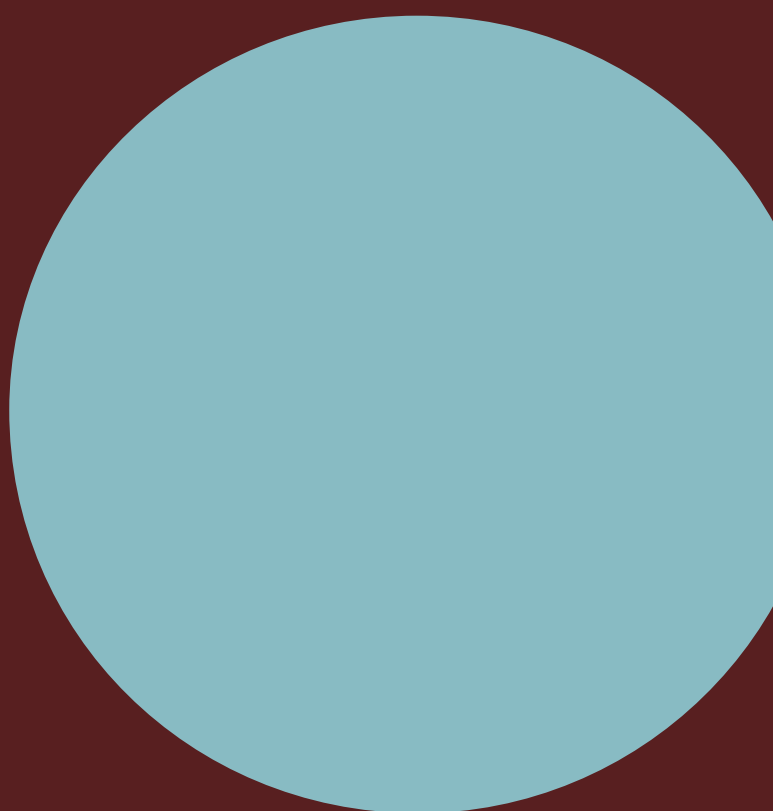


CONCORDIA

FILM EN BEELDEND KUNST & CULTUUR MET OOG VOOR JOU



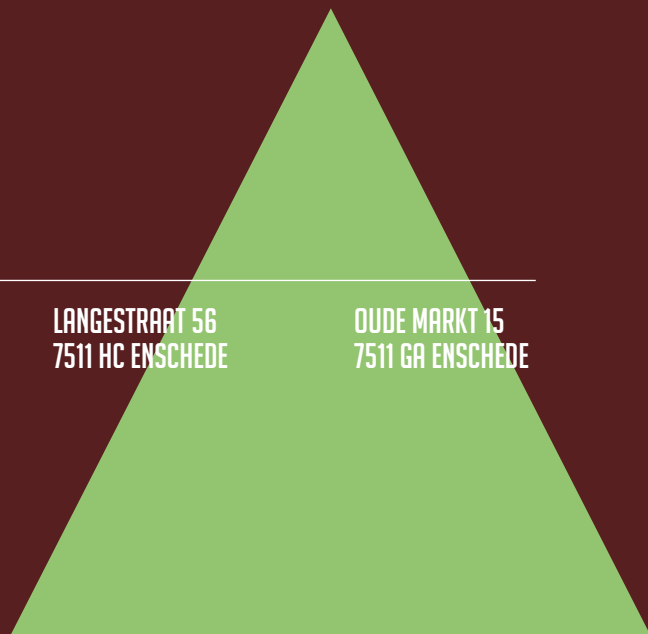
JAARPLAN 2026

STICHTING CONCORDIA
KUNST & CULTUUR HANDELEND
ONDER DE NAAM CONCORDIA

INGESCHREVEN BIJ DE
KAMER VAN KOOPHANDEL
ONDER NUMMER 41029208

LANGESTRAAT 56
7511 HC ENSCHEDE

OUDE MARKT 15
7511 GA ENSCHEDE



INHOUDSOPGAVE

1. Voorwoord	5
2. Missie, Visie & Profiel	6
3. Meer dan vertoningen	7
4. Doelstellingen die aansluiten bij de ambities van de stad en de cultuurnota Enschede	8
5. Huisvesting	10
6. Uitwerking strategische doelen 2026	12
7. Organisatieontwikkeling	22
8. Mogelijkmaker	24
9. Duurzaamheid	30
10. Diversiteit & Inclusie	31
11. Fair Practice	32
12. Governance	33
13. Optimaliseren Organisatie & Medewerkers	34
14. Monitoring	35
15. Begroting 2026	36
16. Balanced Scorecard	38



1 VOORWOORD

Film en beeldende kunst en cultuur met oog voor jou

Concordia is volop in beweging. We naderen het einde van ons eerste jaar vanuit de aangescherpte identiteit met de focus op filmtheater, hedendaagse beeldende kunst en de rol van mogelijkmaker; maar zonder theaterprogramma. En we staan aan het begin van de aanbestedingsfase voor het Warenhuis, vanuit de langgekoesterde wens om te verhuizen naar één thuis om vanuit te opereren.

Deze dynamiek vraagt om flexibiliteit en denken in scenario's die aansluiten bij de vragen en ontwikkelingen om ons heen en in onze organisatie. Door focus aan te brengen zijn en blijven wij relevant en van betekenis op het gebied van economische en maatschappelijk/culturele waarde voor Enschede en omgeving.

2026 is het tweede jaar van ons meerjarenplan 2025-2028. Ter opfrissing van het geheugen, nemen we je allereerst kort mee in het inhoudelijke kader voor deze periode. Daarna volgt de uitwerking van onze plannen en ontwikkelambities voor komend jaar.

Ook in 2026 werken we met veel plezier samen met onze partners aan een veelkleurig, uitnodigend en relevant cultureel aanbod voor de stad Enschede en de regio Twente.

Annemarie Wenzel
directeur-bestuurder

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 eigennuttige kunst- en cultuurpartner die je blik verbreedt. Onze focus ligt op film en beeldende kunst. Dit zorgt in verschillende samenwerkingsvormen altijd voor een onderscheidend programma dat mensen raakt. Wij faciliteren kunst- en cultuurprojecten voor de stad en regio waarin verbinding en passie, vooruitgang en dialoog centraal staan. Zonder opsmuk. We schijnen hiermee graag een nieuw licht op het leven van alledag en de maatschappelijke vraagstukken van vandaag.

Profiel • Waar we van zijn

Film

Hét filmtheater voor de artistieke kwaliteitsfilm in Twente

Beeldende kunst

Hét podium voor hedendaagse beeldende kunst in Twente

Mogelijkmaker

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

Op het snijvlak van beeld en geluid

Film en beeldende kunst zijn de domeinen 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 de makers, vanuit actueel maatschappelijke thema's.

Doelgroepen • Voor wie we er zijn

Concordia maakt kunst toegankelijk voor iedereen.

Twee doelgroepen hebben de focus in de periode 2025-2028:

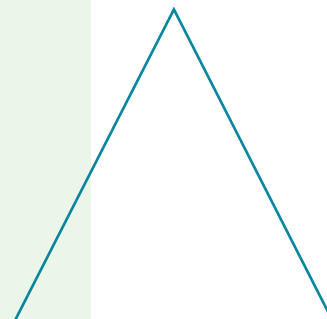
- young professionals: talent in de leeftijd van 18 t/m 35 jaar dat we graag in Enschede en in Twente willen zien en willen houden
- sociale doelgroepen waarmee we de sociale cohesie bevorderen door het creëren van gelijkwaardige ontmoetingen, geïnspireerd door kunst en cultuur

In gesprek met deze focus-doelgroepen creëren we passend aanbod dat aansluit bij ons profiel als podium voor film en beeldende kunst.

MEER DAN VERTONINGEN

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.



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



Het cultuurbeleid van de Gemeente Enschede draagt bij aan de doelen in het coalitieakkoord 'Samen trots op Enschede' voor 2022-2026. In het kader van Enschede als een 'sociale stad' staan we met het cultuuraanbod voor kansengelijkheid, talentontwikkeling van de jeugd, en bevordering van het Enschedese positieve gezondheidsniveau.

