onze eigen educatief medewerkers, te werken aan het thema 'Wat is thuis'. Hierbij werden ze geprikkeld om bezig te gaan met hun eigen creativiteit en met taalvaardigheid. Dit resulteerde in de expositie Kunstblikken, die in schooljaar 2024-2025 een vervolg krijgt met een nieuwe groep jongeren.

DIALOOG

Concordia zoekt actief de verbinding met beeldende kunst- en filmprofessionals

Concordia biedt de (toekomstige) professional een netwerk, verdieping, en een podium

Bij de keuze van ons programma laten we ons inspireren door de dialoog aan te gaan met en te stimuleren tussen programmeurs en curatoren, de beeldende kunst- en filmprofessionals en het publiek. We willen met name de jonge, recent afgestudeerde professionals in het middenveld, intellectuele en artistieke voeding bieden om de eigen beroepspraktijk te versterken en te verdiepen. Een plek om inspiratie op te doen, om in gesprek te gaan over werkmethodes van peers, om elkaar en het publiek te ontmoeten en van elkaar te leren. We verwachten dat ons versterkte profiel en de inhoudelijke focus die we nu leggen meer kunstminnend publiek aan ons zal binden en dat de groep betrokken beeldende kunst- en filmprofessionals zal groeien.

DOELSTELLINGEN 2025-2028

Concordia zoekt de komende vier jaar actief de verbinding met beeldende kunst- en filmprofessionals door:

- te bouwen aan communities, gebaseerd op hun behoeften
- het verstrekken van opdrachten aan makers
- het samenwerken met beeldende kunst- en filmopleidingen

MeetUs

Samen met KunstNonStop organiseert Concordia sinds 2020 het netwerk- en inspiratie-event MeetUs, in de exoruitte aan de Langestraat. MeetUs is de vaste ontmoetingsplek voor alle professioneel werkende kunstenaars in de regio, om te netwerken, ideeën uit te wisselen, inspiratie op te doen en nieuwe collega's te ontmoeten.

IN 2025

- organiseren we één keer een open podium in het auditorium aan de Langestraat waar makers kunnen delen waar ze aan werken en wat hen bezighoudt
- geven we drie gastcolleges (bij maakopleidingen van ROC van Twente, AKI ArtEZ, ArtEZ Conservatorium, Saxion en/of UT) waarin we ophalen wat er onder jonge makers leeft en waarin we presenteren waarvoor ze bij Concordia terecht kunnen





MOGELIJKMAKER

Regelmatig ontspruiten in de stad Enschede en de regio Twente culturele initiatieven en projecten waar handen en voeten aan moeten worden gegeven. Concordia ondersteunt en faciliteert deze projecten en maakt ze mogelijk. Of het nu draait om de financiële administratie van een project, het projectmanagement, de communicatie, hulp bij het aanvragen van fondsen of het aanvragen van vergunningen: Concordia heeft de ervaring en infrastructuur in huis om projecten mogelijk te maken. Dit heeft als groot bijkomend voordeel dat de makers, ondernemers, kunstenaars en leerlingen binnen het project kunnen vlammen.

De doelgroep voor wie we werken is uiteraard leidend voor de inspanningen die we leveren. Van crossmediale makers tot amateurkunstverenigingen. Van mensen met en zonder beperking tot PO en VO leerlingen. We zetten ons met passie in voor hun projecten en maken het daarmee voor hen mogelijk om bij te dragen aan een levendig cultureel klimaat in de stad en regio.

We staan open voor vragen uit het brede culturele veld en werken op dit moment met veel plezier aan projecten binnen de themagebieden:

- educatie
- participatie
- cultuur en sociaal domein
- Twente als TIC regio

EDUCATIE

Cultuureducatie Enschede

In Enschede werken het culturele veld, het onderwijs, de lerarenopleidingen en de gemeente onder de naam Cultuureducatie Enschede (CEE) intensief samen om cultuureducatie in het primair onderwijs (inclusief het (voortgezet) speciaal onderwijs) naar een hoger plan te tillen. Medewerkers van het projectbureau van CEE, waarvan Concordia penvoerder is, coördineren het geheel als onafhankelijke intermediair.

CEE heeft bij het Fonds voor Cultuurparticipatie binnen de regeling 'Cultuureducatie met Kwaliteit 2025-2028' een nieuwe subsidieaanvraag ingediend. Daarin staat de volgende vraagstelling de komende vier jaar centraal: "Hoe dragen de samenwerkingspartners binnen Cultuureducatie Enschede zoveel mogelijk bij aan de creatieve en culturele ontwikkeling van alle kinderen in Enschede op een zodanige wijze dat dit structureel binnen- en buitenschools ingebed en gecontinueerd wordt?" Vanuit deze vraagstelling werkt CEE de komende vier jaar aan het verbeteren van kwaliteit, het vergroten van kundigheid, het bevorderen van kansengelijkheid en het delen van kennis.

IN 2025

Jaar	DOELSTELLING	ACTIVITEITEN
'25	kwaliteit verbeteren	• 3 nieuwe scholen geven Plus-programma vorm • Aanbod van alle aanbieders toetsen, zowel op papier als in de praktijk • Aannemen 2^e BCC'er • Inhoudelijke taak EM'ers culturele instellingen vormgeven en vastleggen
	Kundigheid vergroten	• EM'ers culturele instellingen en BCC'ers volgen werkbijeenkomsten • Onderzoeken hoe zelfstandige aanbieders te betrekken bij werkbijeenkomsten • Ontwikkelen en uitvoeren professionaliseringsaanbod • Uitvoeren ICC-cursus
	Kansengelijkheid bevorderen	• Extra inzet op motivatie Plus-programma's scholen in achterstandswijken • Onderzoek verhelpen vervoersproblematiek
	Kennis delen	• Red Carpet Event
	Overig	• Afnemen Evi 2.0 bij alle scholen • Invullen vragenlijst over klimaat en duurzaamheid van OCV

Kids4Twente

Kids4Twente is een schooljaar vullend, jaarlijks terugkerend schoolontwikkelprogramma voor alle basis- en middelbare scholen in de regio om kinderen gelijke kansen te bieden op onderwijs op het snijvlak van wetenschap, technologie en duurzaamheid (WTD). In het afgelopen jaar is Kids4Twente met behulp van Twente Board projectgelden inhoudelijk verder doorontwikkeld en wordt het programma naast Enschede (SKOE, Consent, VCO) en Hengelo (Symbio) nu ook uitgevoerd in de gemeenten Almelo/Wierden (Viadere) en Losser/Overdinkel (Skolo). Concordia faciliteert de werkzaamheden van de projectleider Kids4Twente in Enschede.

