tetem

JAARVERSLAG 2025

INHOUDSOPGAVE

1 | VOORWOORD 3

2 | VERANDERINGEN IN DE SAMENLEVING 4

2.1 Speelveld 4

2.2 Doelen van de organisatie 5

3 | ONDERZOEK EN LAB 6

3.1 Onderzoeksprogramma 6

3.2 Publieksprogramma 7

4 | TALENT EN PUBLIEK 9

4.1 Talentontwikkeling 9

4.2 Randprogramma 14

4.3 Community's 14

5 | EDUCATIE EN PLATFORM 15

5.1 Educatieprogramma 15

5.2 Platformprogrammering 16

6 | ONTVANGST EN OFFICE 18

7 | PUBLIEKSONTWIKKELING 19

7.1 Publieksopbouw 19

7.2 Zichtbaarheid 21

8 | ORGANISATIE EN GOVERNANCE 22

8.1 Ontwikkeling van de organisatie 22

8.2 Werkgeverschap 23

8.3 Governance 23

8.4 Financiële organisatie 24

Bijlage 1: Kengetallen 26

Bijlage 2: Netwerk 27

Bijlage 3: Nevenfuncties Raad van Toezicht 28

Bijlage 4: Twopager Cultural Governance 29

Bijlage 5: Twopager Diversiteit en Inclusie 31

Bijlage 6: Fair Practice 32

1 | VOORWOORD

Geachte lezer,

Voor u ligt het jaarverslag 2025 van Tetem: presentatieruimte en platform voor digitale cultuur en maakcultuur, stevig geworteld in Twente en met nationale en internationale impact. Ook dit jaar liet Tetem zien wat het betekent als een organisatie werkt vanuit diep doorvoelde publieke waarden en tegelijk praktisch, open en uitnodigend blijft voor makers, partners en publiek.
2025 was inhoudelijk een rijk jaar voor Tetem. De stichting bereikte een groot en divers publiek en bouwde verder aan haar unieke rol in een maatschappelijk en cultureel speelveld dat steeds sneller beweegt. Zij past haar activiteiten hier voortdurend op aan en biedt ruimte voor artistieke verbeelding, kritische reflectie en het ontwikkelen van een eigen handelingsperspectief. Dit kreeg vorm in een brede programmering binnen de kernthema's Joyful Repair en The future is uncertain, but it is ours. De Core-expo's gaven duiding aan de tijdgeest met onder meer Model Collapse (die internationaal doorreisde, inclusief zichtbaarheid op de Wereldexpo in Osaka), CAOS en de start van Operation Theater. Het talentprogramma bood ontwikkelruimte aan tientallen veelbelovende makers, en via Cross-TIC en On Tour vonden producties hun weg naar diverse podia. De samenwerking met universiteiten en kennisplatforms is verder versterkt, onder meer binnen het landelijke groeifondsinitiatief CIIIC. In het platform- en educatieprogramma werd een volgende stap gezet, onder meer met de doorontwikkeling van het Maker Festival Twente tot Beeldbepalend Evenement en de verbreding van Cinekid naar de provincie Overijssel.

Een andere belangrijke ontwikkeling is dat Tetem een Zoöp werd, met een Spreker voor de Levenden en een eerste zoönomisch jaarplan. Daarmee worden publieke waarden verankerd in de werkpraktijk en -processen. Dit leidde onder meer tot de keuze om de digitale infrastructuur te gebruiken van NextCloud. De Raad van Toezicht nam na twee termijnen afscheid van Symone de Bruin en verwelkomde Jeroen Diepemaat en Evelyn Wan; daarmee is de RvT weer compleet. Daarnaast is de commissiestructuur uitgebreid met een auditcommissie en een programmacommissie. Dit ontlast de periodieke RvT vergaderingen en vergroot de ruimte voor strategische reflectie.

Tenslotte vond in 2025 de inhoudelijke en financiële planvorming plaats voor de komende meerjarenperiode. Dat is elke keer weer een enorme klus die met een prachtig resultaat werd afgesloten. De plannen werden zeer positief beoordeeld en ontvingen lovende reacties van de beoordelingscommissies. Tegelijkertijd was er langdurige onzekerheid over de exacte omvang van de meerjarig toegekende publieke middelen. Dat vroeg om terughoudend financieel beleid, het herhaaldelijk doordenken van alternatieve begrotingen en het verduren van het ongemak dat dit met zich meebracht voor alle betrokkenen, voor de directie in het bijzonder. Het is te prijzen hoe goed het team zich hier doorheen heeft geslagen: met grote inzet, een zeer zorgvuldige aanpak en een sterk eindresultaat.

Kortom: 2025 was een bewogen jaar waarin Tetem inhoudelijk sterk presteerde en organisatorisch koersvast bleef, ook toen de randvoorwaarden gingen schuiven. Met een team dat vanzelfsprekend verantwoordelijkheid neemt en overal kansen ziet, en betrokken partners die welwillend meebewegen is er vanuit de RvT veel vertrouwen in de opzet voor de komende jaren. Tetem laat dagelijks in de praktijk zien hoe je constructief met onzekerheid omgaat zonder ook maar iets aan ambitie te verliezen.

Wij hopen dat u dit jaarverslag met belangstelling leest en zien u graag terug bij Tetem: in het lab, bij een expo, tijdens een festival, of in de open ruimte die Tetem ook biedt - een plek voor laagdrempelige ontmoetingen, nieuwsgierigheid en het vertellen van nieuwe verhalen.

Frank Kresin,
namens de Raad van Toezicht van Tetem

2 | VERANDERINGEN IN DE SAMENLEVING

2.1 Speelveld

Het speelveld blijft voortdurend in beweging. Mondiaal, landelijk en lokaal deden zich in 2025 gebeurtenissen, ontwikkelingen en veranderingen voor die direct of indirect van invloed zijn op Tetem.

AI als onderdeel van ons dagelijks leven
AI heeft in 2025 een enorme vlucht genomen en is niet meer weg te denken uit het dagelijks leven. Toepassingen als ChatGPT worden zowel privé als in het werkveld veelvuldig gebruikt. Ook in het onderwijs is AI een belangrijk vraagstuk geworden: verbieden we het gebruik door leerlingen, of leren we leerlingen er kritisch en bewust mee werken? Deze ontwikkeling vraagt bij jonge mensen om nieuwe vaardigheden, zoals het kunnen beoordelen van informatie en het herkennen van desinformatie en AI-'hallucinaties'. Tetem neemt hierin een verantwoordelijkheid. In 2025 hebben we AI structureel geïntegreerd in ons educatieaanbod. In workshops zoals *Enschede 700* en *Toekomst voor ons platteland* werken leerlingen vanuit maatschappelijke thema's met ChatGPT, leren zij kritisch omgaan met gegenereerde informatie en maken zij zelf AI-video's. Zo bieden we scholen en leerlingen concrete handvatten om AI op een verantwoorde en creatieve manier te gebruiken. In ons publieksprogramma is ruimte voor een kritische benadering ten opzichte van AI, met aandacht voor thema's als klimaatimpact, sociale impact en privacy.

Geopolitieke spanningen
In 2025 namen mondiale geopolitieke spanningen verder toe. Conflicten zoals die in Gaza en Oekraïne hebben ook in Europa en Nederland een grote maatschappelijke impact en leiden tot gevoelens van machteloosheid en betrokkenheid tegelijk. Deze spanningen vinden hun weerslag in de kunst: makers voelen de urgentie om zich uit te spreken en maatschappelijke thema's te adresseren in hun werk. Tegelijkertijd groeit door spanningen tussen Amerika en de rest van de wereld de kritiek op de afhankelijkheid van Europa van grote Amerikaanse technologiebedrijven, bijvoorbeeld op het gebied van software, sociale media en betaalsystemen. Gebrek aan transparantie en zorgen over datagebruik raken aan publieke waarden zoals autonomie en privacy. Vanuit deze waarden heeft Tetem in 2025 bewust de keuze gemaakt om afscheid te nemen van Microsoft en over te stappen op het Europese, open-source platform NextCloud. Hiermee maken we onze digitale infrastructuur beter in lijn met onze maatschappelijke uitgangspunten.

Maatschappelijke betrokkenheid onder druk
We signaleren dat maatschappelijke betrokkenheid onder druk staat. Veel mensen ervaren vermoeidheid door spanningen in de werk-privébalans, toenemende regeldruk, snelle technologische veranderingen en een overvloed aan keuzes. Er is weinig ruimte in het leven van mensen voor (vrijwillige) maatschappelijke inzet. Tegelijkertijd verdwijnen plekken 'voor en door elkaar' waar mensen elkaar vrijblijvend kunnen ontmoeten zonder financiële drempels. De behoefte aan zogenoemde *third places* – plekken voor ontmoeting, uitwisseling en inspiratie – groeit. Tetem vervult hierin een rol voor de stad. We bieden gratis werkplekken, toegankelijke tentoonstellingen, ruimte voor ontmoeting, en stellen onze ruimtes kosteloos beschikbaar voor buurtinitiatieven. Zo dragen we bij aan ontmoeting, laagdrempelige betrokkenheid en sociale verbinding.

Toenemende aandacht voor het niet-menselijk leven
Klimaatverandering en bevolkingsgroei leggen een steeds grotere druk op ecosystemen wereldwijd. Als samenleving groeit het besef dat de leefbaarheid van de wereld niet alleen gaat over het menselijk perspectief, maar ook over dat van planten, dieren, natuurgebieden en het zeeleven. Dit uit zich in maatschappelijke en juridische discussies over bijvoorbeeld natuurbescherming en rechten van niet-menselijke entiteiten, denk aan de landelijke discussie over de terugkeer van de wolf in Nederland. Ook binnen de cultuursector is deze verschuiving zichtbaar. Steeds meer maatschappelijke organisaties sluiten zich aan bij het Zoöp-gedachtengoed. In 2025 werd Tetem zelf een Zoöp. In dit organisatiemodel gaat het om de samenwerking met het menselijk en het niet-menselijk leven, waarbij we niet enkel nemen van onze omgeving maar ook teruggeven. De keuzes die we maken als organisatie zorgen voor een omgeving waarin alle levensvormen kunnen floreren.

Nederland als koploper in digitale cultuur
Nederland investeert steeds nadrukkelijker in digitale cultuur, met als doel een sterke internationale positie te verwerven die aansluit bij de technologische kennis en infrastructuur van het land. Deze ontwikkeling biedt kansen voor makers, instellingen en kennisplatforms. Tetem ziet een belangrijke rol voor zichzelf in de profilering van (Oost-) Nederland als koploper in de digitale cultuur. Een van de hoogtepunten van 2025 was dat het in Tetem ontwikkelde *Model Collapse* van Cyanne van den Houten en Ymer Marinus te zien was op de Wereldexpo in Osaka in het Nederlandse paviljoen *Common Ground*. Ook is onze samenwerking met Nederlandse universiteiten en kennisplatforms verder versterkt. Met de ambitie om uit te groeien tot een IX-lab voor Oost-Nederland positioneren we ons als schakel tussen makers, kennisinstellingen en publiek en dragen we actief bij aan de verdere ontwikkeling van digitale cultuur in Nederland.

2.2 Doelen van de organisatie

Vanuit onze rol als ontwikkelinstelling zet Tetem zich in voor de ontwikkeling van talent en het genre Digitale cultuur. We ondersteunen professionele makers bij de uitvoer van onderzoek, het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en het maken van artistieke producties. Met onze programma's dragen we bij aan de (inter)nationale ontwikkeling van het genre digitale cultuur en stimuleren we kritische reflectie op een samenleving die ingrijpend verandert door technologie. De uitvoering van de talentontwikkelingsprogramma's ligt primair bij team Talent en Publiek, maar is tevens ingebed in de hele organisatie. Via actieve deelname aan netwerken als PublicSpaces, Moonshot Digitale Cultuur, DEN en Culture Today leveren we een gerichte bijdrage aan de ontwikkeling en positionering van het bredere werkveld van de digitale cultuur.