De Cultuurnota Enschede heeft de volgende zes uitgangspunten:

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

Voor de periode 2025-2028 heeft Concordia, op basis van deze uitgangspunten, vier pijlers geformuleerd:

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



Strategische ambities

Aan deze pijlers zijn onze strategische ambities gekoppeld. De ambities vertalen we naar jaarlijkse kpi's die worden getoetst middels de balanced scorecard voor maatschappelijke organisaties.

2. cultuur dichtbij

> in de wijken

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

4. educatie

breidt film- en
beeldende
kunsteducatie uit

1. cultuur dichtbij

> binnenshuis

is een "third place"
en werkt vanuit één
locatie in Enschede

3. verdieping

zorgt voor een
verdiepende en
aansprekende
publieks-
randprogrammering

5. dialoog

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



HUISVESTING

Eigentijdse, toekomstbestendige huisvesting met onze filmzalen, exporuimtes en kantoren onder één dak, is een langgekoesterde wens van Concordia. Sinds het schrijven van ons meerjarenplan 2025-2028 in najaar 2024 is er op dit vlak veel gebeurd.

In november 2024 gaf de gemeenteraad de opdracht aan de Bibliotheek Enschede-Haaksbergen, Theater Sonnevanck en Concordia tot verkenning van gezamenlijke huisvesting in het Warenhuis. De synergie en bereidheid tot samenwerking bleek groot, met als resultaat een krachtig ambitiedocument dat we voor de zomer van 2025 hebben gepresenteerd. Met ons concept geven we een waardevolle invulling aan een iconisch pand in het hart van de stad, dat al lange tijd leeg staat, én wordt de binnenstad aantrekkelijker.

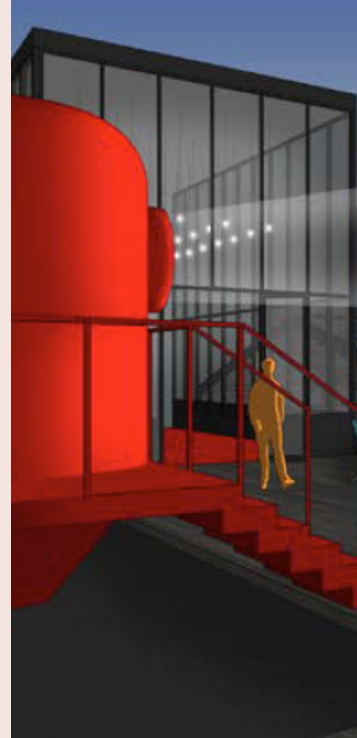
16 september besloot het College van B&W positief over start aanbesteding en op 27 oktober heeft de gemeenteraad het raadsvoorstel unaniem aangenomen. We zijn hier heel blij mee en danken de betrokken ambtenaren hartelijk voor hun inzet.

Met plezier starten we met de volgende fase. Tegelijkertijd vraagt dit veel van de organisatie. Tot nu toe beperkten de werkzaamheden zich voor een groot deel tot de leden van het MT. Vanaf nu worden de medewerkers op alle lagen van de organisatie bij het proces betrokken, om als potentiële gebruikers de input te leveren die nodig is om het Warenhuis tot ons thuis te maken. Op vlakken waar de benodigde expertise onvoldoende in huis is, worden extern adviseurs ingeschakeld.

Mede op basis van de second opinion hebben we er alle vertrouwen in dat de aanbesteding binnen het beschikbare budget kan worden gerealiseerd.

Mocht de gemeente uiteindelijk toch anders besluiten, dan zal Concordia een alternatief plan gaan maken om de huidige locaties te optimaliseren.

Als bijlage is het Ambitiedocument Warenhuis (versie juni 2025) toegevoegd.





Mission statement

Het Warenhuis Enschede

Ooit was het een bruisend warenhuis... Straks is het dé culturele hotspot in het hart van Enschede: het nieuwe Warenhuis. Het monumentale pand aan de Korte Hengelosestraat wordt een unieke plek, speciaal voor alle Enschedeërs. Hier ontstaat ruimte om te groeien, te ontdekken, te ontmoeten, te lezen, te spelen, te creëren. En zoveel meer! Hier bruist het van activiteit, van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat.

Een nieuw thuis

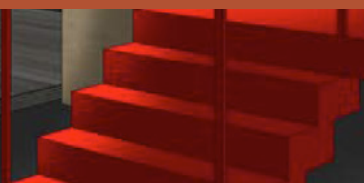
Het Warenhuis brengt nieuw leven in Enschede. Met veelzijdig aanbod en een uitnodigende sfeer maakt het de binnenstad aantrekkelijker, levendiger en toekomstbestendiger. Een inspirerende plek voor gezinnen, studenten, cultuurgenieters, makers, ondernemers, rust- en gezelligheidszoekers. Een plek waar alle inwoners van Enschede zich thuis voelen!

Het Warenhuis is het nieuwe thuis voor de Bibliotheek, Concordia en Theater Sonnevand. Hier vind je straks een filmtheater met vier zalen, een podium voor hedendaagse beeldende kunst, een theaterzaal met jeugdtheaterproducties, maar ook laagdrempelige hulp, studieplekken, boeken, kennis en verhalen door het hele gebouw. De uitnodigende horeca is zowel overdag als 's avonds geopend.

We benutten elkaars krachten om met ons programma een zo breed mogelijk publiek aan te spreken. Hier vloeien ideeën over van de ene wereld in de andere: van boek naar beeld, van theater naar debat, van kinderverbeelding naar volwassen inspiratie.

In Enschede gebeurt het!

Samen bouwen we aan een unieke plek waar je elkaar ziet en ontmoet, waar je samen vooruit komt, waar we de wereld een beetje beter leren begrijpen. Een grensverleggend initiatief voor onze mooie stad, die we met het Warenhuis nog mooier maken en nog beter op de kaart zetten!



UITWERKING STRATEGISCHE DOELEN 2026

Cultuur dichtbij – binnenshuis

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 met uiteenlopende publieksgroepen, die graag bij Concordia zijn en graag terugkomen.

In 2026

Vergroten filmbeleving

Concordia wil een filmhuis zijn waar publiek iets bijzonders meemaakt en graag terugkomt. Met name jonge bezoekers willen meer dan alleen kijken en luisteren. Dat vraagt om originaliteit, authenticiteit en interactie. Filmprogramma's worden dan unieke events en bieden jong publiek de kans om zich te verbinden met anderen, nieuwe dingen te ontdekken en een ervaring mee te maken die ze graag delen, ook online. Een voorbeeld is onze filmreeks 'Cinema Unfiltered' waarbij in samenwerking met young professionals

thematische extra's worden georganiseerd bij moderne klassiekers. We bouwen deze belevings-programmering voor young professionals uit, door events te creëren bij voorpremières van nieuwe films en rond zelfgekozen onderwerpen, graag in dialoog met (communities van) jongeren.

De StadsBios

Voor de StadsBios bepalen vier groepen bewoners uit Enschede het programma. In deze mini-TakeOvers kiezen zij, samen met onze filmprogrammeurs, de film. Zij helpen met de communicatie, het scannen van de kaartjes, de catering en het randprogramma zoals een nagesprek of een afsluitend feestje in de foyer. De vier groepen bewoners zijn dezelfde als de groepen die het programma in de Kunstruimte van de Stad bepalen.

Vervolg cultuurprogrammeurs

In 2025 zijn we gestart met een groep cultuurprogrammeurs, cliënten met een licht verstandelijke beperking van zorgorganisatie Aveleijn, die samen met cultuurexperts van Concordia een cultureel programma voor de stad Enschede samen hebben gesteld. Met het project werden we bekroond met een landelijke prijs: de Gouden Prokkel 2025! Dit is een prijs voor projecten die de ontmoeting tussen mensen met en mensen zonder beperking stimuleren.

In 2026 werken we met een nieuwe groep cultuurprogrammeurs (maximaal 8 cliënten) en verbeteren we het programma, op basis van de ervaringen van de eerste editie.