IN 2025

- uitrol van het vernieuwde vraaggestuurde Kids4Twente programma, met o.a. een opleidingsprogramma voor schoolleiders en W&T coördinatoren
- ontwikkeling en uitvoering van een oriëntatieprogramma techniek en technologie en het opzetten van een netwerk van bedrijven en (culturele) instellingen voor het basis- en voortgezet onderwijs in Enschede
- uitbreiding van Technoscope (doel: het meten van de onderwijseffectiviteit van Kids4Twente) met vragenlijsten voor leraren en schoolleiders
- ontwikkeling overkoepelend verhaal, waarbij leerlingen aan den lijve ondervinden dat zijzelf de toekomst bouwen, door Concordia als culturele partner binnen de Kids4Twente powered by groep

CULTUURPARTICIPATIE

Twentse Cultuurverbinding | Cultuurcoach en Cultuurmakelaars

De Twentse Cultuurverbinding is de noemer waaronder de Cultuurcoach Enschede en de Cultuurmakelaars Almelo, Dinkelland, Enschede, Oldenzaal en Tubbergen samenwerken. Dit doen ze vanuit het projectbureau, onder de paraplu van Concordia. Doelstelling van de Twentse Cultuurverbinding is het versterken van de kwaliteit, kracht, samenwerking, reikwijdte en impact van alle partijen in de culturele sector van Enschede en de regio Twente, met nadruk op het amateurkunstveld.

Cultuurcoach en Cultuurmakelaar Enschede

De Cultuurcoach en Cultuurmakelaar Enschede ondersteunen het culturele (amateurkunst)veld van Enschede. Dit omvat de vele inwoners van de stad die hun creatieve passie beoefenen in hun vrije tijd. De Cultuurcoach en Cultuurmakelaar ondersteunen bij het ‘mogelijk maken’: dus niet bij het dansen of zingen zelf, maar bij vragen over ledenwerving, geschikte podia, fondsenwerving etc. Door het veld hierin te ondersteunen, vergroten ze de toegankelijkheid van cultuur in Enschede en brengen ze cultuur dichtbij.

IN 2025

- vervolg ‘Move on! Amateurkunst in transitie’; amateurkunstgroepen denken na én proberen uit hoe ze met de veranderingen in de samenleving om kunnen gaan, ter vergroting hun wendbaarheid en weerbaarheid
- deskundigheidsbevordering van amateurkunstgroepen door het aanbieden van cursussen, o.a. in samenwerking met M-Pact en Sportaal, en door relevant aanbod van derden te delen met het veld
- onderhouden van contact met diverse welzijnsorganisaties, en deze waar mogelijk te verbinden met het culturele veld

- ledenwerving en ledenbinding door het coördineren van het culturele deel van platform Sjors Sportief & Creatief
- bijdragen aan de viering van 700 jaar Enschede
- vervolg Expertisepunt Amateurkunst

Cultuurmakelaar Almelo

De Cultuurmakelaar ondersteunt het culturele (amateurkunst)veld in Almelo. Ze ondersteunt niet op artistiek inhoudelijk gebied, maar op het gebied van het zijn van een vereniging. Denk hierbij aan ledenwerving en -binding, PR, (alternatieve) manieren van financieren, het vinden van passende locaties voor repetities, uitvoeringen, opslag van materiaal et cetera. Ook fungeert ze als klankbord en verbinder, onder andere richting de gemeente Almelo.

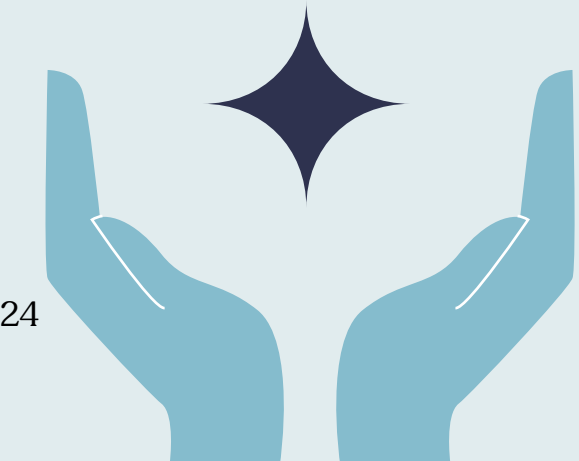
IN 2025

- organiseren van uiteenlopende activiteiten, zoals een jaarlijkse netwerkbijeenkomst en bijeenkomsten per discipline, om het culturele veld onderling te verstevigen en te stimuleren
- bijdragen aan de ontwikkeling van de nieuwe Cultuur- en Erfgoedvisie, vanuit de rol van verbinder tussen de gemeente Almelo, het culturele veld en andere partijen (sport, welzijn)
- ondersteunen van de amateurkunstverenigingen in ledenwerving en ledenbinding door het:
- coördineren van de culturele activiteiten binnen het platform Sjors Sportief & Creatief, gericht op kinderen van 4-12 jaar in de vrije tijd
- ondersteunen van de amateurkunstverenigingen in ledenwerving en ledenbinding door het:
 - coördineren van de culturele activiteiten binnen het platform Sjors Sportief & Creatief, gericht op kinderen van 4-12 jaar in de vrije tijd
 - coördineren van de Beweeg- & Cultuurgids met sportief, creatief en cultureel aanbod voor 18 en ouder

Cultuurmakelaar Dinkelland, Oldenzaal, Tubbergen

De gemeenten Dinkelland, Oldenzaal en Tubbergen willen de bewoners en bezoekers van hun dorpen en steden optimaal laten profiteren van het bruisende culturele aanbod. Dat vraagt om een goede zichtbaarheid van de artistieke en culturele potentie en om versterking van de verbindingen tussen alle betrokken partijen. De Cultuurmakelaar in Dinkelland, Tubbergen en Oldenzaal werkt in een andere context dan die in de grote steden Almelo en Enschede. Het werkgebied is heel gevarieerd met de gemeente en stad Oldenzaal en de gemeenten Dinkelland en Tubbergen die samen de stad Ootmarsum, een twintigtal dorpen en zes buurtschappen omvatten.

Op het moment van schrijven worden de beschikbare uren alleen ingezet in de gemeente Oldenzaal. Dinkelland en Tubbergen zijn in beraad over de juiste inrichting van ondersteuningsfuncties – waar de cultuurmakelaar deel van is – in hun gemeenten. De komende maanden wordt duidelijk hoe de functie wordt vervolgd.



CULTUUR EN SOCIAAL DOMEIN

#Hardgaan053 | Concordia, Alifa en Sportaal

Binnen de #Hardgaan053 coalitie is Concordia de culturele partner. Naast plezier en ontspanning, bieden culturele activiteiten jongeren de mogelijkheid om (onvermoede) talenten te ontdekken en te verdiepen, om nieuwe kanten van zichzelf te leren kennen en te laten zien. Aangevuld met het jongerenwerk van Alifa en de aandacht voor beweging en leefstijl vanuit Sportaal, bieden we als #Hardgaan053 coalitie een breed ontwikkelperspectief en een veilige, inspirerende, soms ook uitdagende ruimte binnen de school en daarbuiten.