In de regio werken we aan een fijnmazig en eerlijk leerecosysteem waarin (jonge) mensen hun talenten kunnen ontwikkelen en leren navigeren in een sociaal en technologisch veranderende wereld. We maken verbindingen met partners uit het onderwijsveld, bibliotheken, culturele organisaties en het sociaal domein in heel Twente en ontwikkelen programma's die aansluiten bij de leefwereld van diverse publieksgroepen. Met BasisLabs in alle Twentse bibliotheken, Maker Festivals in alle 14 Twentse gemeenten en het Cinekid Festival met verschillende uitvoerplekken in Overijssel maken we MaakCultuur en Digitale cultuur toegankelijk voor een breed publiek. De uitvoering van deze regionale programma's ligt voornamelijk bij team Educatie en Platform in nauwe samenhang met de rest van de organisatie.

Daarnaast vervult Tetem een rol als kennisinstelling binnen digitale cultuur en maakcultuur. We ontwikkelen en delen kennis, en ondersteunen partners bij het implementeren van technologische en maatschappelijke innovaties in de regio. Structurele samenwerkingen met de Universiteit Twente, Saxion en innovatieve labs en bedrijven verrijken onze ontwikkeltrajecten met technologische, ethische en systeemgerichte expertise. We participeren in kennisnetwerken en NWA-onderzoeken en vertalen onderzoeksresultaten naar praktijk en programma. De uitvoering ligt primair bij team Lab en Research, maar is integraal verbonden met publieksprogramma's.

Reflectie op de programmalijnen
Voor 2025-2028 geven we binnen onze programmering invulling aan twee programmalijnen. De programmalijnen sluiten aan op maatschappelijke ontwikkelingen en thema's. Het publiek herkent zich (soms onbewust) in de thematiek die op allerlei manieren wordt verbeeld in de programmering.

- **Joyful Repair** gaat erover dat we moeten herstellen wat beschadigd is geraakt. Willen we als sterk geïndividualiseerde samenleving verder dan moeten we betere vormen vinden om met elkaar, met alles wat leeft en met de aarde om te gaan. Joyful Repair heeft in 2025 met name een rol gespeeld 'achter de schermen' bij Tetem. We hebben intern focus aangebracht door de programmalijn in te bedden in de attitude van de organisatie en elke werknemer heeft de training 'persoonlijk leiderschap' gevolgd. Daarnaast zijn we overgegaan op het Zoöp-organisatiemodel. In de publieksfunctie komt de programmalijn terug in de samenkomst en ontmoeting die we faciliteren als third place.
- **The future is uncertain, but it's ours** gaat erover dat om de wereld te veranderen we zélf moeten beginnen het verschil te maken, het is aan ons om van de wereld een betere plek te maken. Deze programmalijn is de rode draad in onze programma's waarin we makers, (jonge) deelnemers en bezoekers de juiste tools in

handen geven om handelingsbekwaam te worden en zélf het verschil te kunnen maken. Ook in onze exposities was de programmalijn herkenbaar voor publiek. Zo ging de expositie CAOS van Jeanine Verloop over onvoorspelbaarheid, kwetsbaarheid en instabiliteit en was het ontwerp niet gebonden aan een vaste uitkomst.

3 | ONDERZOEK EN LAB

Het team **Lab en Research** van Tetem bestond eind 2025 uit vier medewerkers: Cenne Kistemaker, Coen Oudejans, Jonah Wintrich-Rathge en Jan Merlin Marski. Voor openstelling van het Lab en voor workshops in het Lab wordt het programmateam uitgebreid met makers, specialisten en partners om steeds weer nieuwe expertise aan de organisatie te verbinden. Het programmateam begeleidt makers in het proces van technische realisatie, ontwikkelt nieuw lesmateriaal en instructievideo's rond tentoonstellingen en nieuwe technologieën en verzorgt trainingen voor partners en docenten. Ook werkt het labteam aan het ontwikkelen en implementeren van nieuwe kennis. Voor de vervaardiging van en de logistiek rond de Make-It kits wordt het programmateam ondersteund door een werkmentor en een productieteam van gemiddeld vijftien vrijwilligers.

3.1 Onderzoeksprogramma

PhD-onderzoek BasisLabs
In alle Bibliotheken in Twente bevindt zich een BasisLab waar enthousiast geëxperimenteerd en gewerkt wordt met nieuwe technologieën en apparatuur. Omdat we willen meten wat gebruikers in de BasisLabs maken en leren voert Jan Merlin Marski een Phd-onderzoek uit naar de impact van de BasisLabs. Jan Merlin is verbonden aan de Universiteit Osnabrück. Hij analyseert de creatieve processen die plaatsvinden in een BasisLab en onderzoekt wat deze betekenen voor de persoonlijke ontwikkeling van de gebruikers. Ook onderzoekt hij de digitale, creatieve en sociale competenties die worden verworven in de BasisLabs en in hoeverre deze persoonlijk relevant zijn voor de gebruikers. Het onderzoek is in 2023 opgestart en loopt tot 2028. In 2025 zijn fotoboxen ingezet om de objecten die mensen maken op een 'waarde-neutrale' manier te kunnen fotograferen en data te verzamelen. Daarvoor is een beveiligd (AVG-proof) datasysteem ontwikkeld.

Onderzoeksprojecten Nationale Wetenschapsagenda
Tetem wordt steeds vaker gevraagd als partner in diverse onderzoeksaanvragen, wat getuigt van onze groeiende rol binnen landelijke netwerken. Er zijn in toenemende mate mogelijkheden binnen de Nationale Wetenschapsagenda (NWA) voor artistiek onderzoek, waarbinnen we voor onszelf een rol zien als verbindende partij tussen wetenschappelijk onderzoek en publieken, inwoners en makers. In de periode 2025-2028 neemt Tetem deel aan drie onderzoeksprojecten in het kader van de Nationale Wetenschapsagenda:

- In het onderzoeksproject **DECIDE** onderzoeken we de democratisering van kunstmatige intelligentie (AI) en gaan we hierover in gesprek met burgers aan de hand van een expositie. De Universiteit Twente is penvoerder van het project. Het DECIDE-consortium bestaat uit bijna vijftig partners; wetenschap, beleid, technologie en praktijk worden bij elkaar gebracht.
- In het onderzoeksproject **PRO BONO** onderzoeken burgers en onderzoekers sámen hoe zij grote uitdagingen in onze leefomgeving kunnen aanpakken. We zetten de BasisLabs in de Twentse bibliotheken in om inwoners uit heel Twente te bereiken. De Universiteit Twente is penvoerder van het project. De Citizen Science Hub Twente, onderdeel van het DesignLab van de UT, werkt in het project samen met Tetem, Saxion Hogeschool, Provincie Overijssel, Gemeente Enschede, Twentse Noabers en andere partners in Oost-Nederland.
- In het onderzoeksproject **Just Art** werken we door middel van artistiek onderzoek aan een meer rechtvaardige toekomst op het gebied van klimaatverandering. Het consortium bestaat uit bijna vijftig partners. Rijksuniversiteit Groningen is penvoerder binnen het project. Tetem werkt in het project samen met Universiteit Twente, ArtEZ, IDNOVA, Rijksmuseum Twenthe en Voedselpark Amsterdam.

Daarnaast zijn we als consortiumpartner betrokken bij de ontwikkeling van de aanvraag ‘Green Routes’ waarvan Universiteit Twente penvoerder is. In Green Routes wordt een kennisinfrastructuur ontwikkeld over biodiversiteit in ruraal-stedelijke gebieden. Inwoners worden via culturele organisaties en bibliotheken betrokken. Tetem is aan boord als Zoöp en faciliteert door middel van een interactieve productie over biodiversiteit de betrokkenheid van inwoners in Twente.

Nieuwe technologieën
Het onderzoek naar nieuwe technologieën neemt een belangrijke plek in binnen Tetem. We onderzochten hoe we AI kunnen toepassen in het onderwijs, de leerwaarde van AI, de doorlooptijd en het energiegebruik van het genereren van plaatjes en de esthetische en inhoudelijke kwaliteit van de resultaten. We onderzochten hoe microscopen medische isotopen zichtbaar maken en ontwikkelden samen met Urenco de workshop *Isotopia*. In deze les analyseren leerlingen (PO7) stoffen onder de microscoop en ontwerpen ze hun eigen ‘isotopen’. Met maker Abner Preis werkten we aan een verplaatsbare AR-productie voor het Maker Festival Twente van 2026. Tegelijkertijd bleven we investeren in de ontwikkeling van lasersnijden, 3D-scannen en 3D-printen. Zo bieden we gebruikers van ons Lab en de BasisLabs in Twente de beste technologie voor toegankelijke en intuïtieve maakprocessen. Voor onze kennisontwikkeling namen twee teamleden deel aan FAB25. Met talks, panels en hands-on workshops uit de internationale community brachten we onze kennis van het Fablab-werkveld verder op niveau.

IX-lab
We willen uitgroeien tot een landelijk vooraanstaand IX-lab, gespecialiseerd in immersive experiences (IX). Die ambitie sluit logisch aan op onze rol als ontwikkelinstelling, testlocatie voor nieuwe producties en organisatie met een publieksprogramma. In dit snelgroeiende domein bouwen we gericht aan expertise en een sterk netwerk in (Oost-)Nederland en verdiepen we onze samenwerkingen met relevante partners. Zo dragen we bij aan de ontwikkeling van IX in Nederland en aan de internationale positie van Nederland als koploper. In 2025 zetten we de eerste stappen: we verkenden onze rol als IX-lab, brachten potentiële partners in kaart en onderzochten de technologieën waarop we ons willen focussen.

3.2 Publieksprogramma

Het Lab van Tetem wordt doordeweeks ingezet als **FabLab** voor professionals en in het weekend als **MaakMeeLab** voor jonge mensen en gepassioneerde amateurs. Deze opdeling in tijdsblokken maakt het mogelijk om een groot aantal gebruikers - ieder op zijn/haar/diens eigen niveau en behoefte - te faciliteren.