- We leggen nog beter in makkelijke taal uit wat een cultuurprogrammeur is.
- We intensiveren de samenwerking tussen de

groep cultuurprogrammeurs en de cultuurexperts van Concordia met minstens vier gezamenlijke werksessies.

- We bewegen voort naar het uiteindelijke doel: cultuurprogrammeurschap als dagbestedingsactiviteit, zodat cliënten als ieder ander ‘gewoon mee kunnen doen in de maatschappij’.

Klantreis offline

In 2025 stond het verbeteren van de online klantreis centraal middels nieuwe systemen voor de website en ticketing. In 2026 werken we aan het verbeteren van de offline klantreis. Eerste stap is een onderzoek door het interviewen van bezoekers. Op basis van de resultaten bepalen we een plan van aanpak om de offline bezoekerservaring stapsgewijs te verbeteren. Gedurende het jaar blijven we monitoren en optimaliseren.

Uitgelicht: Kunstruimte van de stad

In de Kunstruimte van de Stad – zaal EXPO 3 in onze kunstruimte aan de Langestraat – is vier keer per jaar een expositie te zien gemaakt door diverse groepen uit Enschede. In 2026 zijn dat Alifa-deelnemers, Aveleijn-clieuten, wijkbewoners van de Tijd voor de Wijk Festival-wijk en een nog te bepalen groep. In samenwerking met professionele kunstenaars werken zij toe naar een expositie van eigen werk. Ze helpen mee met de inrichting, de opening en het randprogramma.



Cultuur dichtbij – buitenshuis

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 en 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 of 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 als de publieksbeleving.

In 2026

Stadsverbinding stadsbreed

Met onze Stadsverbinding-projecten brengen we kunst dichtbij mensen en maken we die toegankelijk voor iedereen. We laten bewoners van Enschede ervaren hoe kunst blij maakt, verbindt en inspireert. Zo dragen we bij aan persoonlijke ontwikkeling, kansgelijkheid en een sterke sociale samenhang.

Tot onze Stadsverbinding-projecten behoren onder meer de Stadsherberg, de mini-Stadsherbergen, de KunstClub en het Tijd voor de Wijk festival. Om laagdrempelig en uitnodigend te zijn naar een breed publiek, zijn dit bij uitstek multidisciplinaire events waar het brede spectrum van kunst en cultuur wordt getoond en beleefd. Concordia heeft ervoor gekozen om met ingang van 2025 te stoppen met de theaterprogrammering. Dit betekent dat we ons ook binnen de Stadsverbinding-projecten gaan focussen op film en beeldende kunst. Voor programmering van de andere disciplines zoeken we naar lange termijn samenwerkingsverbanden met onze culturele partners, onder meer via de samenwerking binnen Kunst & Welzijn. Wens is deze events stadsbreed te laten dragen.

Borgen netwerk Tijd voor de Wijkfestival

Tijd voor de Wijk vindt in 2026 plaats in de wijk Boswinkel. Het hele jaar door zijn er community art projecten en activiteiten op het gebied van film en beeldende kunst in de wijk; met in juni – tegelijkertijd met de WAK – een presentatiemoment (festival) op





enkele locaties in Boswinkel. De ervaring leert ons dat er door het organiseren van Tijd voor de Wijk een levendig en geïnteresseerd netwerk ontstaat van betrokken bewoners en organisaties. Zij willen graag meer met kunst en cultuur, omdat het hun leefomgeving verrijkt – ook als Tijd voor de Wijk afgelopen is. Welzijnsorganisatie Alifa is met diverse initiatieven in de wijk aanwezig. Wij gebruiken hun contacten om ‘warm’ de wijk binnen te komen. Samen hebben we ons als doel gesteld om ervoor te zorgen dat het netwerk van Tijd voor de Wijk wordt geborgd, door het te verbinden aan de activiteiten en het netwerk van Alifa.

Zomer- en herfstschool voor ouderen

Samen met welzijnsorganisatie Alifa organiseren we een Zomerschool voor inwonende ouderen van een Liberein-locatie (waarschijnlijk in Glanerbrug) en een Herfstschool voor de ouderen van Liberein De Eschpoort (zorgzame buurt). De ouderen krijgen gedurende een aantal weken een programma aangeboden van film en beeldende kunst; de ouderen van De Eschpoort gaan ook op bezoek bij Concordia.

In Ontwikkeling: Platteland in beeld

Concordia is hét filmhuis van Twente. Vanuit onze ambities om cultuur letterlijk dicht bij ons publiek te brengen, een dialoog aan te wakkeren en voor verdieping te zorgen bij ons aanbod, starten we met de ontwikkeling van Platteland in beeld. In dit project zetten we film in als middel om het actuele vraagstuk van het platteland en haar veranderende dynamiek zichtbaar en bespreekbaar te maken. Samen met diverse partijen en betrokken boeren, organiseren we een reeks filmvertoningen met contextprogramma op boerenerven verspreid door Twente. In 2026 maken we een start met het format voor dit project, breiden we het netwerk van samenwerkingspartners uit en vragen we fondsen aan. In 2027 vindt de uitvoering plaats.

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 publieksgroepen, in het bijzonder young professionals en sociale doelgroepen. Hiermee 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 en beeldende kunst in aanraking te brengen.

In 2026

Cross-over programmering

Concordia staat voor film en beeldende kunst. We maken het grensgebied en de cross-over, de wisselwerking en inspiratie tussen beide disciplines tot onderwerp van het programma. Denk aan een reeks van films die thematisch of stilistisch verwant zijn aan onze exposities of gecureerd door de exposerende beeldend kunstenaar; films die raken aan beeldende kunst, bijvoorbeeld door filmregisseurs die ook museale werken maken; of door in samenwerking met AKI ArteEZ experimentele filmmakers uit te nodigen voor een lezing over hun werk.

Uitbreiding partnerprogrammering

Wekelijks organiseren we filmprogramma's met verdieping, zoals inleidingen, nabesprekingen of lezingen. Dat doen we



graag en vaak samen met anderen, en breiden dit uit in 2026. We zetten in op:

- versterking programmering van partners door filmprogramma op maat, o.a. in samenwerking met Rijksmuseum Twenthe, Gogbot, Wilminktheater en Kick-In
- versterking eigen programmering rondom nieuwe films of actuele onderwerpen, bijvoorbeeld door een debat met Pakhuis Oost of I Twente of een Q&A met een artistieke filmmaker samen met Saxion

Profilering winkelaanbod

We stemmen 25% van het aanbod in onze winkel af op onze film- en beeldende kunstprogrammering. Daarmee versterken we de inhoudelijke samenhang tussen ons aanbod en onze programmering, en maken we de winkel een verlengstuk van onze artistieke visie.



Educatie

Concordia breidt film- en beeldende kunsteducatie uit

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

We gebruiken de kracht van film en beeldende kunst in cultuureducatie. We zetten film- en beeldende kunsteducatie in om kinderen en jongeren uit te dagen om betekenis te geven aan wat ze zien, maken en onderzoeken. 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. Voor de ontwikkeling van onze activiteiten werken we samen met regionale en landelijke partijen.

In 2026

Ontwikkelen en start uitrol meerjarenvise film- en beeldende kunsteducatie

Met de start van de nieuwe medewerker educatie in oktober 2025, schuift het ontwikkelen van de meerjarenvise door naar voorjaar 2026. We starten met de uitrol van het bijbehorende plan van aanpak bij aanvang van schooljaar 2026-2027.

Vernieuwing educatief aanbod

De nieuwe visie resulteert in een vernieuwing van het educatief aanbod: actueel en passend bij alle leeftijdsgroepen PO & VO, in een eenduidig format in aansluiting bij de nieuwe conceptkerndoelen kunst en cultuur.

Verhoging bezoekers en inkomsten uit educatie

Deze vernieuwing resulteert in een verdubbeling van het aantal bezoekers in schoolverband. We realiseren minimaal 25k aan inkomsten ten opzichte van de realisatie in 2024.