Als culturele partner levert Concordia praktische kennis en een netwerk om in aansluiting bij de leefwereld van jongeren, passend cultureel aanbod te bieden in de huiskamers, binnen de school en in de vrije tijd. Dit is een combinatie van bestaand aanbod en nieuw, op maat ontwikkeld aanbod, op basis van de wensen van jongeren - in nauwe afstemming met de deelnemende scholen en coalitiepartners Alifa en Sportaal. Op het moment van schrijven wordt de laatste hand gelegd aan de aanvraag voor de periode 2025-2028. Bij een positieve toekenning wordt in 2025 gewerkt aan de volgende doelstellingen.

IN 2025

- uitrollen van vereenvoudigde aanbodstructuur, waarbij we onderscheid maken tussen losse culturele activiteiten en langer lopende projecten, binnenschools en buitenschools
- zinvolle tijdsbesteding na en buiten school in kaart brengen en toegankelijk maken voor leerlingen, startend met één pilotschool



TWENTE ALS TIC-REGIO

Creatieve Broedplaatsen Twente | Concordia, Saxion en Tetem

Faciliteiten voor kunst met een grote K zijn prima voor handen in Twente, maar minstens zo belangrijk voor de aantrekkelijkheid van een regio is de aanwezigheid van underground cultuur en daarbij de ruimte voor experiment en innovatie. Creatieve Broedplaatsen Twente creëert een verbindende schakel voor een groot deel van de creatieve sector in Twente. Vanuit deze tijdelijke subsidieregeling werden in eerste instantie 32 broedplaatsen actief ondersteund, verspreid over alle 14 gemeenten. Op het moment van schrijven zijn er daar nog 25 van actief. Indirect (via deze broedplaatsen) bereiken we daarmee een groot deel van alle inwoners van Twente, in het bijzonder de groep die zich bij de gevestigde orde van de culturele instellingen niet direct thuis voelt. Concordia levert de aanjager en een communicatiemedewerker voor Creatieve Broedplaatsen Twente. Zij zijn verantwoordelijk voor algemene en organisatorische ondersteuning en de marketing en communicatie. We werken samen met Saxion voor de monitoring en evaluatie, met Tetem voor de netwerkvorming en met de gemeente Enschede als subsidieverstrekker richting de broedplaatsen.

IN 2025

- ondersteunen van de 25 nog actieve broedplaatsen en bijdragen aan hun toekomstbestendigheid, samen met Tetem en Saxion
- correct inhoudelijk en financieel afwikkelen van de huidige subsidieregeling, richting financiers TwenteBoard en de Provincie Overijssel
- actief zoeken naar mogelijkheden voor een vervolg op de huidige regeling, samen met de gemeente Enschede als kartrekker, met als doel om broedplaatsenbeleid op de agenda van de Cultuurregio Twente te krijgen
- werken aan landelijke inbedding, netwerkvorming en kennisdeling, door bedrijfsbezoeken aan broedplaatsen in het hele land plus deelname aan diverse (netwerk)evenementen rondom het thema

Cross-TIC – Programma voor makers van de toekomst | 9 partners

Cross-TIC is een regionaal talentontwikkelingsproject met als doel crossmediale makers te ondersteunen en te begeleiden. Cross-TIC wordt uitgevoerd door negen kernpartners verspreid door Twente met Concordia als penvoerder. Cross-TIC wordt financieel ondersteund door de Cultuurregio Twente en de Provincie Overijssel.

Cross-TIC biedt ontwikkelingstrajecten aan makers van alle kunst- en vormgevingsdiscipline's. Van beeldende kunst en theater tot dans, muziek en interaction design. De makers in kwestie worden gezocht en geworven via open calls: oproepen die online worden verspreid in de netwerken van de partners. Een aantal van deze trajecten wordt begeleid en gefaciliteerd door Concordia. Afgelopen periode (2021-2024) is dat vanuit het kader "Time Based Media", oftewel: film- en videowerk, internet- en geluidskunst waarbij innovatie en technologie een belangrijke rol spelen. Cross-TIC is momenteel bezig met een aanvraag voor de vervolgperiode van 2025-2028. Bij een positieve toekenning wordt in 2025 gewerkt aan de volgende doelstellingen.

IN 2025

- implementeren van verbeterde werkprocessen, zoals uitbreiding aantal kernpartners dat trajecten faciliteert en uitbreiding werkgroep voor selectie van makers zodat ook alle kernpartners passend vertegenwoordigd zijn
- uitvoeren nieuwe marketingstrategie, zodat meer en nieuwe makers worden bereikt en het aantal kwalitatieve reacties op open calls wordt vergroot
- verbeteren inbedding in de regio, door betere spreiding van werk door de hele regio



Museumnacht | Concordia en Rijksmuseum Twenthe

In 2024 wordt voor de vijfde keer de Museumnacht Enschede georganiseerd. De Museumnacht heeft als doel om een breed publiek op een laagdrempelige manier te laten kennismaken met de veelzijdige cultuur in Enschede. De Museumnacht is een participatief evenement waar een overwegend jong publiek verschillende culturele activiteiten bijwoont en vooral ook zelf dingen doet en maakt. Van laat in de middag tot diep in de nacht opent een twintigtal instellingen hiertoe de deuren; niet alleen culturele instellingen maar ook andersoortige, sfeervolle locaties zoals de Synagoge, Boksclub Twente en Het Paradijs.

De Museumnacht is een initiatief van Concordia (penvoerder), Rijksmuseum Twenthe & De Museumfabriek en Sickhouse. Het evenement bestaat door de intensieve samenwerking met lokale organisaties en partners, inclusief de kunstvakopleidingen. Het Strategisch Cultuurberaad is risicodragend partner. Op het moment van schrijven zijn we in afwachting van het besluit met betrekking tot de aanvraag voor de periode 2025-2028. Bij een positieve toekenning wordt in 2025 gewerkt aan de volgende doelstellingen.