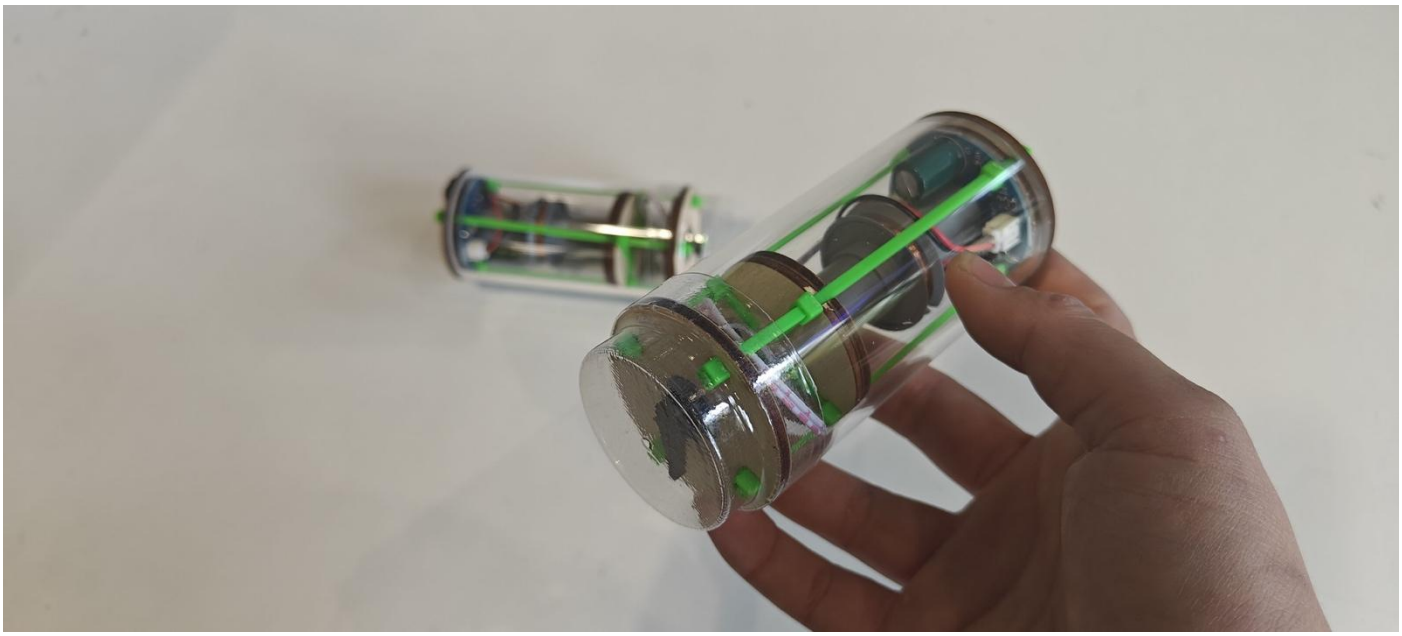
FabLab
Het FabLab is een onderzoeks- en productieruimte waar geëxperimenteerd, gecreëerd en geproduceerd kan worden met de nieuwste technologieën en apparatuur. In 2025 nam de intensiteit van het gebruik van het FabLab verder toe. Makers uit de Nexus-ontwikkeltrajecten, lokale en regionale creatieve professionals en studenten maakten actief gebruik van het FabLab voor onderzoek, experiment en producties. In examenperiodes vonden veel AKI-ArtEZ-studenten hun weg naar ons Lab. We trainden daarnaast bibliotheek- en cultuurhuismedewerkers voor de openstelling van de Twentse BasisLabs, met een groeiende vraag door de stap naar verzelfstandiging van de Basislabs in 2025. Ook

zetten we de samenwerking met het ROC van Twente (opleiding tot onderwijsassistent) voort: studenten werkten een semester met technologie in het FabLab en vertaalden die naar hun onderwijspraktijk.

MaakMeeLab
In het weekend krijgt een brede groep geïnteresseerden de mogelijkheid om onder begeleiding met nieuwe technieken in het Lab te werken. Elke zaterdag en zondag starten we met een instapworkshop, waarna er een 'brede openstelling' van het Lab is. Met onze instapworkshops laten we deelnemers maandelijks kennismaken met een nieuwe technologie, van Robotica en Creatief Coderen tot Film en Nieuwe Media. Jongeren doen zelfstandig of samen mee. Via Sjors Creatief en onze samenwerking binnen ICE bereiken we een diverse groep deelnemers in Enschede. Dankzij onze vernieuwde sociale mediastrategie groeit het weekendbezoek.

KidsLab
Met het KidsLab bieden we jonge mensen een online labprogramma rond maaktechnologie. Deelnemers ontwerpen thuis digitaal hun werk; wij realiseren het bij Tetem – bijvoorbeeld met 3D-printen, snijden of borduren – en sturen het resultaat per post toe. We ontwikkelden het KidsLab tijdens de COVID-19-pandemie om MaakCultuur ook op afstand toegankelijk te maken. In 2024 en 2025 nam het aantal online deelnemers af, terwijl de deelname aan fysieke labactiviteiten groeide. Toch blijven we het KidsLab aanbieden, omdat het belangrijk is voor doelgroepen die niet altijd naar Tetem kunnen komen, bijvoorbeeld door een beperking van de deelnemers of diens verzorger, of het ontbreken van de financiële middelen om te reizen.

Make-it Kits
Binnen het Regiodealproject BasisLabs 2.0 introduceerden we in 2025 een vernieuwd Make-it Kits programma. Bibliotheken en scholen in Twente konden deze techniekpakketten kosteloos bestellen en met behulp van een online tutorial zelfstandig inzetten in lessen en tijdens workshops. In totaal verspreidden we ruim 13.000 Make-it Kits in heel Twente. Samen met het Weerselose installatiebedrijf Vennegoor ontwikkelden we bovendien de nieuwe kit *De Kinetische Dobbelsteen*. We hebben de nieuwe kit feestelijk gelanceerd tijdens het Maker Festival Twente. Inmiddels is de kit onderdeel van ons vaste aanbod.



4 | TALENT EN PUBLIEK

Het programmateam **Talent en Publiek** bestaat eind 2025 uit drie medewerkers: Adedapo Aladegbaiye, Iris Hoornsman en Juanita Pineda Oviedo. Het programmateam functioneert samen met de directie als een curatorial team en staat actief in het werkveld van de digitale cultuur.

4.1 Talentontwikkeling

In 2025 hebben we 42 makers een ontwikkeltraject kunnen bieden. In het talentontwikkelingsprogramma ondersteunen we makers in verschillende fasen van hun artistieke en professionele ontwikkeling. Nexus gaat over de individuele behoeften van makers en is gericht op onderzoek of experiment (4.1.1). Core Expo's bieden makers de ruimte nieuw werk te ontwikkelen en te tonen (4.1.2). Cross-TIC is het ontwikkelprogramma voor regionale makers (4.1.3). Forward Expo's bieden (regionale) kunstacademiestudenten en net afgestudeerde makers een podium (4.1.4). En het On Tour programma is gericht op het traject ná het realiseren van een productie (4.1.5).

4.1.1 Nexus

Nexus is de kern van ons ontwikkelprogramma en de verbindende schakel tussen de verschillende ontwikkelprogramma's. In de eerste helft van 2025 hebben de volgende makers deelgenomen aan een Nexus-ontwikkeltraject:

- **Annelieke Rovers** onderzocht hoe ambacht en digitale technieken samenkomen in installaties geïnspireerd door de natuur en experimenteerde onder meer met 3D-printen in het FabLab.
- **Anniek de Rooij** deed onderzoek naar neurodiversiteit en inclusieve publieksbeleving voor haar project *GINA 4.0*. Ze verzamelde verschillende perspectieven op neurodiversiteit en verscherpte haar onderzoeksrichting.
- **Berkveldt** is het collectief van Noëlle Ingeveldt en Juriaan van Berkel. Zij onderzochten hoe stressreacties van planten vertaald kunnen worden naar een audiovisuele installatie.
- **Clara Schweers** onderzocht de relatie tussen glas en nieuwe media door middel van experimenten met analoge en digitale technieken.
- **Daniel Hengst** onderzocht welke sensoren geschikt zijn voor draagbare technologie en milieumonitoring binnen ecologische systemen.
- **Franc Archive** onderzocht de relatie tussen AI, micro-labour en fysieke productie. Hij werkte in het FabLab met o.a. de lasersnijder om digitale processen, zoals reCAPTCHA-systemen, te vertalen naar tastbare vormen.
- **Guido van der Kooij** onderzocht falen en instabiliteit als artistiek uitgangspunt binnen technologische systemen en verdiepte de toepassing van het concept *malfunction* in zijn artistieke praktijk.
- **Hung Lu Chan** onderzocht hoe het onbekende zintuiglijk ervaren kan worden, met een focus op Marsstof.
- **Kurina Sohn** onderzocht hoe EEG-data gekoppeld kunnen worden aan AI-beelden en geleide meditatie. Ze verzamelde nieuwe input voor haar onderzoek naar technologie en menselijke waarneming.
- **Laura A Dima** deed materiaal- en vormonderzoek met biosensing technologie ter voorbereiding op de tentoonstelling die ze ontwikkelt met Tetem. Ze verdiepte haar onderzoek naar technologie, aanraking en affect.
- **Lena Kuzmich** werkte aan transparante batterijen met blauwalg en deed materiaalonderzoek met 3D-printing, resin en mallen. Het traject ondersteunde een volgende stap in het ontwerp- en productieproces van haar installatie.
- **Leon van Oldenborgh** reflecteerde op interactieontwerp voor een breed publiek binnen zijn interactieve installaties.
- **Myra-Ida van der Veen** ontwierp en 3D-printte een draagbaar prototype voor collectieve zangervaringen. Door werk in het FabLab en bezoek aan het Soft Robotics Lab deed zij nieuwe inzichten op in veilig en belichaamd ontwerp.
- **Pedro Harres** onderzocht hoe een VR-ervaring vertaald kan worden naar domeprojectie, werkte aan een prototype in het FabLab en verdiepte zijn regionale netwerk.
- **Sissel Marie Tonn** verdiepte haar project *The Breathing Bog*, waarin ecosystemen worden benaderd als levende entiteiten.

- **Sondi Rumohr** onderzocht game-ontwikkeling waarbij het lichaam fungeert als interface.
- **Sophia Bulgakova** onderzocht censuur, AI en ethiek binnen immersieve installaties en performances. In het FabLab experimenteerde zij met 3D-printen en lasercutten om haar conceptuele onderzoek te concretiseren.

4.1.2 Core Expo's

De Core Expo's vormen de ruggengraat van onze publieksprogrammering. Core Expo's worden geproduceerd in opdracht en onder begeleiding van Tetem en kennen een doorlooptijd van één tot enkele jaren. Daar waar we mogelijkheden zien maken we een koppeling met de lokale omgeving en de regio. Tevens maken we ons sterk voor (inter)nationale doorplaatsing. Tetem had drie Core Expo's in 2025:

Model Collapse – Cyanne van den Houten en Ymer Marinus

Tentoonstellingsperiode: 26 september 2024 t/m 23 februari 2025.

In de meeslepende tentoonstelling **Model Collapse** verbeelden Cyanne van den Houten en Ymer Marinus het landschap waaruit generatieve AI voortkomt. Door relikwieën, artefacten en verhalen uit het verleden te tonen, onthullen ze de oorsprong van de extractie van de grondstoffen. Model Collapse toont cybersculpturen met elk een eigen algoritmisch gedefinieerde vorm en karakter. Ze vertellen over mystificatie, gendervooroordelen, niet-westerse algoritmische praktijken, de ecologische voetafdruk en arbeid. Als bezoeker kan je direct in contact komen met de cybersculpturen door het intypen van een zoekopdracht op de centrale interface, waarna de dichtstbijzijnde sculptuur 'ontwaakt' en diens kennis deelt.

CAOS – Jeanine Verloop

Tentoonstellingsperiode: 12 maart t/m 21 september

CAOS is een interactieve glazen installatie die instabiliteit, kwetsbaarheid en chaotisch gedrag onderzoekt. De ogenschijnlijk autonome installatie reageert op publiek en omgeving en kent geen vaste uitkomst: het ontwerp blijft zich ontwikkelen. Met kinetische glassculpturen nodigden we bezoekers uit tot een spel tussen afhankelijkheid en autonomie. Het glas produceert subtiele klingelgeluiden die meebewegen met de aanwezigheid van het publiek en de eigenschappen van het materiaal. Tijdens de tentoonstelling kon het glas bovendien breken. Die mogelijkheid tot verandering en verstoring versterkte de onvoorspelbaarheid van het werk en onderstreept de verkenning van de grenzen van glas, machines en chaostheorie. Jeanine sloot de expositie op 21 september af met een performance in Tetem.

Operation Theater – Amos Peled

Tentoonstellingsperiode: 1 oktober 2025 t/m 8 maart 2026

Operation Theater is een multimedia-installatie die de verschuivende relatie tussen organen, organismen en technologieën onderzoekt en bevraagt. Amos Peled verbeeldt medische elementen en concepten op een speelse manier als expressieve, performatieve instrumenten, en zet aan tot nadenken. In een ruimte die eruitziet als een operatiekamer creëren soft-robotic organen - buiten het lichaam en op eigen kracht - geluiden en bewegingen die samenkomen tot een performance. Deze ritmes en bewegingen suggereren dat het lichaam nog steeds aanwezig is, waarmee de installatie bevraagt waar de grens ligt tussen levende en niet-levende objecten.