Uitgelicht: Partner in Filmhub Oost

Filmhub Oost is de aanjager, verbinder en wegwijzer voor film- en beelddeducatie in Gelderland en Overijssel. Doel is een structurele plek voor film- en beelddeducatie in het onderwijs, zodat iedere leerling in Gelderland en Overijssel de kans krijgt en gestimuleerd wordt zich te ontwikkelen tot beeldbewuste burger. Concordia is kernpartner van Filmhub Oost en levert de regiocoördinator Overijssel. De regiocoördinator is het gezicht en de vertegenwoordiger van Filmhub Oost in de provincie Overijssel, en werkt hierbij samen met de andere Overijsselse kernpartners Fraterhuis in Zwolle, Mimik in Deventer en Theatermakerij in Enschede.

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.

In 2026

Gastcuratoren beeldende kunst

Concordia wil een podium bieden aan de veelkleurigheid van de samenleving. We verrijken ons beeldende kunstprogramma door vanaf 2026 samen te werken met lokale denkers, kunstenaars en curatoren. Als gastcurator worden ze gevraagd naar hun perspectief op de stad Enschede, vanuit een vraag, zorg of stelling. Zij belichten op hun eigen manier de stad door middel en met behulp van beeldende kunst, met een expositie met randprogramma als resultaat.

Makerscommunity film

Jong talent behouden voor Twente, betekent niet alleen het maken van mooie en aantrekkelijke programma's, maar ook het bieden van kansen aan jong, creatief talent om films te maken, die te tonen aan een publiek en om hun 'peers' te ontmoeten. Wij willen dé plek zijn waar filmmakers in Twente elkaar ontmoeten. We werken



hierbij samen met AKI ArtEZ, Creative Media en Game Technology en Creative Business (Saxion) en creatieve opleidingen van het ROC van Twente en met OostPact, de Filmtalenthub van het oosten. We maken extra ruimte in onze programmering voor het vertonen van werk van makers van deze opleidingen en organiseren netwerkevents rondom inspirerende, relevante films en makers.

Focusdoelgroepen in kaart

In 2026 willen we onze focusdoelgroepen young professionals en sociale doelgroepen (nog) beter in kaart brengen; waar bevinden ze zich (online en offline) en hoe kunnen we ze het beste bereiken. Door vanuit de afdeling marketing en communicatie gesprek te faciliteren met en tussen doelgroepen en programmeurs, brengen we het programma en de doelgroep dichter bij elkaar. Dit leidt allereerst tot een betere kennis en connectie, en uiteindelijk tot een verhoging van de bezoekersaantallen (uit deze doelgroepen).

Uitgelicht: Paviljoen i.s.m. AKI ArtEZ Academie voor Art & Design

In het project 'Paviljoen' worden AKI-studenten uitgedaagd hun werk te presenteren buiten de veilige muren van de academie, onder begeleiding van Concordia's curator beeldende kunst. In nauwe samenwerking met de drie studierichtingen van AKI ArtEZ Academie voor Art & Design, wordt Paviljoen vanaf 2026 een vast onderdeel van Concordia's kunstruimte. Het hele jaar is werk van AKI-studenten te zien in zaal EXPO I. Concordia biedt de faciliteiten om de groei van (jong) talent te stimuleren, begeleidt deze beginnende professionals met kennis en kunde, en draagt zo actief bij aan een levendig, relevant cultureel ecosysteem voor young professionals.



Ontwikkeling meerjarenvisie & programma beeldende kunst

Concordia wil hét podium zijn voor hedendaagse professionele beeldende kunst, stevig geworteld in Enschede en met een helder en aansprekend profiel binnen de regio en daarbuiten.

In 2025 zijn we gestart met het ontwikkelen van een nieuw profiel voor onze kunstruimte. Uitgangspunt voor onze programmering is een directere verbinding met onze stad, vanuit het perspectief van hedendaagse beeldende kunst.

“De stad belicht” is het uitgangspunt voor de meerjarenvisie die we in 2026 verder uitwerken en vormgeven in een meerjarenprogramma. De geschiedenis, de cultuur, de mensen en de overtuigingen in Enschede zijn de inspiratiebron. Wat zijn de bouwstenen van onze stad; wat zijn waarden en tradities; hoe zijn we verbonden met onze grond en onze culturele erfenis? En hoe kunnen we die belichten en herwaarderen met hedendaagse beeldende kunst?

Met ons programma dragen we bij aan de doelstellingen van de gemeente Enschede om kleur te geven aan een inclusieve stad, het culturele ecosysteem te versterken en de maatschappelijke meerwaarde van kunst en cultuur actief uit te dragen.

De stad belicht vanuit drie complementaire invalshoeken:

- ▶ In zaal EXPO1 presenteren we doorlopend werk van AKI-studenten. We beschouwen Concordia als bij uitstek geschikt als vast podium voor hun werk en zijn trots op deze kunstacademie in onze stad. Bij ons werken de studenten onder professionele begeleiding aan hun eigen ontwikkeling en exposities. Ook moedigen we hen aan tot het ontwikkelen van verdiepende events. Zo draagt Concordia bij aan een uitnodigend ecosysteem voor talent, een kleurrijk aanbod voor young professionals en een grotere zichtbaarheid van de kunstacademie in stad en regio.
- ▶ In zaal EXPO2 presenteren wij een nieuwsgierig artistiek programma, door professionele hedendaagse beeldend kunstenaars. Hier willen we de stad belichten vanuit ons podium voor actuele beeldende kunst, met ruimte voor experiment en dialoog. Deze lijn is in ontwikkeling, als onderdeel van de meerjarenvisie beeldende kunst.
- ▶ Vanuit onze ambitie om cultuur dichtbij te brengen, verbinden we in zaal EXPO3 specifieke bewonersgroepen uit stad en regio met kunst en cultuur, en vice versa. Onder begeleiding van professionele beeldend kunstenaars werken deelnemers aan hun eigen exposities. De projecten blijken vaak ook bij te dragen aan de persoonlijke ontwikkeling van deelnemers, en stimuleren op deze manier de positieve gezondheid. Terugkerende samenwerkingspartners zijn zorgorganisatie Aveleijn, welzijnsorganisatie Alifa en Het Stedelijk ISK.



7 ORGANISATIEONTWIKKELING

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. Dit is een doorlopend proces; de ontwikkelingen die in 2024 en 2025 in gang zijn gezet, krijgen een vervolg in 2026.

In 2026

Kwaliteitskeurmerk Cultuurconnectie

Doel in 2026 is het behalen van het kwaliteitscertificaat Kwaliteit in Beeld, een keurmerk vanuit Concordia's branchevereniging Cultuurconnectie. Kwaliteit en toekomstbestendigheid van de organisatie worden getoetst aan de hand van zeven normen:

- Missie & visie en strategie & beleid
- Middelen
- Mensen
- Samenwerking
- Producten en diensten
- Resultaten en verantwoording
- Compliance

In Q1 van 2026 vindt de audit van Concordia plaats, door Certificeringsorganisatie Bibliotheekwerk, Cultuur en Taal (CBCT).

Integreren commerciële activiteiten

We brengen onze commerciële activiteiten samen, waaronder verhuur, sponsoring, winkel en balie, in één geïntegreerde werkwijze.





Door teams en processen te verbinden ontstaat meer samenhang, werken we efficiënter en verbeteren we de afstemming richting publiek en partners.

Datagedreven werken

De nieuwe systemen op het gebied van ticketing en website maken het mogelijk om in 2026 meer te gaan werken op basis van vergaarde data. Het gaat om zowel de geografische bezoekersdata zoals postcode, plaats, leeftijd en interessegroepen als om online activiteit. We maken dit inzichtelijk aan de hand van dashboards en grafieken. In het eerste half jaar ligt de focus op het verzamelen van de data en dat alle systemen hier goed voor zijn ingericht. In de tweede helft gaan we actief meten en sturen op deze data middels onze campagnes, met als doel groei in bezoekersaantallen.

MOGELIJKMAKER

Regelmatig ontspruiten in de stad Enschede en de regio Twente culturele initiatieven en projecten waar handen en voeten aan moet 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.