IN 2025

- verstevigen programma door te cureren op scherper, uitdagender aanbod (i.p.v. bestaand, regulier aanbod) en door het programmeren van inclusief aanbod voor mensen met een visuele, auditieve of fysieke beperking
- realiseren van een publieksgroei naar 2500+ betalende bezoekers op ~20 locaties
- realiseren van 15k aan sponsoring door bedrijfspartners



DUURZAAMHEID

Verduurzaming biedt de cultuursector de kans om zijn creativiteit, verbeeldings- en veranderkracht in te zetten voor de enorme duurzaamheidsopgave waar Nederland voor staat. In 2018 is het Greenteam van Concordia gestart. Dit team houdt zich bezig met het vraagstuk op welke wijze we binnen onze organisatie kunnen verduurzamen. Hier zijn zaken aan de orde gekomen zoals:

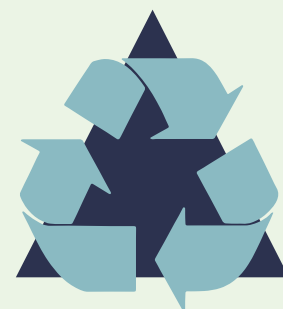
- Bewustwording creëren
- Aanhaken bij landelijke duurzame initiatieven
- Aanpassingen in de bedrijfsvoering (afval, inkoop, energie, vervoer)

Het Greenteam heeft de afgelopen jaren een aanjaagfunctie gehad. Nu is het tijd om het thema duurzaamheid in te bedden in onze organisatie. Dit betekent dat de teams duurzaamheid als integraal onderdeel meenemen in het formuleren van hun doelstellingen. Verduurzamen is een breed begrip. Dat zie je terug in waar het Greenteam de afgelopen periode mee bezig is geweest. In lijn met de focus die we organisatiebreed willen aanbrengen, willen we dit ook doen op het gebied van duurzaamheid. Dit maakt dat we keuzes maken gebaseerd op de Sustainable Development Goals (SDGs) passend bij onze organisatie, onze financiële mogelijkheden en de fase waarin Concordia zich bevindt.

Met betrekking tot de verduurzaming van de panden zijn we afhankelijk van de verhuurder, de Gemeente Enschede. We hopen dat ook de gemeente er in de komende jaren zowel inhoudelijk als financieel structureel ruimte voor maakt om dit verder te optimaliseren. Hier blijven we graag over in gesprek.

IN 2025

- voeren we een nulmeting uit op het gebied van duurzaamheid. Uitgangspunt hierbij is om binnen de inhoudelijke, financiële en voorwaardelijke kaders focus aan te brengen en hieraan haalbare doelstellingen te koppelen.



DIVERSITEIT & INCLUSIE

Concordia onderschrijft de code Diversiteit & Inclusie.

In 2021 is de werkgroep Diversiteit & Inclusie gestart. Sindsdien wordt jaarlijks de scan D&I gedaan (score 2022: 69%; score verkorte scan 2023: 4.5 van 5.0).

Uit de Uitkomst Scan Diversiteit & Inclusie van 4 mei 2023:

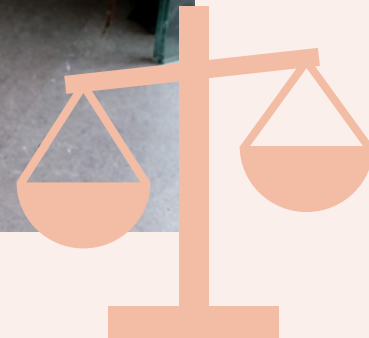
“De organisatie staat open voor diversiteit en diversiteit is geïntegreerd in de kern van de organisatie.” Bij elke medewerker wordt hun uniciteit gezien en erkend, en worden ze gestimuleerd om zichzelf te zijn. Diverse medewerkers worden expliciet betrokken bij het maken van keuzes en beslissingen, om zoveel mogelijk diverse input te krijgen en optimale besluiten te kunnen nemen. “Diversiteit in het programma wordt ook gezocht om een zo divers mogelijk publiek aan te trekken, zonder dat het een als beter wordt gezien dan het ander.”

We voelen ons gesteund door dit positieve oordeel maar zijn ons er ook van bewust dat veel van wat Concordia op dit gebied doet, organisch en onbewust gebeurt. In de komende beleidsperiode ontwikkelen we een heldere visie met een doelbewust stappenplan, zodat we het beleid kunnen implementeren binnen onze organisatie.

IN 2025

- werken we aan een inclusieve organisatiecultuur door bewustwording en educatie van de medewerkers
- starten we met de uitrol van het stappenplan Diversiteit & Inclusie op het gebied van Programma (diverse inhoud), Publiek (bereik van diverse doelgroepen), Personeel (diversiteit in het team) en Partners (samenwerken met inclusieve partijen)





FAIR PRACTICE CODE

Concordia onderschrijft de Fair Practice Code en handelt daarnaar. Zij beschouwt de activiteiten van makers als het primaire proces van de culturele sector en kent daarbij haar plaats als “mogelijkmaker”. Op alle niveaus binnen de organisatie en in de flexibele schil van kunstenaars en ZZP-ers waarmee wordt gewerkt, ziet Concordia toe op een eerlijke en transparante beloning. Al het personeel in dienst van Concordia valt onder de cao-kunsteducatie, vanuit de historie van Concordia als aanbieder van kunst – en cultuureducatie. Over het algemeen krijgt personeel in eerste instantie een jaarcontract waarna zij óf in vaste dienst komt óf het dienstverband wordt beëindigd. Daarmee probeert zij een veilige basis te creëren van waaruit mensen zich professioneel kunnen ontwikkelen.

Voor het vergoeden van de kunstenaars waarmee wordt gewerkt, maakt Concordia gebruik van de rekentool <https://kunstenaarshonorarium.nl>. Naast het honorarium voor het ontwikkelen van nieuw werk of het aanpassen van bestaand werk, vergoeden we reis- en verblijfkosten, materiaalkosten en de verzekering van het werk. Ook krijgen de kunstenaars betaalde hulp bij het opbouwen van de expositie. De begroting bij deze aanvraag is gebaseerd op de nieuwe regeling <https://kunstenaarshonorarium.nl> die start met ingang van 1 januari 2025.

Ook bij de inhuur van de overige ZZP'ers – zoals inhoudelijk adviseurs, vormgevers, productiemedewerkers en opbouw hulp – zorgt Concordia voor een adequate betaling. Hiervoor hanteren we de Richtlijn Functie- en Loongebouw De Zaak Nu <https://www.dezaaknu.nl/onderzoek>

Concordia monitort haar resultaten op basis van het zogenaamde balanced score card model voor maatschappelijke organisatie. Eén van de kpi's (key performance indicators) die zij daarbij gekozen heeft is het aandeel van de omzet dat daadwerkelijk uitgegeven wordt aan programma. Zij rapporteert daarop zowel intern (naar personeel en raad van toezicht) als naar de Gemeente Enschede als belangrijkste financier.

GOVERNANCE CODE CULTUUR

Taken en bevoegdheden RvT

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Toezicht zijn in de statuten van Concordia omschreven. Naast het houden van toezicht op de algemene gang van zaken, binnen de gestelde kaders van de Governance Code Cultuur, fungeert de raad van toezicht als sparringpartner voor de directeur-bestuurder en geeft zij, gevraagd en ongevraagd, raad en advies. Ook is de raad van toezicht de formele werkgever van het bestuur, zijn de leden van de RvT ambassadeur en zetten zij hun netwerk in ten faveure van de organisatie. De RvT houdt toezicht binnen de kaders zoals die gesteld zijn door de Governance Code Cultuur en houdt toezicht op:

- Realisatie van kpi's van Concordia;
- Strategie en risico's verbonden aan de activiteiten van Concordia;
- Tijdig bijstellen van de missie en visie van Concordia;
- Kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;
- Financieel verslaggevingsproces;
- Naleving van toepasselijke wet- en regelgeving.