4.1.3. Cross-TIC

Cross-TIC is een regionaal samenwerkingsverband van Bibliotheek Almelo & Theater Hof 88, Kunsten op Straat, Oyfo, PLANETART, Schouwburg Hengelo, Theater Sonnevanck, Stichting Oldenzaalse Musea, Tetem en Concordia (penvoerder). Samen stimuleren we het productieklimaat voor cross-mediale makers in Twente met een nadruk op Technologie, Innovatie en Creativiteit (TIC). Tetem begeleidt de onderzoeks- en productieprojecten binnen het profiel Maakplaatsen. In 2025 hebben we één nieuwe productie gerealiseerd en één productie opgestart. Daarnaast voeren we een opdrachtentraject uit in opdracht van Gemeente Almelo.

- **Arcadans - Matthias den Hartog en Thijs Steggink:** Matthias en Thijs ontwikkelden de interactieve installatie **Arcadans**. Kinderen creëren geluid en beeld door middel van een fysieke vorm van programmeren. Op een rol waar gekleurde pinnen inpassen ontstaat een patroon - ofwel een programma - net zoals een ponsband bij een draaiorgel of een weefmachine. Kinderen maken ritmes en leren meer over de basis van programmeren. Arcadans ging in première tijdens het Maker Festival Twente 2025.
- **The Magic Carpet Ride - Abner Preis:** The Magic Carpet Ride stimuleert jonge mensen om uit hun eigen bubbel te stappen door middel van games en AR. De installatie nodigt met verhalen, muziek en beelden uit tot verbeelding, spel en plezier met anderen. En benadrukt een gevoel van verbinding. Verbinding met elkaar, maar ook met de regio Twente en de geschiedenis. De productie is van start gegaan in oktober 2025 en zal in première gaan tijdens het Maker Festival Twente in 2026, waarna het werk langs alle 14 Twentse gemeenten reist.
- **Creative Pulse – 100% FAT:** 100% FAT ontwikkelt een digitale installatie op het gebouw van Metropool en Studio15 in Almelo. Op dit moment straalt het gebouw van buiten de creativiteit die binnen te beleven is nog niet uit. In opdracht van de gemeente Almelo ontwikkelt 100% FAT ‘Creative Pulse’: een robot van gerecycled materiaal boven op het gebouw, verbonden aan pulserende LED-lijnen die over de gevels lopen. De energie van young creatives en professionele artiesten in het gebouw wordt zo zichtbaar gemaakt aan de buitenkant van het gebouw. Tetem begeleidt 100% FAT in de ontwikkeling van de installatie.

4.1.4 Forward

Forward biedt kunstacademiestudenten en internationale makers die deelnemen aan ARE (Artist Residencies Enschede) de kans om onder eigen artistieke regie kortlopende tentoonstellingen in Tetem te organiseren. Zo worden de presentatiemogelijkheden voor jonge makers vergroot en ondersteunen we jonge talenten in hun ontwikkeling tot curator of producent. In 2025 waren de volgende Forward tentoonstellingen te zien in Tetem:

A Narrative of the Day After Tomorrow – Iulia Paraipan

Iulia Paraipan is geboren in Boekarest, Roemenië en afgestudeerd aan de afdeling Fine Arts van AKI-ArtEZ in 2023. Iulia presenteert haar eerste solotentoonstelling, **A Narrative of the Day After Tomorrow**. De installatie markeert een scharniermoment in het artistieke traject van Iulia waarin ze haar levendige, texturale textiele werken verenigt met de digitale taal van vandaag. (6 t/m 16 februari)

Reality Blinking - Santiago Colombo Migliorero en Ho Bin

Ho Bin en Santiago namen deel in een residentieprogramma bij ARE. In **Reality Blinking** werken de makers samen door hun projecten met elkaar te verweven. Om tot synergie te komen, creëren ze samen hoofdstuk 8 van Reality Sandwich, waarbij ze door de stad Hengelo dwalen op zoek naar knipperende lichtjes. Deze gedeelde ervaring genereert nieuwe perspectieven op perceptie, herinnering en realiteit. (5 t/m 9 maart)

The Burden of What Remains – Nikolina Karoulla

Nikolina is een in Nederland wonende Grieks-Cyprioot en derdejaars student Beeldende Kunst aan AKI-ArtEZ. In haar debuuttentoonstelling **The Burden of What Remains** nodigt ze bezoekers uit in een ruimte waar delicate materialen en levendige contrasten de complexiteit van de menselijke ervaring belichamen. (26 t/m 30 maart)

Art of Randomness and Creativity (workshop) – Sophia Varekamp

Sophia Varekamp is half Nederlands, half Amerikaans en is laatstejaarsstudent Crossmedia Design aan AKI-ArtEZ. In haar workshop **Art of Randomness and Creativity** ervaren deelnemers hoe kunst onze band met elkaar én met de wereld om ons heen kan versterken. Aan het einde van de workshop maakt Sophia een collage van kunstwerken die door de deelnemers zijn gemaakt. (3 juni)

Expositie Kunstenlandschap - Antonia Klimsza en Cat Chan

Antonia Klimsza en Cat Chan zijn recent afgestudeerd aan de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten in Den Haag. Klimsza, ontwerper en gevestigd in Wenen, combineert grafisch ontwerp, 3D-animatie en typografie in surrealistische omgevingen die de werkelijkheid bevragen. Chan, beïnvloed door popcultuur en haar jeugd in Korea, nodigt bezoekers uit in een gereconstrueerde kinderkamer die zowel een nostalgische herinnering als een persoonlijk zelfportret is. (7 t/m 9 juni)

4.1.5 On Tour

Sommige tentoonstellingen en producties worden - nadat ze in Tetem te zien en te beleven waren - doorgeplaatst, ze gaan met andere woorden 'on tour'. Het betreft meestal Core-tentoonstellingen en het werk van makers uit Cross-TIC trajecten. We zoeken actief naar mogelijkheden om de werken door te plaatsen naar andere plekken in Nederland of daarbuiten. In 2025 zijn de volgende werken On Tour gegaan:

Model Collapse

Model Collapse is een interactieve AI-installatie die middels sculpturen, een centrale interface en immersieve projecties het landschap waaruit generatieve AI voortkomt verbeeldt. Het sculptuur Seeding_Venus – onderdeel van Model Collapse - werd in mei 2025 geplaatst op de Wereldexpositie in Osaka (Japan) als onderdeel van het Nederlandse paviljoen *Common Ground*. In augustus was Model Collapse te zien tijdens de Noorderlicht Biënnale (Groningen) en in september reisde de installatie direct door naar het Ars Electronica festival in Linz (Oostenrijk). Ten slotte was het werk van 27 t/m 30 december onderdeel van het Chaos Communication Congress in Hamburg (Duitsland).

Lingering Echoes - Sjoerd van Acker

De VR installatie Lingering Echoes is een vierdimensionale hypercube die deelnemers in contact brengt met de toekomst en het verleden. Lingering Echoes werd in 2025 geplaatst op het Athens Digital Arts Festival (Athene, 3 t/m 7 april).

Cross-TIC producties On Tour:

- **Arcadans – Matthias den Hartog en Thijs Steggink:** In Arcadans creëren deelnemers geluid en beeld door middel van een fysieke vorm van programmeren. Arcadans was in 2025 te zien en te beleven op alle Twentse MaakDagen (Twente, 1 t/m 31 mei) en op het Cinekid Festival in Overijssel (Almelo, Borne, Deventer, Diepenheim, Enschede, 20 t/m 24 oktober).
- **LEAFDE - Ton Nieuwenhuis**: In deze Augmented Reality installatie staat 'het recht van de plant' centraal en wordt onderzocht hoe het narratief van planten kan worden ingezet om het menselijke verhaal te vertellen. LEAFDE werd in 2025 doorgeplaatst naar De Tuinen van Herinckhave (Fleringen, 12 april).
- **Color Fusion – Jonah Wintrich-Rathge**: Deze installatie moedigt jonge mensen aan om samen te werken en te communiceren door in teamverband kleuren te mengen. Color Fusion werd in 2025 doorgeplaatst naar het Maker Festival Twente (Enschede, 1 t/m 4 mei), vier MaakDagen (Twente, 5 t/m 31 mei) en naar het Cinekid Festival in Overijssel (Almelo, Borne, Enschede, 21 t/m 24 oktober).
- **Nieuwe Verhalen - Doremiek Lamain en Karen Smid:** Nieuwe Verhalen gaat over robot-ingenieur Robin die met behulp van haar uitvinding de 'Portal Hopper 3000' problemen als luchtvervuiling, geluidsoverlast en energietekort aanpakt. Nieuwe Verhalen werd in 2025 doorgeplaatst naar Tijd voor de wijk (Enschede, 15 t/m 16 maart) en Kunst in de Etalage (Oldenzaal, 17 mei).
- **When I Look in the Mirror I See You - Pleun Gremmen, Noémi Biro en Sophie Allerding:** In deze interactieve AI-installatie ontmoeten kinderen en jongeren zichzelf als iemand anders en verwonderen zij zich over Twentse verhalen. De installatie werd in 2025 geplaatst in Tetem als expositie (Enschede, 26 februari t/m 2 maart) en doorgeplaatst naar Kunst in de Etalage (Oldenzaal, 17 mei).
- **Avatopia - Roos Groothuizen**: Avatopia is een interactief mobiel ontdekkingslab waarin kinderen hun identiteit kunnen bevragen aan de hand van het ontwerpen van een eigen virtuele avatar. Door te ontwerpen, te spelen en te verkleden ontdekken deelnemers wie zij zijn en hoe ze zichzelf het beste kunnen representeren. Avatopia werd in 2025 doorgeplaatst op de MaakDag XL (Almelo, 31 mei).

4.2 Randprogramma

Met het Randprogramma geven we tentoonstellingen extra context, verdieping en betekenis. Door wisselingen in team Talent en Publiek én vanwege financiële onzekerheid, waardoor we vacante posities niet direct konden invullen, vonden in 2025 minder activiteiten plaats dan in voorgaande jaren. Inmiddels is het team weer op volle sterkte en staat voor 2026 een rijk programma klaar. In 2025 brachten we bovendien meer focus aan: we creëerden extra ruimte voor interactie tussen publiek en makers. Dat levert voor het publiek directe context en mogelijkheden tot gesprek op, en voor de makers waardevolle feedback. Enkele voorbeelden uit het Randprogramma van 2025 zijn:

- **Het Grootste Kennisfestival Deventer:** In 2025 was het thema van het Kennisfestival 'innovatief organiseren'. Tetem verzorgde in samenwerking met Trendbureau Overijssel de workshop 'The futere is uncertain, but it's ours', waarin deelnemers onderzoeken hoe de samenleving er over 50 jaar uitziet en dit verbeelden in AR. (19 juni)
- **GOGBOT Symposium @ Tetem:** Tijdens het GOGBOT Festival doken bezoekers in de wereld van sociale media in de AR-SWOT workshop. Met het programma Delightex ontwierpen deelnemers een object dat symbool staat voor een sterkte, zwakte, kans of bedreiging van sociale mediaplatforms. (20 september)
- **CAOS: a performance:** Jeanine Verloop sloot de expositieperiode van CAOS af met drie live performances, waarin ze een extra co-creator werd in de installatie en daarmee een aanvullende laag toevoegde om de chaostheorie tot leven te brengen. (21 september)
- **Bring Your Own Beamer:** In 2025 hebben we op veler verzoek BYOB teruggebracht. BYOB wordt geprogrammeerd in de af- en opbouwperiodes van onze CORE-exposities. Tijdens BYOB worden de ruimtes van Tetem op één avond gevuld met diverse projecties van verschillende makers. Deze vorm van tentoonstelling leent zich goed voor het verkennen van het medium *projectie* en maakt het mogelijk voor bezoekers om in gesprek te gaan met de makers. (23 september)
- **Museumnacht:** In 2025 was het thema van de Museumnacht 'In het donker zie je meer!'. In Tetem konden bezoekers de CORE-expo 'Operation Theater' van Amos Peled bezoeken. Ook konden deelnemers meedoen aan de interactieve installatie 'In the Event of a Bear: ???' en de escape room 'Pick. Pack. Rate', beide ontwikkeld door maker Leon van Oldenborgh. (8 november)

Daarnaast ontwikkelde Roos Groothuizen de treasure hunt **Camera's spotten**, die in het najaar te spelen was. Deelnemers gingen vanuit Tetem met hun smartphone op zoek naar ongewone camera's en slimme deurbellen die als puzzelobjecten in de openbare ruimte rond Tetem waren verstopt. Na het oplossen van de opdrachten ontvingen deelnemers een prijs.