De doelgroep voor wie we werken is uiteraard leidend voor de inspanningen die we leveren. Van cross-mediale 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 gespecialiseerd 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 van het Fonds voor Cultuurparticipatie binnen de regeling 'Cultuureducatie met Kwaliteit 2025-2028' en vanuit de Provincie Overijssel binnen de regeling 'Cultuureducatie Overijssel 2025-2028' de nieuwe subsidieperiode toegekend gekregen. Voor de komende vier jaar staat de volgende vraagstelling 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 in de periode 2025-2028 aan het verbeteren van kwaliteit, het vergroten van kundigheid, het bevorderen van kansengelijkheid en het delen van kennis.

Jaar	Doelstelling	Activiteiten
2026	Kwaliteit verbeteren	3 nieuwe scholen geven Plus-programma vorm Aanbod laten aanpassen aan nieuwe curriculum Aanbod van alle aanbieders toetsen, zowel op papier als in de praktijk Bij al het aanbod staat of het samenhangt met andere vakken (en zo ja, hoe) Meer aanbod beschikbaar maken dat geschikt is voor het (V)SO Oplevering nieuw Cultuurmenu
	Kundigheid vergroten	75% van de ICC'ers kent de inhoud van het nieuwe curriculum K&C EM'ers culturele instellingen en BCC'ers volgen werkbijeenkomsten Ontwikkelen en uitvoeren professionaliseringsaanbod Uitvoeren ICC-opfriscursus
	Kansengelijkheid bevorderen	Medewerking verlenen aan naschools aanbod Werken aan koppeling cultuur en taal (10% is gekoppeld)
	Kennis delen	Red Carpet Event Publicatie BinnensteBuiten-magazine Online portal beschikbaar voor delen van activiteiten/lessen
	Overig	Uitgebreid moneva-traject

Combinatiefunctie Concordia – Het Stedelijk ISK

Nieuw

De makelaar cultuureducatie ISK is een nieuwe functie binnen Cultuureducatie Enschede, gericht op het structureel verankeren van cultuureducatie binnen het onderwijs aan nieuwkomers (ISK) en het versterken van de verbinding tussen school en culturele partners in Enschede. De makelaar cultuureducatie ISK bouwt samen met docenten, leerlingen en culturele partners aan een duurzaam cultureel leer-ecosysteem waarin kunst en cultuur bijdragen aan taalontwikkeling, identiteit, zelfvertrouwen en maatschappelijke participatie. Concordia faciliteert de werkzaamheden van de makelaar cultuureducatie ISK in samenwerking met Het Stedelijk ISK in Enschede.

In 2026

- Ontwikkeling van een doorlopende leerlijn cultuureducatie binnen de ISK.
- Verankering van cultuureducatie in schoolbeleid van Het Stedelijk ISK.
- Opzet van duurzame partnerschappen tussen de ISK en culturele partners.
- Oprichting van een co-creatie groep van leerlingen, docenten en culturele partners die gezamenlijk het culturele leersysteem vormgeven en doorontwikkelen.
- Pilotprojecten waarin verschillende vormen van cultuureducatie worden verkend, gericht op diversiteit, participatie en eigenaarschap.

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) 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 2026

- Uitbreiding van Kids4Twente met het bedrijfsleven als onderwijsinhoudelijke partner.
- Nauwere samenwerking met gemeente Enschede om beleid en praktijk beter op elkaar af te stemmen.
- Start van een doorlopende PO-VO leerlijn WTD-onderwijs in samenwerking met STO (Sterk Techniekonderwijs), inclusief nascholing voor brugklasdocenten en gezamenlijke werkgroepen van PO- en VO-docenten.
- Eerste groeimetingen met Technoscope en de uitbreiding ervan voor de monitoring van leraren/schoolleiders.
- Concordia ontwikkelt attitude-gerichte interventies die kunst en cultuur verbinden met WTD.
- Oprichting van een regionale kennisgroep WTD-coördinatoren en -experts voor gezamenlijke doorontwikkeling van Kids4Twente.

Cultuurparticipatie

Cultuurcoach en Cultuurmakelaars

De Cultuurcoach Enschede en de Cultuurmakelaar Almelo en Enschede werken samen. Dit doen ze vanuit de Mogelijkmaker, onder de paraplu van Concordia. Hun doelstelling 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 2026

- Toekomstbestendigheid; 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 door relevant aanbod van derden te delen met het veld.
- Ondersteuning amateurkunstgroepen bij hun tweejaars-subsidieaanvraag (aanbod workshops, meelezen met aanvragen).
- 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.



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 2026

Verbinden en versterken van het culturele veld

- (Helpen bij het) organiseren van uiteenlopende activiteiten, zoals de jaarlijkse netwerkbijeenkomst voor het gehele culturele veld en kleinere bijeenkomsten per discipline.
- Het kiezen van de allereerste Junior Stadsdichter Almelo.

Zichtbaarheid van het culturele veld vergroten

- Ondersteunen van (amateurkunst)verenigingen bij promotie, ledenwerving en binding, bijvoorbeeld d.m.v. het platform Sjors Sportief & Creatief (2-14 jaar) en de Beweeg- & Cultuurgids (18+).
- Uitlichten van culturele initiatieven via verschillende communicatiekanalen (nieuwsbrief, sociale media, nieuwe website).

Cultuur- en Erfgoedvisie

- Ondersteunen van de gemeente bij de uitwerking van het uitvoeringsplan Cultuur en Erfgoed.
- Het culturele veld actief op de hoogte houden van de voortgang.

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.

In 2026

- Met de creatieve workshops op school als basis, jongeren een bezoek laten brengen aan culturele aanbieders in de stad en in hun wijk.
- Creatieve workshops structureel wegzetten onder leiding door het aansluiten bij de jaarplanning van de school.
- Aansluiten bij themaweken met op maat gemaakt aanbod, zoals theateervoorstellingen of films.
- Frequentie creatieve workshops in de huiskamers vergroten door het opstellen van een jaarplanning in samenwerking met Alifa jongerenwerkers.

Culturele partner binnen School & Omgeving

Nieuw

Vanaf september 2025 werkt Concordia samen met Alifa en Sportaal om een naschools aanbod samen te stellen voor de middelbare scholen Bonhoeffer College Geessinkweg, Bonhoeffer College Wethouder Beverstraat en Zone College. Deze scholen hebben een budget gekregen vanuit de landelijke subsidieregeling School & Omgeving 2025-2028. Doel van dit programma is om kansengelijkheid onder kinderen en jongeren te vergroten, door het aanbieden van een rijk buitenschools aanbod. Concordia verzorgt op elk van deze scholen een programma van culturele workshops. Deze zijn zo ontwikkeld dat de leerlingen op een laagdrempelige en leuke manier in aanraking komen met kunst en cultuur.

Op basis van de ervaringen in najaar 2025 worden de doelstellingen voor 2026 bepaald.



Twente als TIC-regio

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

Cross-TIC is een regionaal talentontwikkelingsproject met als doel cross-mediale 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, de Provincie Overijssel en de kernpartners.

Cross-TIC biedt ontwikkelingstrajecten aan makers van alle kunst- en vormgevingsdisciplines. 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) was dat vanuit het kader “Time Based Media”, oftewel: film- en videowerk, internet- en geluidskunst waarbij innovatie en technologie een belangrijke rol spelen. In de periode 2025-2028 is dit kader losgelaten, en kan Concordia zelf richting geven aan de thema's in de cross-mediale ontwikkelingstrajecten die ze begeleidt.

In 2026

- Implementeren van verbeterde werkprocessen, zoals het toevoegen van nazorg door een terugkomdag voor makers na afloop van hun traject.
- Uitvoeren nieuwe contentstrategie, waar de focus wordt gelegd op verhalen vertellen door bijvoorbeeld interviews met kernpartners en atelierbezoeken van makers.
- Verbeteren inbedding in de regio Twente, door betere spreiding van werk door de hele regio.
- Concordia begeleidt en faciliteert één productietraject en één onderzoekstraject.





Museumnacht | Concordia, Rijksmuseum Twenthe en Sickhouse

In 2026 wordt voor de zesde 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, FRIDA 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.