De raad van toezicht werkt in 2025 met de volgende drie commissies:

1. Remuneratie
2. Financieel
3. Huisvesting

Vanuit deze commissies wordt regelmatig verslag uitgebracht aan de voltallige raad van toezicht.

Concordia onderschrijft de Governance Code Cultuur en heeft de acht principes in haar organisatie en statuten geborgd. Concordia werkt volgens het directeur-bestuurder – Raad van Toezicht model. De taken en verantwoordelijkheden van de directeur-bestuurder en de raad van toezicht zijn vastgelegd in de statuten, met een uitwerking in een bestuursreglement. Er vindt zes keer per jaar een vergadering met directeur-bestuurder, MT en de Raad van Toezicht (RvT) plaats.

De stichting kent een breed samengestelde raad van toezicht met vijf leden met specifieke deskundigheid op gebied van onderwijs, financiën, governance, vastgoed, sociaal domein en algemeen management. Directeur-bestuurder en raad van toezicht zijn onafhankelijk en er is geen sprake van enige vorm van belangenverstrengeling. Interne procedures borgen het integer handelen van de directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken en laat zich daarin bijstaan door een driekoppig managementteam dat middels een gestructureerde agenda met informatieve, bespreek- en beslispunten verantwoordelijkheid draagt voor de operatie.

Het personeel wordt vierwekelijks ingelicht over de door het MT besproken punten. Twee keer per jaar vindt formele inspraak plaats middels een personeelsvergadering, waarbij de personeelsvertegenwoordiging bestaat uit het voltallige personeel. Concordia kent een goed systeem van functioneringsgesprekken en heeft aandacht voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van haar personeel, inclusief een vast budget voor opleidingskosten.



OPTIMALISEREN ORGANISATIE & MEDEWERKERS



Medio 2024 heeft de gemeente Enschede een transitiebudget beschikbaar gesteld om Concordia de mogelijkheid te geven om processen – en waar nodig de organisatie – te optimaliseren, die bijdragen aan een toekomstbestendig Concordia. Het gaat hierbij om: projectmanagement, (online) ticketing, planning, klantcontact, administratieve software en taken, inzet vrijwilligers, verduurzaming en de website. Op het moment van schrijven werken we aan het transitieplan. De eerste effecten hiervan zullen in 2025 zichtbaar zijn.

Organisatiecultuur

Bij nieuwe ambities hoort een passende organisatiecultuur. Concordia is een duurzame culturele organisatie waar medewerkers met gedrevenheid en plezier werken aan een gezamenlijk gedragen missie en visie.

Positief onderscheidende kwaliteiten in de organisatiecultuur van Concordia zijn: enthousiasme, collegialiteit, een groot en relevant netwerk, expertise in het eigen vakgebied en de kwaliteit om inhoud te verbinden met doelgroepen, thema's en domeinen.

Verbeterpunten in onze organisatiecultuur zijn:

- Meer integraal samenwerken; medewerkers voelen grote verantwoordelijkheid voor en betrokkenheid bij hun eigen opdracht, krijgen ook veel vrijheid en vertrouwen om deze uit te voeren, maar zien zichzelf tot nu toe minder als deel van een groter geheel.
- Meer focus; er is veel enthousiasme voor het eigen vakgebied en voor het bijdragen aan een levendige stad en regio en er worden veel ideeën opgepakt en gerealiseerd. Om de nieuwe identiteit te kunnen gaan laden met daden is het soms ook nodig om nee te zeggen tegen interne en externe vragen en ideeën die ons afleiden van het hogere doel.

Om hier op het niveau van de interne organisatie mee aan de slag te gaan is een externe, systemische coach ingeschakeld.

DOELSTELLINGEN 2025-2028

Concordia heeft over vier jaar de organisatie op orde door:

- het werken binnen een gezonde, plezierige organisatiecultuur met oog voor het hogere organisatiedoel
- de juiste mensen op de juiste plek te hebben met de passende tools om te voldoen aan wat er van de functie wordt gevraagd en zich te kunnen blijven ontwikkelen
- het hebben van een divers personeelsbestand
- effectieve processen voor klant en medewerkers

IN 2025

- passen we de organisatiestructuur aan op de aangescherpte focus op film, beeldende kunst en mogelijkmaker
- werken we met integrale teams die werken vanuit gezamenlijke kpi's met een heldere marketingvisie en voortdurend alert zijn op cross-selling
- rollen we het transitieplan uit zodat processen optimaal uitgevoerd kunnen worden
- starten we met trainingen en initiatieven om samenwerking en feedback geven te stimuleren
- blijven we monitoren op het aandeel van het totale budget naar programma

HUISVESTING

Het is inmiddels alom bekend dat Concordia graag al haar activiteiten onder één dak wil onderbrengen. De afgelopen twee jaar is er dan ook samen met Theater Sonnevanck, de pandeigenaar, IAA- architecten vol enthousiasme gewerkt aan het Ambitiedocument Warenhuis. Najaar 2024 zal door de gemeente hierover een besluit genomen worden.

Het Warenhuis biedt Concordia de mogelijkheid om verder te professionaliseren, eigentijdse zalen te kunnen bieden en te groeien als organisatie. Als de gemeente het besluit neemt om niet te willen of kunnen investeren in het plan Warenhuis zal Concordia een alternatief plan gaan maken om de huidige locaties te optimaliseren.

MONITORINGSPLAN

In het streven naar een inhoudelijk en afgewogen beoordelingsinstrument van onze prestaties werkt Concordia met de balanced scorecard voor maatschappelijke organisaties. Daarin worden op de vijf perspectieven “intern”, “extern”, “financieel”, “innovatie” en “maatschappelijke impact” key performance indicatoren geformuleerd. Zo wordt de voortgang niet uitsluitend op financiën en bezoekerjfers gemeten, maar ook op ‘zachtere’ impactaspecten, die voor een culturele instelling even relevant zijn.

De voortgang op de kpi's wordt maandelijks gemonitord door het MT en viermaal per jaar met de Raad van Toezicht besproken en er wordt jaarlijks openbaar op verantwoord in jaarverslagen. Gedurende de subsidieperiode vindt bovendien (vanaf 2025) ook impactgerichte monitoring plaats op de gezamenlijk met de gemeente vast te stellen monitoringscriteria. In overleg met de gemeente worden hierover nog voor de start van de subsidieperiode (voor 2025) afspraken gemaakt over te leveren input om de bijdrage aan de strategische doelen inzichtelijk te maken.