4.3 Community's

We versterken het regionale kunst- en maakecosysteem door actieve communityvorming en netwerkondersteuning.

4.3.1 Community's of Practice (CoP)

Binnen het programma rond Cross-TIC en de creatieve broedplaatsen staat communityontwikkeling centraal. In onze talentontwikkelingstrajecten koppelen we makers op basis van hun leervragen aan partners uit ons netwerk.

- Binnen Cross-TIC werken alle makers die aan een traject deelnemen – bij Tetem én bij andere instellingen – volgens het Community of Practice (CoP) model. In deze CoP leren makers van elkaar, delen ze kennis en verkennen ze nieuwe verbindingen. Afspraak is dat alle ontwikkelde kennis en producten binnen het netwerk open source worden gedeeld. Tetem organiseert en begeleidt de CoP en hostte in 2025 twee CoP-rondes.
- Tetem ondersteunt creatieve broedplaatsen in de regio in hun professionele ontwikkeling door het organiseren en begeleiden van CoP-trajecten. Alle broedplaatsen die in de periode 2021-2025 een bijdrage ontvangen vanuit de Regiodealproject Creatieve Broedplaatsen Twente nemen hieraan deel. In de CoP werken zij samen rond gedeelde thema's en praktijkvragen. Voor 2025–2028 zetten we dit voort, met twee open calls per jaar voor creatieve broedplaatsen in Twente.

4.3.2 Platform BKO

Platform BKO is het netwerk van beeldend kunstenaars en kunstorganisaties in Overijssel. Eind 2025 zijn er 28 instellingen aangesloten. De stichting werd in 2022 geformaliseerd om een pilotproject met Provinciale subsidie mogelijk te maken. Tetem ondersteunde dit traject administratief en inhoudelijk. Na afloop van de subsidie is eind 2024 besloten de stichting weer te informaliseren, omdat de formele status extra lasten meebracht zonder meerwaarde. Vanaf 2025 neemt Tetem als BIS-instelling de ondersteuning van Platform BKO op zich, om de samenwerking en afstemming binnen het provinciale ecosysteem voor beeldende kunst te versterken.

5 | EDUCATIE EN PLATFORM

Het Programmateam **Educatie en Platform** bestond eind 2025 uit vier educatoren (Bianca de Groot, Joes Quiterio, Sindy Reuvers en Tosh van der Salm), twee lesontwikkelaars (Doremiek Lemain en Marlies van Grootel), festivalmedewerker Kelly van Grootheest en Cenne Kistemaker, die zich richt op het bereiken van publieken met een lagere sociaaleconomische status. Voor de uitvoering van het brede programma werken we daarnaast met kunstenaars, techniekcoaches en circa 20 vrijwilligers.

5.1 Educatieprogramma

Met ons educatieprogramma zetten we in op ontwerp, digitale cultuur en maakcultuur. We stimuleren jongeren om creatieve oplossingen te ontwikkelen en zich wendbaar en kritisch te verhouden tot nieuwe ontwikkelingen. Dankzij samenwerkingen met bibliotheken, cultuurhuizen, filmhuizen, culturele instellingen en het sociaal domein is ons programma stevig verankerd in de lokale leefomgeving. Zo kunnen jongeren hun op school ontdekte talenten buitenschools verder ontwikkelen binnen leerecosystemen. Het thematisch opgebouwde programma werkt volgens het principe van learning-by-doing en wordt uitgevoerd door techniekcoaches en Tetem-docenten.

AI in het onderwijs

In 2025 verdiepten en verbreedden we ons educatieprogramma door te werken aan een sterk aanbod van AI-workshops. Omdat AI inmiddels onderdeel is van het dagelijks leven, bieden we leerlingen handvatten om er verantwoord mee om te gaan: wat zijn de mogelijkheden en risico's, en hoe herken je betrouwbare informatie en AI-gegenereerde misinformatie? In *Enschede 700 – De Challenge*, ontwikkeld met Say Yeah Motion Media ter gelegenheid van 700 jaar Enschede, maakten onderbouwleerlingen van het Voortgezet onderwijs AI-video's over de geschiedenis van hun stad. In het meerjarige project *Toekomst voor ons Platteland*, in opdracht van de Provincie Overijssel, werken leerlingen van het Primair onderwijs met AI aan toekomstscenario's vanuit het perspectief van toerist, boer of huizenbouwer. In beide projecten verbinden we technologische vaardigheden aan kritisch denken en maatschappelijke reflectie.

Verbinden van leergebieden

Naast AI zetten we in 2025 in op het verbinden van leergebieden. Samen met de Bibliotheken bouwden we het programma *Taal en Techniek* verder uit en startten met het integreren van de principes van rijke taal. Door taal en techniek bewust te combineren, versterken we zowel de taalvaardigheid van technisch georiënteerde kinderen als het technisch begrip van taalgerichte kinderen. Ook ontwikkelden we met Urenco Nederland de workshop *Isotopia* voor het primair onderwijs (groep 7). Daarin verbinden we techniek, zorg en digitale cultuur en maken leerlingen actief en creatief kennis met medische isotopen.

Zoöp

In 2025 hebben we de eerste stappen gezet in een nieuw educatief programma rondom Zoöp. Als Zoöp willen we niet alleen het Zoöp-gedachtengoed implementeren in onze eigen organisatie, maar dit perspectief ook delen met jonge mensen en partnerorganisaties. Daarom zijn we in 2025 begonnen met de ontwikkeling van een programma waarbij jonge mensen nadenken over hun impact op de omgeving en het niet-menselijk leven in die omgeving.

5.2 Platformprogrammering

Het platformprogramma wordt gedragen door de samenwerking met de Twentse Maakplaatsen en partners uit het sociale domein. In het voorjaar richten we ons met het Maker Festival Twente op MaakCultuur. In het najaar richten we ons met het Cinekid Festival in Overijssel op Digitale cultuur.

BasisLabs

In 2025 werkten we met alle Twentse Bibliotheken aan een structurele openstelling van de BasisLabs. Inmiddels is elk Lab minimaal één vaste dag per week open. BasisLabs die zelfstandig het Lab geopend kunnen houden met getrainde medewerkers en vrijwilligers worden ondersteund met een maatwerkprogramma met verdiepende trainingen en techniekinvesteringen. Labs in ontwikkeling begeleiden we bij de wekelijkse openstelling met de inzet van een techniekcoach, zodat ieder Lab in eigen tempo kan doorgroeien.
Daarnaast startten we een techniekuitleen- en trainingsprogramma voor maatschappelijke partners die zelfstandig maakactiviteiten willen organiseren. Zij kiezen een module, volgen een training bij Tetem en lenen de techniek tijdelijk tegen een kleine vergoeding. Zo verbreden zij hun aanbod. Parallel hieraan richtten we een Community of Practice op binnen het Twentse leerecosysteem, gericht op kennisdeling, gezamenlijke doelen en het uitwisselen van best practices.

Maker Festival Twente (MFT)

De MFT-editie van 2025 markeert een nieuw hoofdstuk in de ontwikkeling van het festival: dit was het eerste jaar waarin het MFT is aangemerkt als beeldbepalend evenement door zowel de Gemeente Enschede als de Provincie Overijssel! In 2025 bereikten we met een rijk en veelkleurig programma ruim 21.000 deelnemers. In de meivakantie vond van 1 t/m 4 mei het Meerdaagse Festival plaats in Roombeek (Enschede). Daarna vonden gedurende de maand mei DagFestivals plaats in de Bibliotheken in alle Twentse gemeenten, waarbij de hele dag diverse Maakactiviteiten te beleven waren. We hebben meer en gevarieerdere activiteiten kunnen realiseren: van nieuwe technologische toepassingen tot verrassende workshops van makers, bedrijven en maatschappelijke organisaties.
Binnen het ‘lokale kleur’ programma programmeerden bibliotheken samen met lokale bedrijven en organisaties een workshop die aansloot op de plaatselijke omgeving. Deze verbreding heeft geleid tot een levendige dynamiek én tot nieuwe samenwerkingen met partners die het festival voorheen nog niet kenden, maar zich dit jaar enthousiast aansloten.

In de aanloop naar het MFT vonden in maart, april en mei het onderwijsprogramma en randprogramma plaats. Het onderwijsprogramma bestond uit de MaakCarrousels voor het primair onderwijs en de Play & Learn dagen voor het voortgezet onderwijs. Het randprogramma bestond uit tal van activiteiten rondom MaakCultuur in heel Twente op allerlei plekken zoals speeltuinen, bibliotheken, buurthuizen en musea. Het doel van het randprogramma is om deelnemers enthousiast te maken voor het MFT en hen te bewegen om in mei het DagFestival bij hen in de buurt te bezoeken. Ook organiseerden we een professionalsprogramma waarbij we mensen uit het onderwijsveld, sociaal domein en de overheids- en cultuursector uitnodigden. Op het programma stonden inspirerende kennissessies over MaakCultuur en het leerecosysteem rondom het thema ‘Leefbaar Platteland’.

Cinekid Festival in Overijssel
In 2025 hebben we met het Cinekid Festival een volgende stap gezet door het regionale programma in Twente te verbreden naar een provinciaal Cinekid Overijssel. Filmhuizen, bibliotheken en scholen in Overijsselse gemeenten buiten Twente konden gebruikmaken van het in Twente ontwikkelde programma, waarbij Digitale cultuur in het onderwijs en de vrije tijd samenkomen. Dankzij maatwerkafspraken met Cinekid is een festivalopzet ontstaan die goed aansluit bij de schaal en kwaliteiten van kleinere filmhuizen. Door gezamenlijke programmering en pakketafname werkten filmhuizen uit de hele provincie samen, waardoor in de herfstvakantie op maar liefst twaalf locaties Cinekidfilms werden vertoond.

De aftrap van het Cinekid Festival in Overijssel vond plaats in de zomervakantie, waarin we FilmProjectDagen organiseerden in de Bibliotheken. Jonge mensen maakten onder begeleiding van docenten van Tetem zélf een film. Ook in het onderwijs maakten kinderen zelf films in aanloop naar het festival (september en oktober). Deze films werden in een professionele setting getoond tijdens het Cinekid Festival in de herfstvakantie in het deelnemende filmhuis bij hen in de buurt. Op de dag van de vertoning was er een Rode Loper-programma met activiteiten op het gebied van Digitale cultuur. In Almelo, Borne, Diepenheim, Enschede, Deventer en Hengelo vonden speciale FestivalDagen plaats. Hier waren de Cinekid films en de door jonge mensen gemaakte films te zien, én er was een uitgebreid MediaLab waar jonge mensen kennismaken met interactieve installaties en Digitale cultuur en konden deelnemen aan een van de vele workshops.