In 2026

- Kijken we naar wat Museumnacht buiten het event om voor Enschede kan betekenen. Als platform voor jongeren, maar ook als samenwerking tussen de Enschedese culturele instellingen.
- Programmeren we inclusief aanbod voor mensen met een visuele, auditieve of fysieke beperking.
- Realiseren we een publieksgroei naar 2500+ betalende bezoekers op zo'n 20 locaties.
- Realiseren we 15k aan sponsoring door bedrijfspartners of door subsidies.

Creative Broedplaatsen Twente | Concordia, Saxion en Tetem

In de periode 2020–2025 werden vanuit de tijdelijke subsidieregeling Creatieve Broedplaatsen Twente 32 broedplaatsen actief ondersteund, verspreid over de 14 gemeenten in Twente. Concordia leverde in deze periode de aanjager en een communicatiemedewerker voor dit project, waarbij werd samengewerkt met Saxion voor monitoring en evaluatie, met Tetem voor de netwerkvorming en met de gemeente Enschede als subsidieverstrekker. Creatieve Broedplaatsen Twente krijgt vanaf 2026 een vervolg in sterk afgeslankte vorm. Op het moment van schrijven zijn we volop bezig met de afronding van de huidige projectperiode en in gesprek met de betrokken partijen over het vervolg en de taakverdeling daarbinnen.



DUURZAAMHEID

Concordia heeft in 2025 het convenant GreenCinemas2025 ondertekend. Samen met zes andere Nederlandse filmtheaters hebben we de ambitie uitgesproken om een versnelling te realiseren in het verduurzamen van de filmcultuursector en dit uiteindelijk te verankeren. Het traject beslaat drie jaar en wordt uitgevoerd onder leiding van Green Leisure Group. We hebben Green Leisure Group gevraagd om Concordia organisatiebreed onder de loop te nemen, dus ons filmtheater én kunstpodium te onderzoeken.

De resultaten van de 0-meting zijn recent met ons gedeeld. Op basis hiervan stellen we in Q4 van 2025 een actieplan op, passend bij onze organisatie, onze financiële mogelijkheden en de fase waarin Concordia zich bevindt. Het actieplan voeren we uit in 2026. De voortgang wordt jaarlijks gemeten door Green Leisure Group. Doel is duurzaamheid structureel te verankeren in ons dagelijks handelen, met een centrale rol voor het inkoopbeleid en duurzame mobiliteit. Duurzame principes worden geïntegreerd in werkprocessen, werkwijzen en beslissingen, zodat duurzaamheid een vanzelfsprekend onderdeel wordt van de organisatiecultuur.

In 2026

- Uitvoering actieplan op basis van 0-meting met meetbare doelen
- Ontwikkelen vervolg-actieplan op basis van 1-meting

10

DIVERSITEIT & INCLUSIE

Het traject GreenCinemas2025 beschouwt duurzaamheid in brede zin. Uitvoerende partij Green Leisure Group hanteert de volgende definitie:

“Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) of duurzaam ondernemen is een vorm van ondernemen gericht op economische prestaties (profit), met respect voor de sociale kant (people), binnen de ecologische randvoorwaarden (planet): de triple-P-benadering. Tegenwoordig wordt steeds meer van ESG gesproken (environmental, social, governance).”

In de O-meting door Green Leisure Group wordt een aantal concrete aanbevelingen gedaan op het gebied van Diversiteit & Inclusie, waar Concordia in 2026 uitvoering aan geeft. Uitgangspunt in de ontwikkeling en uitvoering is de Code Diversiteit & Inclusie.

In 2026

- Opstellen visie op diversiteit, inclusiviteit en gelijkheid binnen Concordia
- Ontwikkeling werkdocument rondom positie diversiteit en inclusiviteit
- Uitvoering inventarisatie op diversiteit, inclusiviteit en gelijkheid binnen de organisatie en op basis daarvan training medewerkers
- Vernieuwing proces werving en aanname
- Onderzoek naar mogelijkheden voor gehoorondersteuning in filmzalen om de toegankelijkheid voor bezoekers met een auditieve beperking te verbeteren





11

FAIR PRACTICE

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.

Ook bij de inhuur van de overige ZZP'ers – zoals inhoudelijk adviseurs, vormgevers, productiemedewerkers en opbouw hulp – zorgt Concordia voor een adequate betaling.

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.



12

GOVERNANCE

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. Waar nodig komt de RvT vaker bijeen.

De stichting kent een breed samengestelde RvT met vijf leden met specifieke deskundigheid op gebied van governance, vastgoed, educatie/onderwijs, HRM/ politieke omgeving en communicatie en twee junior-leden met specifieke deskundigheid op het gebied van diversiteit & inclusie. Directeur-bestuurder en RvT zijn onafhankelijk en er is geen sprake van enige vorm van belangenverstrengeling.

De RvT werkt in 2026 met de volgende vier commissies:

- Remuneratie
- Financieel
- Huisvesting
- Diversiteit & Inclusie

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

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 het 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 ontwikkelgesprekken en heeft aandacht voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van haar personeel, inclusief een vast budget voor opleidingskosten.

13 OPTIMALISEREN ORGANISATIE & MEDEWERKERS

In 2026 werkt Concordia verder aan een toekomstbestendige organisatie, met een gezonde organisatiecultuur, de juiste mensen op de juiste plek en een divers personeelsbestand.

In 2026

Organisatiedagen

Drie keer per jaar komen we samen om organisatiebrede onderwerpen onder de loep te nemen en het teamgevoel te versterken. Waar nodig werken we hierbij met externe coaches, op onderwerpen als feedback geven, timemanagement of diversiteit en inclusie. Een keer per jaar nodigen we alle medewerkers samen uit. De andere twee dagen zijn voor de medewerkers in de pijler Film en Beeldende Kunst, en voor de medewerkers in de pijler Mogelijkmaker.

Persoonlijk jaarplan

In 2025 is een nieuwe gesprekscyclus ontwikkeld, op basis van input van de medewerkers van Concordia. In deze gesprekken staat de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker centraal, in aansluiting op de doelen van team en organisatie. Om dit concreet en behapbaar te maken, worden ontwikkeldoelen en functiedoelen vastgelegd in een persoonlijk jaarplan.

Voorbereiding Warenhuis

We rollen het interne actieplan Warenhuis verder uit om draagvlak en betrokkenheid binnen de organisatie te vergroten. Medewerkers leveren actief ideeën en input voor de ontwikkeling en realisatie van het Warenhuis, zodat het een gezamenlijke en gedragen stap wordt in de toekomst van Concordia.

Update vrijwilligersbeleid

We actualiseren en optimaliseren het vrijwilligersbeleid om betrokkenheid en duidelijkheid te versterken. Daarbij werken we aan een toekomstgerichte visie waarin vrijwilligers bijdragen aan een warme, gastvrije omgeving die aansluit bij de behoeftes en wensen van onze bezoekers.



14

MONITORING

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.

Landelijk Ontwikkeltraject Impact

In december 2025 start Concordia met het Ontwikkeltraject: Impact van het Meemaken. Concordia is al langer op zoek naar manieren om de culturele en maatschappelijke impact van de activiteiten te meten. Binnen dit Ontwikkeltraject wordt gewerkt met het digitale platform Takso als leidraad. Het traject, dat we volgen met culturele instellingen uit het hele land, ondersteunt onze organisatie bij het formuleren van meetbare culturele uitkomsten en hierover gegevens te verzamelen, versterkt strategische en evaluatieve vaardigheden, verbetert de communicatie over impact richting stakeholders, en bevordert interne en externe samenwerking rond een gedeelde visie op impactgericht werken.

Monitoring Gemeente Enschede

Gedurende de subsidieperiode 2025-2028 vindt bovendien ook impactgerichte monitoring plaats op de gezamenlijk met de gemeente vast te stellen monitoringscriteria. De gemeente is in 2025 gestart met een onderzoek, onder begeleiding van ImpactHouse, naar een werkwijze en tools om ervoor te zorgen dat de impact van culturele programma's (nog beter) zichtbaar gemaakt kan worden. Concordia heeft zich aangemeld voor de testfase van de pilot, die gepland staat voor 2026.

Omdat we niet willen wachten met impactgerichte monitoring zijn we, in afstemming met de gemeente Enschede, al gestart met het landelijk Ontwikkeltraject Impact.