BIJLAGE

Meerjarenbegroting Concordia 2025 – 2028

Dit document beschrijft de meerjarenbegroting voor Concordia voor de periode 2025 -2028. Met achtereenvolgens een beschrijving van de uitgangspunten, de baten, de lasten en als laatste de cijfermatige tabel.

Uitgangspunten algemeen

Relatie tussen deze meerjarenbegroting en Warenhuis

Deze meerjarenbegroting beschrijft de situatie indien Concordia gevestigd blijft aan Oude Markt 15 en Langestraat 56. Voor het Warenhuis is een aparte begroting (2027) gemaakt, die is opgenomen en toegelicht in het Ambitiedocument voor het Warenhuis dat op 2 september 2024 is ingediend bij de gemeente Enschede en in het bezit is van de RvT.

Geen baten en lasten meer voor theater en kunstitleen

Per 1 januari 2025 focust Concordia op film, beeldende kunst en de rol als Mogelijkmaker. Daardoor vervallen alle directe baten en lasten met betrekking tot theater en bovendien een deel van de huisvestingslasten (Vestzaktheater) en personeel. Per 1 juli 2023 was Concordia al gestopt met de kunstitleen, waardoor ook de daaraan gekoppelde baten en lasten nihil zijn. Voor correcte weergave van vergelijkende cijfers zijn die regels wel opgenomen in de meerjarenbegroting.

Transitiebudget 2024

In 2024 heeft de gemeente Enschede een incidenteel transitiebudget van € 200k beschikbaar gesteld voor Concordia. Rekening houdend met de ontwikkelingen rond onze huisvesting zal Concordia na besluitvorming over de huisvesting door de gemeente Enschede met een plan komen hoe deze besteed zullen worden met als doel om de exploitatie gunstiger te krijgen.

Wel zijn er al targets verwerkt op het gebied van:

- Publieksinkomsten: Educatie
- Overige bijdragen privaat: Bedrijven

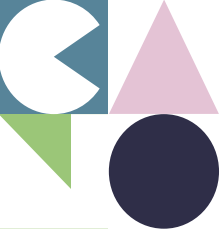
Toelichting op significante afwijkingen in de meerjarenbegroting tov eerdere jaren

Publieksinkomsten

- Film: qua filmrecette is er in de huidige huisvesting geen grote ontwikkeling te verwachten.
- Projecten Stadsverbinding: dit betreft projecten en festivals in de stad en de wijken, zoals Tijd voor de Wijk, Stadsherberg, Van Haag tot Walfestival, etc. Voornamelijk gedekt uit subsidies, aangevuld met bescheiden baten uit kaartverkoop en bar.
- Educatie: Concordia zet nadrukkelijk in op het uitbreiden van educatie op het gebied van film en beeldende kunst.
- Overige publieksinkomsten betroffen theatertoeslag en marge op de bar in het Vestzaktheater en komen per 2025 komen te vervallen.

Overige directe inkomsten

De verwachting is dat de baten uit verhuringen zullen toenemen doordat de momenten waarop Concordia tot en met 2024 theater in de bonbonnière aan de Oude Markt programmeert, beschikbaar komen voor commerciële en culturele verhuringen.

**Indirecte opbrengsten**

Dit betreffen voornamelijk opbrengsten uit de verhuur van de horeca aan Oude Markt 15, detachering en bijdragen vanuit projecten binnen de rol van ‘Mogelijkmaker’ voor de overhead van Concordia.

Subsidies en fondsen*Structurele exploitatiesubsidie*

Het opgenomen bedrag voor 2025 is gelijk aan het bedrag dat de gemeente Enschede ervoor heeft ingeruimd en wordt jaarlijks verhoogd met 4% loon- en prijscompensatie. In het bedrag is er rekening mee gehouden dat Concordia per 2025 het Vestzaktheater zal overdragen en daarmee ook de extra subsidie die Concordia daarvoor ontvangt sinds het beheer van het Vestzaktheater onder Concordia’s hoede is genomen.

Fondsen en projectsubsidies

Door de focus op film en beeldende kunst en de belangrijke rol voor educatie zijn extra projectsubsidies realistisch. Daarbij aangetekend dat die voor film en ‘overig’ in 2023 uitzonderlijk hoog waren dankzij eenmalige GALA-gelden.

Overige bijdragen privaat

Dit betreft (meerjarige) steun voor onze programmering vanuit particulieren en bedrijven. Tot en met 2024 is ca 25k daarvan specifiek voor de theaterprogrammering, vandaar dat er per 2025 een afname wordt verwacht. Tegelijk zetten we nadrukkelijker in op sponsoring door bedrijven, die de afname deels kunnen compenseren.

LASTEN**Personeelskosten**

De beëindiging van de theaterprogrammering zorgt voor een afname van personele omvang en inhuur van zzp-ers, maar het totaal zal desondanks stijgen door cao-stijgingen. In de periode september 2023 tot en met maart 2025 is de directeur-bestuurder een zelfstandige. De verwachting is dat er per april 2025 een nieuwe directeur-bestuurder aantreedt, die wel in loondienst is.

Materiële beheerskosten

Huisvestingslasten waren in 2023 relatief laag door een eenmalige tegemoetkoming in de gestegen energielasten over 2022 vanuit de gemeente Enschede. Per 2025 nemen de huisvestingslasten af door het overdragen van het Vestzaktheater, waardoor de huurkosten en bijbehorende energie- en overige huisvestingslasten komen te vervallen.

De afname in kantoorkosten is het gevolg van een herrubricering van kosten voor brancheorganisaties (€ 10k) naar organisatiekosten, wat een deel van de stijging op die post verklaart. Daarnaast is de verwachting dat de accountantskosten met maar liefst bijna € 15k zullen stijgen om aan de toegenomen eisen vanuit controleprotocol van de gemeente Enschede te kunnen voldoen.

Materiële directe activiteitenkosten

- Voor film zijn de lasten voor een groot deel een percentage van de recettebaten. Daarnaast is er een toename voor meer bijzondere programmering, bekostigd uit extra projectsubsidies
- Voor beeldende kunst waren de programmakosten in 2023 incidenteel lager.
- De kosten voor Projecten Stadsverbinding zijn in 2025 hoger dan de jaren daarna dankzij verwachte incidentele bijdrage vanuit jubileumbudgetten voor Enschede 700 jaar.
- Kosten voor de winkel zijn voor het merendeel een percentage van de opbrengsten.
- Kosten voor verhuringen zijn inkoop van arrangementen of inhuur van hosts of technici bij events, die worden vergoed door de huurder.

ACTIVITEITEN MOGELIJKMAKER

Diverse stadsbrede activiteiten lopen via Concordia onder de noemer “Mogelijkmaker”. Sommige voor een beperkt aantal jaren, andere doorlopend. Voor een toelichting op de inhoud van de activiteiten verwijzen we naar het meerjarenplan 2025 – 2028.