De samenwerking met Cinekid maakt het mogelijk om jonge mensen uit de kleinere plaatsen en plattelandsgemeenten toegang te geven tot een rijk kinderfilmaanbod van hoge kwaliteit. Door een randprogrammering rondom de Cinekidfilms te organiseren voegen we bovendien meer betekenis toe aan het festival. Met het Cinekid Festival richten we ons op de ontwikkeling van een op Digitale cultuur gericht leerecosysteem. De Bibliotheken zijn een logische partner vanwege hun taakstelling op het gebied van digitaal burgerschap en mediawijsheid. De filmhuizen vanwege hun kennis, ervaring en expertise op het gebied van film en beeldcultuur en door de aanwezigheid van geschikte (vertonings)ruimten. De afgelopen jaren zien we zowel een groei en betrokkenheid vanuit partners in de regio en het onderwijs alsmede aan de kant van het publiek.

6 | ONTVANGST EN OFFICE

Het team Ontvangst pakt publieksbegeleiding, facilitaire processen en de bijbehorende floormanagementtaken integraal op. In 2025 bestond het team **Ontvangst** uit drie vaste medewerkers: Iulia Paraipan, Kelly Grootheest en Sanne Dijk. En daarnaast een groep medewerkers met een 0-urencontract. Het Officeteam runt de administratieve en operationele kant van de organisatie. Het team **Office** bestaat uit vijf medewerkers: José Studt, Marleen van Houts, Sascha Giljou, Sindy Reuvers en Suzanne Vendel. Dit team wordt ondersteund door een groep van circa vijf vrijwilligers.

Doorontwikkeling third place

Tetem heeft zich verder ontwikkeld als een zogenoemde 'third place': een plek naast thuis en werk waar mensen elkaar op een laagdrempelige manier kunnen ontmoeten, verblijven en zich verbonden voelen. We zagen een groeiende behoefte aan werkplekken waar niet alleen wordt gewerkt, maar waar ook ruimte is voor uitwisseling, ontmoeting en een gesprek in een dynamische omgeving. Met workspace Groen Geluk bieden we zo'n plek. Daarnaast functioneert ons café steeds nadrukkelijker als ontmoetingsplek voor de buurt. Jong en oud kan er terecht voor koffie, een vegetarische lunch of iets zoets. Met de komst van twee nieuwe woontorens rondom Tetem in 2025 vervullen we een belangrijke sociale en recreatieve functie in de wijk. Ook studenten van AKI-ArtEZ maken veelvuldig gebruik van het café als werk- en ontmoetingsplek.

Stadsprogramma

Het Stadsprogramma wordt ontwikkeld in samenwerking met bewoners uit de stad en/of de wijk. Het programma varieert van een terugkerende tekengroep geïnitieerd door en voor wijkbewoners tot het drukbezochte Bewonersfestival. Zo ondersteunen we lokale initiatieven, werken we voortdurend aan onze verbinding met de wijk/stad en delen we onze ruimtes. Een aantal voorbeelden van onze Stadsprogrammering uit 2025:

- **Archikidz:** Archikidz laat jonge mensen op een speelse manier kennis maken met de gebouwde omgeving. Onder begeleiding van architecten bouwen kinderen een maquette van hun droomhuis, luchtkasteel of fantasiebouwwerk, geïnspireerd op het thema van die dag. (22 maart)
- **Vijvervrijdagen:** Op vier vrijdagavonden in de zomer was Tetem geopend om ruimte te bieden aan de Vijverdagen welke plaatsvonden op het vijverpodium op het Roombeekplein. De Vijvervrijdagen zijn een aantal jaar geleden ontstaan als burgerinitiatief vanuit het idee om met de concerten mensen bij elkaar te brengen en artiesten voor wie dat niet vanzelfsprekend is een podium te bieden. (20 juni t/m 11 juli)
- **Stadsfestival Enschede 700 jaar:** In het kader van het 700-jarig bestaan van Enschede vond – aanvullend op het jaarlijkse Bewonersfestival – het Stadsfeest plaats. Tetem was één van de locaties van het stadsbrede feest, gericht op gezinnen in de wijk Roombeek. In en rondom Tetem was een gevarieerd programma met veel creatieve en technologische workshops. Ook waren het Tetem Café, MaakMeeLab en de tentoonstelling geopend. (6 september)
- **VAKK:** VAKK maakt het mogelijk dat particulieren, professionele kunstenaars en kunstverzamelaars op een laagdrempelige manier kunst kunnen uitruilen. In 2025 vond in Tetem de eerste VAKK-kunstuitruil plaats. Deelnemers namen werken mee om te ruilen en in bruikleen mee te nemen. (15 november)
- **Tekengroep Power Noord:** Activeringscentrum Power Noord organiseert wekelijks de bijeenkomst van de tekengroep in Tetem. Power Noord geeft wijkbewoners de mogelijkheid om hun kennis en kwaliteiten te laten zien en nieuwe (werk)ervaringen op te doen.

Verhuur
In 2025 kozen steeds meer externe partijen Tetem als locatie voor vergaderingen, teamdagen en events. Organisaties als de gemeente en Alifa maken inmiddels regelmatig gebruik van onze ruimtes. Om aan de groeiende vraag te voldoen pasten we Expo 2 – onze grootste verhuurruimte – aan. We verbeterden de toegang tot de opslag, zodat we de ruimte sneller kunnen ombouwen voor Make-it productie en bijeenkomsten. Voor 2026 staat de plaatsing van een glazen scheidingswand gepland, waarmee Expo 2 beter opdeelbaar en afsluitbaar wordt en geschikter voor grotere groepen.

Residency
In 2025 vernieuwden we onze residency-aanpak. Waar makers voorheen in B&B's verbleven, kozen we voor inspirerende werk- en woonplekken in de stad. Sinds begin 2025 brengen we makers onder bij Artists in Residence Enschede (ARE), met twee studio's in atelier B93. Daarnaast startten we, in coproductie met Sickhouse en De Nederlandse Reisopera, een nieuwe residentie boven Sickhouse. Deze locatie opent in maart 2026.

Mobiele Broedplaats
In 2023 onderzochten we samen met de Museumfabriek en ArtEZ de haalbaarheid van een mobiele broedplaats in Roombeek. Met dit initiatief willen we, als aanvulling op de cultuurpartners rond het Roombeekplein, voorzien in de behoefte van studenten en jonge makers aan extra werk- en ontmoetingsplekken. In 2024 en 2025 verkenden we financieringsmogelijkheden. Door onzekerheid rond onze meerjarige financiering en het uitblijven van cofinanciering vanuit Cultuurregio Twente hebben we het project tijdelijk on hold gezet. Zodra er financieel en organisatorisch ruimte is ontwikkelen we het plan verder.

7 | PUBLIEKSONTWIKKELING

7.1 Publieksopbouw

Tetem heeft een breed, veelzijdig programma. In lijn daarmee hebben we ook een divers publiek. Met steeds meer publieksgroepen weten we een stabiele relatie op te bouwen. In onderstaand overzicht beschrijven we met welke programma's we welke doelgroepen aanspreken.

Programma	Doelgroep
Lab en Research programma	
FabLab (3.2)	Studenten en professionals uit de creatieve sector die hun eigen beroepspraktijk willen verbreden en/of verdiepen. Medewerkers van bibliotheken, vanuit het onderwijs, jeugd/jongerenwerk of andere maatschappelijke partners die een training volgen over een bepaalde techniek zodat zij zelf cursussen/activiteiten kunnen verzorgen op eigen locatie.
MaakMeeLab (3.2)	Kinderen, jongeren en gezinnen in de vrije tijd die een leuke en/of leerzame activiteit willen doen. Enthousiaste amateurs in de vrije tijd met interesse in MaakCultuur.
KidsLab (3.2)	Kinderen, jongeren en gezinnen in de vrije tijd die een leuke en/of leerzame activiteit willen doen, en voor wie het niet voor de hand ligt om fysiek naar Tetem te komen door beperkte mobiliteit, prikkelgevoeligheid, geografische of andere redenen.
Make-it Kits (3.2)	Kinderen, jongeren en gezinnen in de vrije tijd die thuis een leuke en/of leerzame activiteit willen doen. Scholen, bibliotheken en maatschappelijke organisaties die zelfstandig een laagdrempelige workshop rondom MaakCultuur willen geven.
Talent en Publiek programma	
Talentontwikkelingsprogramma	Professionele makers in de digitale cultuursector.
Nexus (4.1.1)	Start/mid/end-career makers woonachtig op max. 400 km reisafstand van Enschede met een ontwikkelvraag binnen hun kunstenaarspraktijk.

Core (4.1.2)	Mid-career makers uit Nederland of daarbuiten die een expositie willen ontwikkelen die een bijdrage levert aan het landelijke/internationale werkveld van de digitale cultuur.
Cross-TIC (4.1.3)	Mid-career makers uit de Regio Twente met een ontwikkelvraag die een installatie willen maken voor de regio Twente en eventueel daarbuiten.
Forward (4.1.4)	Kunstacademiestudenten en internationale makers die deelnemen aan ARE (Artist Residencies Enschede) die zelfstandig eigen werk willen exposeren.
Publieksprogramma	
CORE expo (4.1.2)	Experimenteel ingesteld kunstpubliek met interesse voor digitale cultuur.
Forward expo (4.1.4)	Kunstpubliek uit Enschede met interesse voor jong talent en studenten van de AKI-ArtEZ.
On Tour (4.1.5)	Inwoners van Twente met interesse in culturele activiteiten in de eigen omgeving. Experimenteel ingesteld kunstpubliek, binnen Nederland en internationaal, met interesse voor digitale cultuur.
Randprogramma (4.2)	Mensen met een brede culturele en maatschappelijke interesse (culturele alleseters) uit Enschede en omgeving. Kunstliefhebbers en digitale cultuur professionals woonachtig binnen ca. 300 km reisafstand van Enschede met interesse voor een specifieke maker of programma.
Community of Practice (4.3)	Makers op het snijvlak van techniek en cultuur met een binding met Twente die deelnemen aan een traject binnen Cross-TIC. Makers en professionals uit verschillende sectoren met een ontwikkelvraag die werkzaam zijn bij een creatieve broedplaats in Twente.
Educatie en Platform programma	
Educatieprogramma (5.1)	Leerlingen in het primair onderwijs, voortgezet onderwijs, MBO en HBO met een focus op Twente en Overijssel.
Leerecosysteem activiteitenprogramma (5.2)	Inwoners van Twente van alle leeftijden in de vrije tijd met interesse voor MaakCultuur en Digitale Cultuur die dicht bij huis hun creatief-technische vaardigheden willen ontwikkelen. Kinderen, jongeren en gezinnen in de vrije tijd die in de buurt (bibliotheek, speeltuin, buurthuis, of andere locatie) een leuke en/of leerzame activiteit willen doen.
Ontvangst en Office programma	
Stadsprogramma (6)	Inwoners van de stad Enschede, in sommige gevallen meer specifiek van de wijk Roombeek of wijken van Stadsdeel Noord.
Café (6)	Direct omwonenden Tetem, studenten AKI-ArtEZ, professionals op zoek naar een werkplek en bezoekers aan programma's van Tetem.

Verbreding publieksopbouw
Met onze Stadsprogrammering zijn we actief in de wijken en werken we samen met alle zeventien speeltuinverenigingen in Enschede. Via ICE (Inclusief Cultuuraanbod Enschede) bereiken we kinderen en jongeren uit gezinnen met een lage sociaaleconomische status. Een vaste groep bezoekers vindt inmiddels via ICE-vouchers kosteloos de weg naar Tetem. In elke schoolvakantie bieden we een breed cultureel maakprogramma. Bij Tetem én bij partners zoals de Bibliotheken en speeltuinen, in samenwerking met Stichting Leergeld, Onderwijsbegeleiding Oost en Alifa. Ook het aantal externe partners dat events bij Tetem organiseert groeit. Deze wijkgerichte en doelgroepgerichte aanpak versterkt ons inclusieve en lokale publieksbereik.