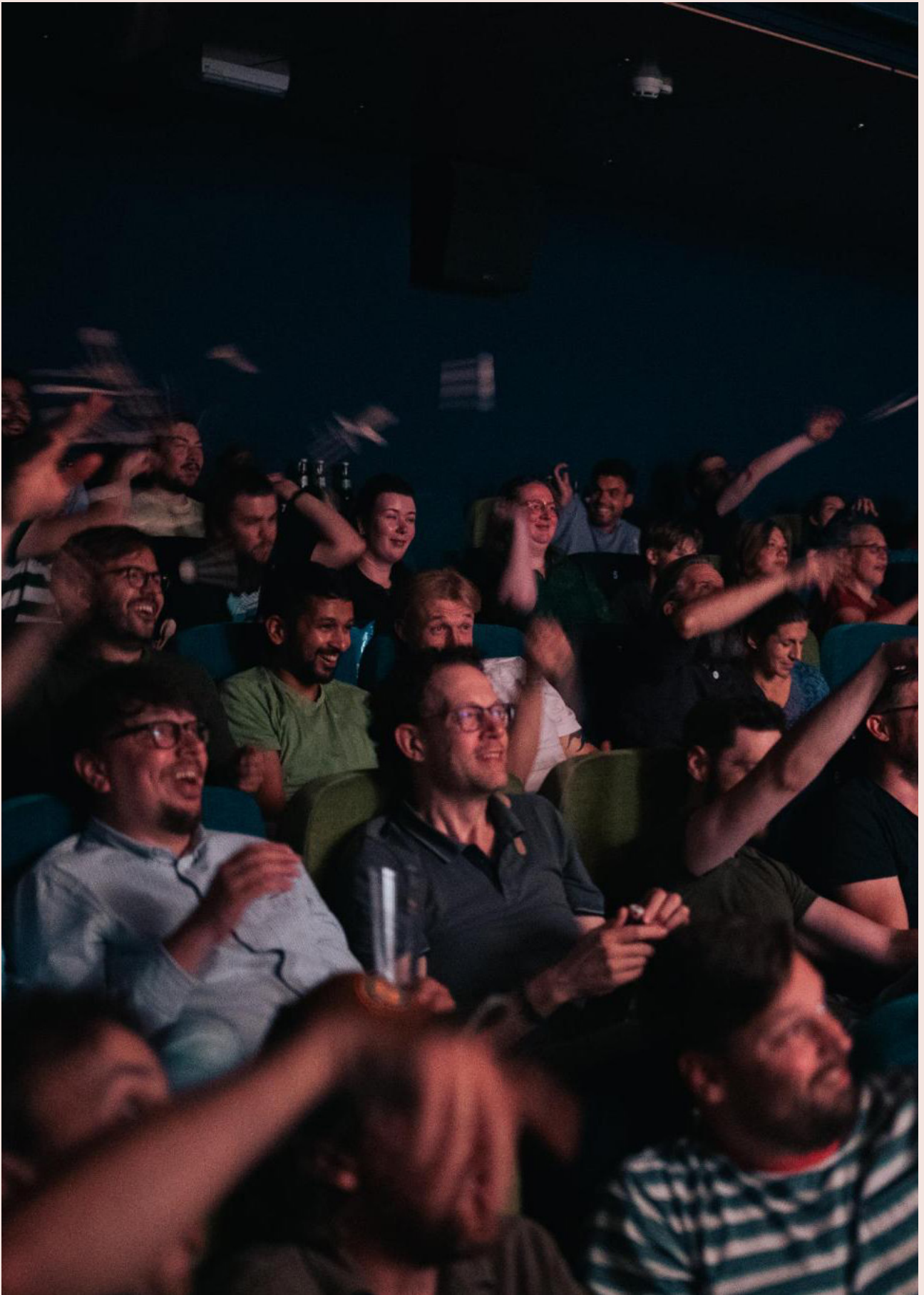


BEGROTING 2026

In 2025 heeft Concordia met behulp van het toegekende transitiebudget belangrijke stappen gezet om de organisatie toekomstbestendig te maken. We hebben geïnvesteerd in de optimalisatie van automatisering, het verbeteren van interne processen en het versterken van de personele bezetting. Deze ontwikkelingen bevinden zich nog midden in de uitvoeringsfase. De effecten hiervan zullen naar verwachting in 2026 en 2027 zichtbaar worden in de resultaten.

Ondanks deze inspanningen blijft Concordia te maken hebben met stijgende kosten, met name door de cao-ontwikkelingen en toenemende personele lasten. Voor 2026 voorzien we daarom nog steeds een exploitatietekort. De verwachting is echter dat dit tekort minder groot zal zijn dan eerder in de meerjarenbegroting voorzien, mede dankzij de ingezette verbeteringen en de doorwerking van de transitiemaatregelen. Concordia blijft zich de komende periode richten op het verder versterken van de financiële positie en het realiseren van een structureel gezonde basis, passend bij onze maatschappelijke en culturele opdracht.

We werken aan het verder verhogen van onze algemene reserve richting het gewenste niveau van 10%, maar dat heeft tijd nodig. Door processen te optimaliseren en zorgvuldig te sturen op efficiëntie en resultaat, versterken we stap voor stap de financiële stabiliteit en continuïteit van de organisatie.



BALANCED SCORECARD 2026

Financieel perspectief		Doelstelling 2026	Toelichting
Exploitatieresultaat	Incidentele zaken als verbouwingen etc buiten beschouwing; geen aansluiting met resultaat in de jaarrekening	€-462	Conform begroot tekort. Doelstelling is gunstiger dan dat uit te komen
Toename inkomsten educatie	Toename t.o.v. realisatie 2024	€25.000	
Interne processen perspectief		Doelstelling 2026	
Duurzaamheid	Op basis van I-meting ihkv traject Green Cinema	24	Stijging in puntenscore van 0-meting (116) naar I-meting (140)
Certificering	Kwaliteitskeurmerk brancheorganisatie Cultuurconnectie	Behaald	
Aandeel budget naar programma		N.t.b.	Te bepalen o.b.v. begroting
Bezoekers perspectief		Doelstelling 2026	
Beoordeling van bezoekers over inhoud programmering	Publiek wordt na bezoek gevraagd hoe zij het bezochte programma waardeerden (schaal 1-5)	4,4	Gemiddelde van antwoord op vraag "In hoeverre heeft u waardering voor Concordia in het algemeen?" schaal 1 - 5. Consolideren t.o.v. 2025.
Bezoekersaantallen	Consolideren bezoekersaantallen alle activiteiten gezamenlijk	Stijging 5% t.o.v. 2025	Middels datagedreven marketing en communicatie.
Innovatief perspectief (leren & groei)		Doelstelling 2026	
Impactmeting	Start impactmeting bij bezoekers en deelnemers	50%	Nulmeting bij 50% van activiteiten Stadsverbinding en Filmspecials.
Persoonlijk jaarplan	Start implementatie als onderdeel van gesprekscyclus	20%	Percentage van medewerkers dat actief werkt aan persoonlijke ontwikkeling, binnen de functie.
Maatschappelijk perspectief (impact)		Doelstelling 2026	
Merkracht	Score in tweejaarlijkse Strategische Merkenanalyse Hendrik Beerdla Consultancy	N.v.t.	*Wordt tweejaarlijks gemeten. In 2019: 42, in 2021: 30, in 2023: 33, doelstelling voor 2025: 40. Geen meting in 2026.
Verdieping programmering	Programmering met/voor focusdoelgroepen (young talent en sociaal); met partners; cross-over film en beeldende kunst	20	Aantal nieuwe activiteiten op dit gebied.
Leerlingaantallen	Verdubbelen bereik educatieve activiteiten Concordia	2.256	Verdubbeling ten opzichte van 2024.