In alle rubrieken zijn de begrote gemeentelijke subsidies apart benoemd, met uitzondering van CAB (Cultuur aan de Basis), die zijn verdeeld over de projecten conform de aanvraag.

Voor elk van die activiteiten geldt dat ze ‘kostenneutraal’ zijn opgenomen in de begroting, aangezien het geormerkte geldstromen betreft, die volledig aan het project worden besteed.

MEERJARENBEGROTING CONCORDIA 2025-2028

	2023	2024	2024	2025	2026	2027	2028
		zonder GALA gelden					
<u>REGULIERE EXPLOITATIE</u>	realisatie	<i>begroting</i>	begroting	begroting	begroting	begroting	begroting
BATEN - Reguliere exploitatie							
PUBLIEKSINKOMSTEN - KAARTVERKOOP							
Film	€ 328.641	€ 327.500	€ 327.500	€ 356.000	€ 369.180	€ 383.923	€ 399.252
Theater	€ 64.360	€ 70.500	€ 70.500	€ -	€ -	€ -	€ -
Exposities	€ 3.562	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.500	€ 2.000	€ 2.500	€ 2.500
Projecten Stadsverbinding	€ 4.874	€ 1.900	€ 1.900	€ 8.560	€ 9.000	€ 9.500	€ 9.500
Educatie	€ 8.704	€ 10.000	€ 10.000	€ 15.000	€ 18.000	€ 20.000	€ 22.000
PUBLIEKSINKOMSTEN - OVERIG							
Kunstuitleen	€ 71.040	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Winkel	€ 50.159	€ 55.000	€ 55.000	€ 57.500	€ 60.000	€ 62.500	€ 65.000
Overige publieksinkomsten	€ 9.110	€ 13.000	€ 13.000	€ -	€ -	€ -	€ -
OVERIGE DIRECTE INKOMSTEN							
Verhuringen	€ 82.265	€ 84.500	€ 84.500	€ 98.000	€ 103.000	€ 108.000	€ 113.000
INDIRECTE OPBRENGSTEN							
Indirecte opbrengsten	€ 267.036	€ 285.000	€ 285.000	€ 271.190	€ 282.138	€ 292.923	€ 304.060
SUBSIDIES EN FONDSEN							
Subsidie Gemeente Enschede	€ 1.049.193	€ 1.091.161	€ 1.091.161	€ 1.052.948	€ 1.095.066	€ 1.138.869	€ 1.184.423
Theater	€ 159.810	€ 188.500	€ 145.000	€ -	€ -	€ -	€ -
Film	€ 42.249	€ 76.900	€ 20.000	€ 35.000	€ 36.500	€ 38.000	€ 40.000
Beeldende kunst	€ 16.885	€ 47.500	€ 30.000	€ 50.000	€ 55.000	€ 58.000	€ 61.000
Projecten Stadsverbinding	€ 124.283	€ 162.600	€ 162.600	€ 172.900	€ 165.000	€ 170.000	€ 175.000
Educatie	€ 15.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 40.000	€ 42.000	€ 44.000	€ 46.000
Overige subsidies en fondsbijdragen	€ 64.161	€ 65.600	€ 50.000	€ 57.500	€ 60.000	€ 62.000	€ 64.000
OVERIGE BIJDRAGEN PRIVAAT							
Particulieren incl Vriendenvereniging	€ 42.131	€ 49.000	€ 49.000	€ 31.000	€ 33.500	€ 36.000	€ 38.500
Bedrijven	€ 5.000	€ 8.000	€ 8.000	€ 22.000	€ 24.000	€ 26.000	€ 28.000
BANK EN KAS							
Bank en Kas	€ 6.812	€ 2.000	€ 2.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000
Totale baten reguliere exploitatie	€ 2.423.041	€ 2.549.661	€ 2.416.161	€ 2.273.098	€ 2.358.384	€ 2.456.215	€ 2.556.235

	2023	2024	2024	2025	2026	2027	2028
		zonder GALA gelden					
LASTEN - Reguliere exploitatie	realisatie	<i>begroting</i>	begroting	begroting	begroting	begroting	begroting
PERSONEELSKOSTEN							
Salariskosten	€ 1.154.156	€ 1.132.080	€ 1.132.080	€ 1.184.459	€ 1.244.469	€ 1.294.248	€ 1.346.018
Inhuur fondsenwerver	€ -	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.200	€ 5.400	€ 5.600
Inhuur personeel	€ 95.981	€ 177.000	€ 159.500	€ 85.000	€ 62.000	€ 65.000	€ 68.000
Personeelskosten overig	€ 64.411	€ 73.500	€ 73.500	€ 79.000	€ 82.000	€ 86.000	€ 90.000
MATERIELE BEHEERKOSTEN							
Huisvesting	€ 215.006	€ 255.500	€ 255.500	€ 242.200	€ 252.908	€ 263.944	€ 275.122
Kantoorkosten	€ 73.402	€ 82.500	€ 82.500	€ 63.500	€ 66.500	€ 69.500	€ 72.500
Bedrijfskosten	€ 133.492	€ 94.750	€ 94.750	€ 112.500	€ 118.000	€ 125.000	€ 132.000
Afschrijvingen	€ 29.158	€ 33.000	€ 33.000	€ 50.000	€ 53.000	€ 56.000	€ 59.000
MATERIELE DIRECTE ACTIVITEITENKOSTEN							
Film	€ 172.913	€ 197.220	€ 173.320	€ 182.760	€ 190.254	€ 202.211	€ 211.259
Theater	€ 172.148	€ 171.000	€ 171.000	€ -	€ -	€ -	€ -
Beeldende kunst	€ 50.263	€ 82.500	€ 67.500	€ 70.000	€ 72.500	€ 75.500	€ 78.500
Projecten stadsverbinding	€ 78.505	€ 113.250	€ 113.250	€ 132.860	€ 120.000	€ 123.000	€ 126.000
Educatie	€ 5.676	€ 9.000	€ 9.000	€ 12.000	€ 12.500	€ 15.000	€ 16.500
Kunstuitleen	€ 32.113	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Winkel	€ 28.614	€ 30.500	€ 30.500	€ 29.750	€ 31.000	€ 32.250	€ 33.500
Inkoop tbv verhuringen	€ 18.196	€ 18.000	€ 18.000	€ 19.000	€ 20.000	€ 21.000	€ 22.000
Marketing programma	€ 45.739	€ 56.500	€ 50.000	€ 45.000	€ 47.000	€ 49.000	€ 51.000
BANK EN KAS	€ 6.292	€ 8.000	€ 8.000	€ 9.000	€ 9.000	€ 9.500	€ 10.000
Totale lasten reguliere exploitatie	€ 2.376.065	€ 2.539.300	€ 2.476.400	€ 2.322.029	€ 2.386.330	€ 2.492.553	€ 2.596.999
Saldo reguliere exploitatie	€ 46.976	€ 10.361	€ -60.239	€ -48.931	€ -27.947	€ -36.338	€ -40.764