Met het Stadsprogramma en de ontwikkeling van Tetem als *third place* vervullen we een steeds belangrijker rol in de buurt. Evenementen als het Bewonersfestival en het Stadsfeest stimuleren ontmoeting. We stellen onze ruimtes kosteloos beschikbaar voor maatschappelijke initiatieven en bieden met het café, de expositieruimte en workspace Groen Geluk een plek voor ontmoeting, verbeelding en werk. Met de komst van de nieuwe woontorens en AKI-ArtEZ om de hoek groeit onze sociale betekenis voor de directe omgeving.

Verbreding publiekservaring
In het FabLab en de Twentse BasisLabs zien we naast verbreding een groeiende behoefte aan verdieping. Professionals en gevorderde amateurs willen zich verder bekwamen in technieken die zij al beheersen. We faciliteren deze ontwikkeling en leren zelf mee door hun experimenten en vragen. Ook versterkten we in 2025 de band met jongvolwassenen door meer directe ontmoetingsmogelijkheden tussen makers en publiek te organiseren. Bij onder meer *Bring Your Own Beamer*, de *CAOS*-performance en de *Forward*-exposities gingen bezoekers in gesprek met makers. Deze uitwisseling vergroot de context, verdieping en beleving. Tegelijkertijd groeit de behoefte aan

ontmoeting en totaalbeleving. Met het gastvrije Tetem Café, de conceptstore, het plantenasiel en workspace Groen Geluk spelen we daarop in. Tetem is daarmee niet alleen een plek voor kunst en maken, maar ook voor laagdrempelige ontmoeting, werk en verblijf.

7.2 Zichtbaarheid

Tetem werkte in 2025 aan de zichtbaarheid bij publiek en partners. De rol die Tetem speelt binnen het netwerk - lokaal, met name regionaal, maar ook landelijk - wordt steeds groter. Tetem zet deze positie in om het veld van Digitale cultuur en MaakCultuur te versterken en te verbeteren.

7.2.1 Zichtbaarheid publiek

Door samenwerkingen met AKI ArtEZ en het ROC van Twente, de ontwikkeling van het ICE-programma, actieve deelname aan Sjors Creatief en de samenwerking met Power Noord hebben we in 2025 de zichtbaarheid van onze labactiviteiten en het tentoonstellingsprogramma voor het lokale publiek vergroot. Via de ontwikkeling van regionale leerecosystemen, met de BasisLabs en met het Maker Festival Twente en Cinekid Festival als dragende pijlers, is Tetem goed zichtbaar in de gehele regio Twente. Daarnaast heeft deelname aan landelijke programmatische coalities en drie nieuwe NWA-projecten bijgedragen aan een grotere naamsbekendheid en zichtbaarheid bij publiek en professionele partners buiten de regio.

In 2025 hebben we een nieuwe sociale mediastrategie ontwikkeld en geïmplementeerd. Daarbij is gekozen voor een duidelijke splitsing tussen twee kanalen: Tetem Young en Tetem Community. Deze keuze is gemaakt omdat verschillende publieksgroepen door elkaar liepen in één kanaal, waardoor boodschappen diffuus werden en volgers afhaakten. Met de nieuwe structuur kunnen we professionals en internationale communities gericht informeren over onze talent- en publieksprogramma's (Tetem Community), terwijl we gezinnen in Twente gerichter bereiken met ons buitenschoolse aanbod (Tetem Young). We zijn positief over de eerste resultaten: we zien een duidelijke toename in interactie, bereik en kijktijd per post. Door de nieuwe strategie zien we in 2025 nog wel dat het aantal volgers op de kanalen lager is dan vooraf berekend, maar we zien een snel stijgende lijn en we verwachten in 2026 een inhaalslag te kunnen maken.

Tot slot hebben we in 2025 de website van Tetem vernieuwd. De bestaande website was technisch verouderd, waardoor SEO en SEA onvoldoende functioneerden en in de loop van de tijd minder goed vindbaar werd. Hierdoor konden we onze Google Grant niet optimaal benutten. Met de vernieuwde website, die aansluit bij de nieuwste technologische standaarden, is Tetem online weer beter vindbaar.

7.2.2 Zichtbaarheid netwerk

In 2025 is de zichtbaarheid van Tetem binnen het netwerk verder toegenomen. Samen met partners onderzoeken we de beste routes om het digitale cultuurveld bekender te maken bij het grote publiek. Tetem participeert veelvuldig in landelijke coalities zoals PublicSpaces en Werkplaats van de toekomst (Waag). We nemen actief deel aan werksessies en netwerkbijeenkomsten in de sector. Bovendien werd Tetem in 2025 veelvuldig herkend als waardevolle consortiumpartner voor artistiek onderzoek, zoals bij de inmiddels toegekende NWA aanvragen. Tetem kent daarnaast de uitdagingen van het regionale speelveld en is ook hier opzoek naar mogelijkheden om de cultuurregio Twente en het culturele ecosysteem van Overijssel te versterken. Op internationaal vlak is Tetem steeds beter zichtbaar. Tentoonstellingen worden vaker doorgeplaatst naar het buitenland en we hebben inmiddels structurele samenwerkingen opgebouwd met internationale festivals en presentatie-instellingen. Onze programma's werden in 2025 belicht vanuit regionale en landelijke media:

- **Quentin zocht bandleden, maar maakte uiteindelijk twee robots** – 1Twente. In dit interview vertelt maker Quentin Thomas-Oliver over NOVA, de productie die hij ontwikkelde voor het Maker Festival Twente. (2 mei)
- **Digitaal leiderschap in de praktijk** – DEN. In het rapport 'Digitaal leiderschap in de praktijk' deelt Wilja Jurg, directeur van Tetem, haar visie op de rol van digitale transformatie binnen culturele instellingen. (16 juli)

- **Model Collapse op Ars Electronica Festival** – Dutch Design Daily. Een artikel over de herplaatsing van Model Collapse van Cyanne van den Houten en Ymer Marinus op het ARS Electronica Festival. (4 september)
- **Model Collapse op Chaos Communication Congress** – 39c3. Een interview met Cyanne van den Houten over het werk Model Collapse op het Chaos Communication Congress (31 december 2025).

8 | ORGANISATIE EN GOVERNANCE

8.1 Ontwikkeling van de organisatie

Attitude van de organisatie
Om onze programmalijnen integer en betekenisvol uit te voeren, vertalen we ze naar een intern programma: de attitude van de organisatie. In 2025 besteedden we gericht aandacht aan maatschappelijke vraagstukken die ook binnen Tetem spelen, zoals burn-outs, systeemcomplexiteit en individualisering. We creëren bewust ruimte voor welzijn en eigenaarschap. Teamoverleggen starten met een check-in vóór we de inhoud ingaan. Nieuw beleid formuleren we helder en toegankelijk, zodat iedere medewerker weet waar Tetem voor staat en wat dat betekent voor het eigen werk. In 2025 maakten we compacte, goed vindbare twopagers over de culturele codes. Het fair practice- en fair care-beleid is daarbij leidend, zeker voor collega's die intensief samenwerken met externe makers en professionals. Ook investeerden we in leren en ontwikkelen om blijvend de attitude en cultuur van de organisatie te versterken. We organiseerden een teamexcursie naar Creative Coding Utrecht en volgden trainingen in verbindend communiceren, diversiteit en inclusie, persoonlijk leiderschap en deep democracy.

Zoöp
In 2025 is Tetem officieel Zoöp geworden. Een Zoöp is een organisatievorm waarbij we in onze besluiten rekening houden met al het leven: menselijk én niet-menselijk. Een organisatie wordt een Zoöp door een nieuwe rol toe te voegen: de Spreker voor de Levenden. Deze persoon vertegenwoordigt de stemmen en belangen van de natuur binnen de organisatie. De bestaande doelen van de organisatie blijven daarbij hetzelfde. In 2025 stelden we Shakti Lieten aan als Spreker voor de Levenden. In het najaar voerden we een 0-meting uit en maakten we ons eerste Zoönomisch jaarplan, waarin we onze doelen als Zoöp concreet vastlegden. Onze ambitie is om niet alleen kritisch naar onze eigen organisatie te kijken, maar het Zoöp-gedachtengoed ook te verwerken in onze workshops en activiteitenprogramma's. Zo betrekken we ons publiek bij deze aanpak en vergroten we het bewustzijn over de impact van onze keuzes op het meer-dan-menselijk leven. Zoöp stimuleert ons om verder te gaan dan duurzaam beleid (repair en recycle) en te werken aan een meer regeneratieve praktijk.

Overstap op NextCloud
Tetem heeft al langere tijd de wens om af te stappen van Microsoft en over te gaan op een digitaal systeem dat beter aansluit bij publieke waarden, zoals transparantie, digitale autonomie en privacy. Grote commerciële softwareaanbieders zoals Microsoft bieden onvoldoende inzicht in hoe data worden opgeslagen, gebruikt en geanalyseerd. Daarmee maken ze organisaties afhankelijk van gesloten systemen waarin gebruikers weinig zeggenschap hebben over hun eigen gegevens. Deze werkwijze past niet bij de waarden die Tetem aanhangt en die we willen laten terugkomen in onze maatschappelijke en culturele rol.

Binnen Tetem werken we al geruime tijd met een lokale server in eigen beheer en met het TOP-planningssysteem, dat specifiek is ingericht op onze behoeften en waarden. Voor kantoorwerkzaamheden en videobellen maakten we echter nog gebruik van Microsoft Office omdat passende alternatieven ontbraken. In 2025 hebben we het softwarepakket van NextCloud getest, een betrouwbare Nederlandse aanbieder die werkt met open source technologie en volledige transparantie biedt over datagebruik en -opslag. Dit versterkt onze privacybescherming en verkleint de afhankelijkheid van grote commerciële partijen. Na een succesvolle testperiode hebben we besloten tot een volledige overstap. Eind 2025 is deze overgang voorbereid, zodat de hele organisatie begin 2026 over kan gaan op NextCloud.

Duurzaamheid
Duurzaamheid is geen apart programma, maar verweven in onze hele organisatie en programmering. Bij alles wat we ontwikkelen en organiseren maken we bewuste keuzes. Zo introduceerden we in mei 2025 samen met Vennegoor de Make-It Kit *Kinetische Dobbelsteen*, gemaakt van grotendeels gerecyclede en lokaal geproduceerde onderdelen en werkend op kinetische energie als alternatief voor batterijen. Onze catering is volledig vegetarisch en Fair Trade. Daarnaast verkleinen we met het team onze digitale voetafdruk door kritisch om te gaan met mailverkeer en opslag. Deze integrale aanpak past bij onze rol als Zoöp.

De culturele codes
Tetem past de drie culturele codes – Cultural Governance, Diversiteit & Inclusie en Fair Practice - toe in de gehele organisatie. In verschillende beleidsstukken wordt beschreven hoe we de toepassing van de codes borgen. Om dit beleid voor alle medewerkers toegankelijk en overzichtelijk te maken, hebben we voor elke code een twopager ontwikkeld met een korte uitleg over de code en de hoofdfocuspunten van Tetem. Deze twopagers zijn toegevoegd als bijlage van dit verslag.

8.2 Werkgeverschap

Medewerkers tevredenheidsonderzoek
Jaarlijks voeren we een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uit onder medewerkers, vrijwilligers en zzp'ers. Om het jaar gebeurt dit extern, in het tussenliggende jaar intern. In 2025 voerden we een intern MTO uit om de algemene tevredenheid te peilen en signalen op te vangen.
Medewerkers waarderen het werken bij Tetem gemiddeld met een 7,7. Zij voelen zich veilig om zichzelf te zijn (8,7) en zijn trots op de organisatie (8,4). Onder zzp'ers zien we een terugkerende spanning tussen ondernemerschap en de behoefte aan meer werkzekerheid, bijvoorbeeld vaste uren per maand. Binnen de kaders van de Wet DBA is dit niet mogelijk; we blijven hierover in gesprek. Het MTO laat ook zien dat er vertrouwen is in de manier waarop we de bezuinigingen van 2025 hebben aangepakt (8,5), terwijl de ervaren betrokkenheid bij het proces lager scoort (6,7). De lange periode van onzekerheid over de omvang van de bezuinigingen speelde hierin mee; pas in september 2025 konden we deze concreet doorrekenen. Na afloop van het MTO deelden we toelichtingen op intranet en reflecteerden we in alle teams op het proces.