BEGROTING 2026

	2025	2025	2026	2027
REGULIERE EXPLOITATIE	BEGROTING	PROGNOSE	BEGROTING	BEGROTING
BATEN - Reguliere exploitatie				
PUBLIEKSINKOMSTEN - KAARTVERKOOP				
Film	€ 356.000	€ 417.600	€ 418.260	€ 434.966
Theater	€ -	€ -	€ -	€ -
Exposities	€ 1.500	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Stadsverbinding	€ 8.560	€ 5.660	€ 6.000	€ 6.500
Projecten Stadsverbinding	€ -	€ -	€ -	€ -
Educatie	€ 15.000	€ 11.000	€ 25.000	€ 27.000
PUBLIEKSINKOMSTEN - OVERIG				
Kunstuitleen	€ -	€ -	€ -	€ -
Winkel	€ 57.500	€ 47.000	€ 50.000	€ 52.500
Overige publieksinkomsten VZ	€ -	€ 120	€ -	€ -
OVERIGE DIRECTE INKOMSTEN				
Verhuringen	€ 98.000	€ 61.500	€ 80.000	€ 86.000
INDIRECTE OPBRENGSTEN				
Indirecte opbrengsten	€ 271.190	€ 270.607	€ 272.886	€ 284.762
SUBSIDIES EN FONDSEN				
Subsidie Gemeente Enschede	€ 1.052.948	€ 1.052.948	€ 1.074.568	€ 1.096.597
Theater	€ -	€ -	€ -	€ -
Film	€ 35.000	€ 98.000	€ 36.500	€ 38.000
Beeldende kunst	€ 50.000	€ 15.000	€ 25.000	€ 25.000
Projecten Stadsverbinding	€ 172.900	€ 120.534	€ 105.540	€ 115.000
Educatie	€ 40.000	€ 30.000	€ 42.000	€ 44.000
Overige subsidies en fondsbijdragen	€ 57.500	€ 103.000	€ 60.000	€ 62.000
OVERIGE BIJDRAGEN PRIVAAT				
Particulieren incl Vriendenvereniging	€ 31.000	€ 35.300	€ 37.000	€ 36.500
Bedrijven	€ 22.000	€ 7.500	€ 2.500	€ -
BANK EN KAS				
Rente baten	€ 4.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000
Totale baten reguliere exploitatie	€ 2.273.098	€ 2.291.769	€ 2.251.254	€ 2.324.825

	2025	2025	2026	2027
LASTEN - Reguliere exploitatie	BEGROTING	PROGNOSE	BEGROTING	BEGROTING
PERSONEELSKOSTEN				
Salariskosten	€ 1.184.334	€ 1.069.258	€ 1.208.885	€ 1.257.240
Inhuur fondsenwerver	€ 5.000	€ -	€ -	€ -
Inhuur personeel	€ 85.000	€ 95.000	€ 38.000	€ 41.500
Personeelskosten overig	€ 79.000	€ 89.500	€ 96.000	€ 93.000
MATERIELE BEHEERKOSTEN				
Huisvesting	€ 242.200	€ 228.108	€ 235.031	€ 239.832
Kantoorkosten	€ 63.500	€ 59.000	€ 64.500	€ 69.500
Bedrijfskosten	€ 112.500	€ 110.427	€ 114.000	€ 124.000
Afschrijvingen	€ 50.000	€ 36.740	€ 40.500	€ 52.500
MATERIELE DIRECTE ACTIVITEITENKOSTEN				
Film	€ 182.760	€ 272.750	€ 202.564	€ 211.207
Stadsverbinding	€ -	€ 1.525	€ -	€ -
Beeldende kunst	€ 70.000	€ 59.000	€ 60.000	€ 62.000
Projecten stadsverbinding	€ 132.860	€ 97.494	€ 86.985	€ 90.000
Educatie	€ 12.000	€ 16.500	€ 18.750	€ 20.250
Kunstuitleen	€ -	€ 66	€ -	€ -
Winkel	€ 29.750	€ 27.400	€ 28.500	€ 29.875
Inkoop tbv verhuringen	€ 19.000	€ 15.000	€ 14.000	€ 16.000
Marketing programma	€ 45.000	€ 50.000	€ 35.000	€ 37.000
BANK EN KAS	€ 9.000	€ 9.415	€ 9.000	€ 9.500
Totale lasten reguliere exploitatie	€ 2.321.904	€ 2.237.183	€ 2.251.715	€ 2.353.404
Saldo reguliere exploitatie	€ -48.806	€ 54.586	€ -462	€ -28.579

	2025	2025	2026	2027
MOGELIJKMAKER (v/h PROJECTBUREAU)	BEGROTING	PROGNOSE	BEGROTING	BEGROTING
BATEN MOGELIJKMAKER				
CMK / CULTURAGE				
Subsidie FCP	€ 137.050	€ 137.050	€ 137.050	€ 137.050
CULTUURMENU				
Bijdrage scholen	€ 147.000	€ 147.000	€ 146.510	€ 146.074
Bijdrage culturele instellingen	€ 6.125	€ 6.125	€ 6.125	€ 6.125
Subsidie gemeente Enschede combifunctie	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
Overige baten Cultuurmenu	€ 73.500	€ 73.500	€ 73.500	€ 73.500
KIDS4TWENTE				
Subsidie gemeente Enschede	€ 68.151	€ 68.151	€ 71.705	€ 70.877
HARDGAAN				
Baten	€ 118.408	€ 118.408	€ 123.144	€ 128.070
MUSEUMNACHT				
Subsidie gemeente Enschede	€ 43.250	€ 43.250	€ 43.250	€ 43.250
Overige baten	€ 56.284	€ 56.284	€ 62.913	€ 62.913
CULTUURCOACH ENSCHEDE				
Subsidie gemeente Enschede	€ 95.911	€ 95.911	€ 97.847	€ 101.761
Overige baten	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
ISK				
Subsidies		€ 12.500	€ 30.000	
Overige baten	€ -	€ 39.662	€ 95.188	€ -
S&O				
Overige baten	€ -	€ 28.800	€ 72.000	€ -
CULTUURMAKELAAR ENSCHEDE - ALMELO				
Beheer expertisecentrum amateurkunst	€ 7.065	€ 7.065	€ 7.213	€ 7.502
Bijdrage gemeenten	€ 89.841	€ 89.841	€ 87.830	€ 90.399
CREATIEVE BROEDPLAATSEN				
Subsidie gemeente Enschede	€ 92.846	€ 92.846	€ -	€ -
CROSS-TIC				
Baten	€ 350.000	€ 350.000	€ 323.248	€ 336.178
Totaal baten projecten	€ 1.341.431	€ 1.362.593	€ 1.402.523	€ 1.259.698

	2025	2025	2026	2027
LASTEN MOGELIJKMAKER	BEGROTING	PROGNOSE	BEGROTING	BEGROTING
CMK / CULTURAGE				
	€ 137.050	€ 137.050	€ 137.050	€ 137.050
CULTUURMENU				
	€ 246.625	€ 246.625	€ 246.135	€ 245.699
KIDS4TWENTE				
	€ 99.151	€ 68.151	€ 71.705	€ 101.877
HARDGAAN				
	€ 118.408	€ 118.408	€ 123.144	€ 128.070
MUSEUMNACHT				
	€ 99.534	€ 99.534	€ 106.163	€ 106.163
CULTUURCOACH ENSCHEDE				
	€ 100.911	€ 100.911	€ 102.847	€ 106.761
ISK				
	€ -	€ 52.162	€ 125.188	€ -
S&O				
	€ -	€ 28.800	€ 72.000	€ -
CULTUURMAKELAAR ENSCHEDE - ALMELO				
	€ 96.906	€ 96.906	€ 95.043	€ 97.900
CREATIEVE BROEDPLAATSEN				
	€ 92.846	€ 92.846	€ -	€ -
CROSS-TIC				
	€ 350.000	€ 350.000	€ 323.248	€ 336.178
Totaal lasten projecten	€ 1.341.431	€ 1.362.593	€ 1.402.523	€ 1.259.698

saldo projecten	€ 0	€ 0	€ 0	€ -0
TOTAAL GENERAAL				
totaal generaal - baten	€ 3.496.121	€ 3.535.954	€ 3.530.632	€ 3.456.454
totaal generaal - lasten	€ 3.544.928	€ 3.481.368	€ 3.531.094	€ 3.485.033
SALDO TOTAAL GENERAAL	€ -48.806	€ 54.586	€ -462	€ -28.579