	2023	2024	2024	2025	2026	2027	2028
	realisatie	zonder GALA gelden		begroting	begroting	begroting	begroting
<u>MOGELIJKMAKER (v/h PROJECTBUREAU)</u>		<i>begroting</i>	begroting				
BATEN MOGELIJKMAKER							
CMK / CULTURAGE							
Subsidie FCP	€ 125.600	€ 125.600	€ 125.600	€ 137.050	€ 137.050	€ 137.050	€ 137.050
CULTUURMENU							
Bijdrage scholen	€ 134.633	€ 138.076	€ 138.076	€ 147.000	€ 146.510	€ 146.074	€ 145.693
Bijdrage culturele instellingen	€ 5.966	€ 6.000	€ 6.000	€ 6.125	€ 6.125	€ 6.125	€ 6.125
Subsidie gemeente Enschede combifunctie	€ -	€ -	€ -	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
Overige baten Cultuurmenu	€ 64.133	€ 65.448	€ 65.448	€ 73.500	€ 73.500	€ 73.500	€ 73.500
KIDS4TWENTE							
Subsidie gemeente Enschede	€ 63.623	€ 68.186	€ 68.186	€ 68.151	€ 73.041	€ 70.877	€ 73.712
Subsidies overig	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overige baten Kids 4 Twente	€ 31.394	€ 31.394	€ 31.394	€ 31.000	€ 31.000	€ 31.000	€ 31.000
HARDGAAN							
Baten	€ 100.000	€ 104.000	€ 104.000	€ 118.408	€ 123.144	€ 128.070	€ 133.193
MUSEUMNACHT							
Subsidie gemeente Enschede	€ 50.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 43.250	€ 43.250	€ 43.250	€ 43.250
Overige baten	€ 29.645	€ 60.000	€ 60.000	€ 56.284	€ 62.913	€ 72.294	€ 82.133
CULTUURCOACH ENSCHEDE							
Subsidie gemeente Enschede	€ 89.718	€ 83.042	€ 83.042	€ 95.911	€ 99.747	€ 103.737	€ 107.887
Overige baten	€ 15.281	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
TWENTSE CULTUURMAKELAAR OLDENZAAL							
Beheer expertisecentrum amateurkunst	€ 6.653						
Overige bijdragen gemeenten	€ 23.753	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
CULTUURMAKELAAR ALMELO & TUBBERGEN							
Bijdrage gemeenten	€ 48.579	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
CULTUURMAKELAAR ENSCHEDE - ALMELO							
Beheer expertisecentrum amateurkunst	€ -	€ 6.913	€ 6.913	€ 7.065	€ 7.348	€ 7.642	€ 7.947
Bijdrage gemeenten	€ 28.739	€ 66.484	€ 66.484	€ 69.268	€ 72.039	€ 74.920	€ 77.917
CULTUURMAKELAARS OVERIG							
Overige bijdragen gemeenten	€ 28.169	€ 64.319	€ 64.319	€ 66.891	€ 69.567	€ 72.350	€ 75.244
KUNST VAN HET GELIJKWAARDIG ONTMOETEN							
Private fondsen	€ 16.697	€ 65.000	€ 30.000	€ -	€ -	€ -	€ -
CREATIEVE BROEDPLAATSEN							
Subsidie gemeente Enschede	€ 56.000	€ 83.648	€ 83.648	€ 92.846	€ 96.560	€ 100.422	€ 104.439
CROSS-TIC							
Baten	€ 297.029	€ 741.429	€ 741.429	€ 350.000	€ 364.000	€ 378.560	€ 393.702
Totaal baten projecten	€ 1.210.634	€ 1.744.538	€ 1.709.538	€ 1.387.750	€ 1.430.794	€ 1.470.871	€ 1.517.793

	2023	2024	2024	2025	2026	2027	2028
	realisatie	zonder GALA gelden		begroting	begroting	begroting	begroting
LASTEN MOGELIJKMAKER		<i>begroting</i>	begroting				
CMK / CULTURAGE	€ 79.710	€ 125.600	€ 125.600	€ 137.050	€ 137.050	€ 137.050	€ 137.050
CULTUURMENU	€ 181.263	€ 209.524	€ 209.524	€ 246.625	€ 246.135	€ 245.699	€ 245.318
KIDS4TWENTE	€ 93.578	€ 99.580	€ 99.580	€ 99.151	€ 104.041	€ 101.877	€ 104.712
STADSHERBERG	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
HARDGAAN	€ 100.000	€ 104.000	€ 104.000	€ 118.408	€ 123.144	€ 128.070	€ 133.193
MUSEUMNACHT	€ 79.645	€ 90.000	€ 90.000	€ 99.534	€ 106.163	€ 115.544	€ 125.383
CULTUURCOACH ENSCHEDE	€ 104.999	€ 88.042	€ 88.042	€ 100.911	€ 104.747	€ 108.737	€ 112.887
TWENTSE CULTUURMAKELAAR OLDENZAAL	€ 30.406	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
CULTUURMAKELAAR ALMELO & TUBBERGEN	€ 48.929	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
CULTUURMAKELAAR ENSCHEDE - ALMELO	€ 28.739	€ 73.397	€ 73.397	€ 76.333	€ 79.386	€ 82.562	€ 85.864
CULTUURMAKELAARS OVERIG	€ 28.169	€ 64.319	€ 64.319	€ 66.891	€ 69.567	€ 72.350	€ 75.244
KUNST VAN HET GELIJKWAARDIG ONTMOETEN	€ 16.697	€ 65.000	€ 30.000	€ -	€ -	€ -	€ -
CREATIEVE BROEDPLAATSEN	€ 78.233	€ 83.648	€ 83.648	€ 92.846	€ 96.560	€ 100.422	€ 104.439
CROSS-TIC	€ 297.029	€ 741.429	€ 741.429	€ 350.000	€ 364.000	€ 378.560	€ 393.702
Totaal lasten projecten	€ 1.167.398	€ 1.744.538	€ 1.709.538	€ 1.387.750	€ 1.430.794	€ 1.470.871	€ 1.517.793

saldo projecten	€ 43.236	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
-----------------	----------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

TOTAAL GENERAAL							
totaal generaal - baten	€ 3.533.675	€ 4.190.199	€ 4.021.699	€ 3.542.440	€ 3.666.033	€ 3.799.016	€ 3.940.835
totaal generaal - lasten	€ 3.443.463	€ 4.179.838	€ 4.081.938	€ 3.591.371	€ 3.693.980	€ 3.835.354	€ 3.981.599

SALDO TOTAAL GENERAAL	€ 90.212	€ 10.361	€ -60.239	€ -48.931	€ -27.947	€ -36.338	€ -40.764
------------------------------	-----------------	-----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------