8.3 Governance

Raad van Toezicht
In 2025 vonden twee wisselingen plaats binnen de Raad van Toezicht (RvT). Eind 2025 bestond de RvT uit vijf leden: Frank Kresin (voorzitter), Evelyn Wan, Gerjan Bremmer, Jeroen Diepemaat en Patricia D. Reyes. De leden beschikken gezamenlijk over brede expertise op het gebied van inhoud, context en organisatie van Tetem. De RvT werkt met drie commissies: een auditcommissie (toezicht op financiën en bedrijfsvoering), een programmacommissie (inhoud, beleid en strategie) en een remuneratiecommissie. De RvT en het bestuur evalueren jaarlijks hun functioneren aan de hand van de acht principes van goed bestuur. Omdat leden actief zijn in het werkveld kan samenloop van belangen voorkomen. Integriteit en transparantie zijn daarom leidend: iedere vergadering start met een expliciete inventarisatie van (mogelijke) belangen. Jaarlijks wordt gereflecteerd op samenstelling, rolverdeling en onderlinge samenwerking, zodat de governance blijft aansluiten op de organisatie.

In 2025 stonden onder meer de gevolgen van de lagere OCW-subsidie en bezuinigingen, de aanvraag van aanvullende middelen bij de Provincie Overijssel, de transitie naar Zoöp, de overstap naar NextCloud en de uitkomsten van het Medewerkerstevredenheidsonderzoek op de agenda. Tevens is een vaste procedure ingevoerd voor het aangaan van wezenlijke zakelijke of bestuurlijke relaties, waarbij nieuwe relaties via een standaardformulier worden vastgelegd en ter goedkeuring aan de RvT worden voorgelegd.

Bestuur
Het bestuur van Tetem bestaat uit directeur-bestuurder Wilja Jurg. Zij is verantwoordelijk voor de strategische koers, de algemene en dagelijkse leiding en de resultaten van de organisatie. De directeur-bestuurder draagt zorg voor een gezonde bedrijfsvoering, financieel beheer en risicobeheersing en is eindverantwoordelijk voor personeelsbeleid en organisatieontwikkeling.
Zij legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht over beleid, financiën en resultaten en stuurt binnen de organisatie het team aan. Daarbij bewaakt zij de samenhang tussen inhoudelijke ambities, bedrijfsvoering en externe positionering. De directeur-bestuurder versterkt actief de positionering van Tetem als ontwikkelinstelling voor digitale cultuur en onderhoudt duurzame relaties met partners in het culturele, academische en maatschappelijke domein.

In 2025 stonden enkele wezenlijke ontwikkelopgaven centraal: de transitie naar Zoöp als nieuwe organisatorische en ethische basis, de herijking van begroting en planning in het licht van gewijzigde subsidiebeschikkingen, en de uitvoering van het BasisLab. Daarnaast is geïnvesteerd in de verdere ontwikkeling van het team, de ontwikkeling van impactmetingen om de maatschappelijke betekenis van ons werk inzichtelijk te maken, en in de samenwerking met consortiumpartners in lopende en nieuwe NWA-trajecten.

8.4 Financiële organisatie

Boekhoudkundige en financiële opgave 2025
In 2025 stond Tetem voor een aanzienlijke boekhoudkundige en financiële opgave. Het jaar werd gekenmerkt door onzekerheid over de omvang en timing van publieke middelen, in combinatie met een herinrichting van de financiële administratie. Aan het begin van het jaar bestond nog geen volledige duidelijkheid over de meerjarige subsidiebeschikking en over de toekenning en voorwaarden van specifieke middelen, waaronder de BasisLab-gelden en provinciale motiegelden. Deze onzekerheid vroeg om terughoudend financieel beleid. Er is bewust gekozen voor risicobeheersing: het activiteitenniveau werd tijdelijk gematigd en vrijgevallen vacatures zijn niet direct ingevuld. Hierdoor bleven zowel baten als lasten achter bij de oorspronkelijke begroting.

In 2025 is de subsidieverlening voor het BasisLab ondergebracht bij de Provincie Overijssel. Dit bracht aanvullende administratieve vereisten met zich mee, waaronder een striktere scheiding van programma's, budgetten en prestatie-indicatoren. Deze ontwikkeling vroeg om een ontvlechting van bestaande financiële structuren. De herinrichting had met name een boekhoudkundig effect: middelen en kosten zijn anders toegerekend, waardoor verschuivingen tussen programma's zichtbaar werden, zonder dat dit het totale exploitatieresultaat beïnvloedde. Daarnaast veranderde de samenstelling van de inkomsten. Private bijdragen namen relatief vaker de vorm aan van bijdragen in natura in plaats van financiële bijdragen. Dit leidde tot een daling van directe inkomsten, maar tegelijkertijd tot een stijging van baten en lasten in natura. Per saldo bleef de inzet op projecten op peil, maar de financiële presentatie daarvan verschoof. Ook zijn investeringen binnen het BasisLab deels doorgeschoven naar 2026. Deze keuze was ingegeven door behoudend financieel beheer in een periode van administratieve herinrichting. Dit resulteerde in lagere materiële lasten en lagere incidentele subsidie-inkomsten in 2025, waarbij de uitvoering en bijbehorende baten verschuiven naar het daaropvolgende jaar.

Samengevat was 2025 financieel geen jaar van expansie, maar van herijking en beheersing. Binnen een context van onzekerheid en administratieve transitie is gestuurd op stabiliteit van het exploitatieresultaat. Tegelijkertijd is de basis gelegd voor een robuuste en transparante financiële inrichting voor de komende jaren.

Exploitatieresultaat
Het positieve exploitatieresultaat over 2025 wordt toegevoegd aan het eigen vermogen. Hiermee wordt niet alleen het resultaat van zorgvuldig financieel beheer zichtbaar, maar wordt tevens doelgericht gewerkt aan het versterken van de vermogenspositie en het structureel vergroten van het weerstandsvermogen. In een jaar dat in het teken stond van financiële onzekerheid en administratieve herinrichting is bewust gestuurd op stabiliteit van het exploitatieresultaat en behoud van financiële ruimte voor de komende jaren.

Vermogenspositie
De algemene reserve bedraagt ultimo 2025 € 783K. Het eigen vermogen is in 2025 toegenomen door toevoeging van het exploitatiesaldo, het vrijvallen van investeringssubsidies en onttrekkingen aan bestemmingsreserves. Het weerstandsvermogen bedraagt eind 2025 30%. Dit percentage vraagt om nuancering, aangezien een substantieel deel van de algemene reserve is gebonden aan het gebouw en daarmee niet direct liquide beschikbaar is. Ten opzichte van 2024 is echter sprake van een merkbare versterking van de liquiditeitspositie. Waar in 2024 scherp moest worden gestuurd op kasstromen en actief is ingezet op het versneld incasseren van vorderingen, was er in 2025 nog steeds sprake van een strakke financiële planning, maar zonder dat aanvullende afspraken over verkorte betaaltermijnen met grote debiteuren noodzakelijk waren. Dit duidt op een stabielere kaspositie en een verbeterde financiële beheersing, waarmee de continuïteit van de organisatie verder is verstevigd.

Accountantsverklaring en financiële governance
Tetem is sinds 2010 aangemerkt als controleplichtige organisatie en hecht groot belang aan een transparante en robuuste financiële governance. De financiële administratie en interne controle worden uitgevoerd door Bilanx (voorheen Smid Accountants, Hardenberg). In 2024 is voor de externe controle een nieuwe werkrelatie aangegaan met TIC Assurance, waarmee is ingezet op verdere professionalisering en versterking van de controleketen.

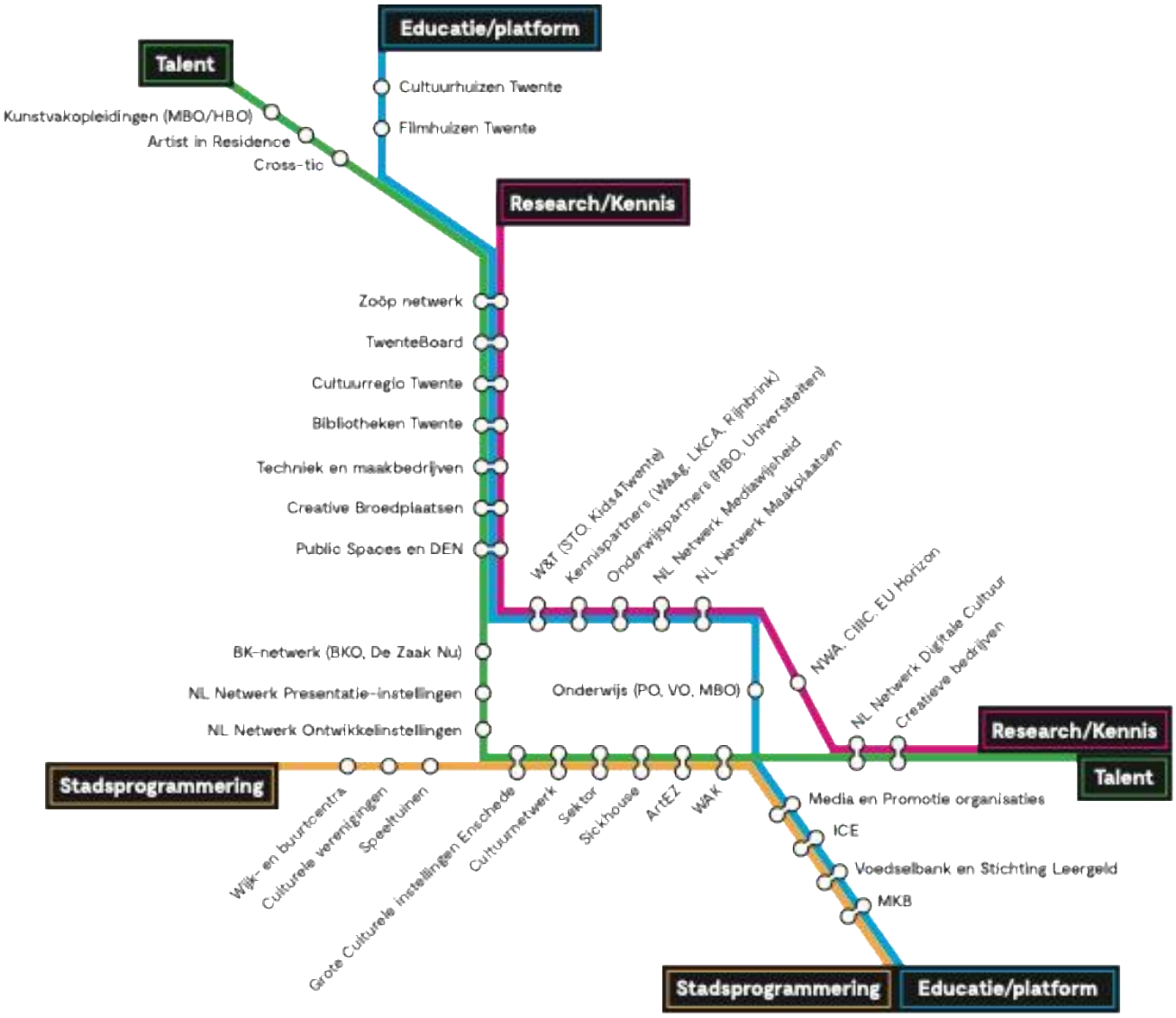
De jaarrekening wordt opgesteld conform RJ 640 en het Handboek verantwoording cultuursubsidies 2021–2024. In overleg met de accountant worden administratieve protocollen, interne beheersmaatregelen en functiescheiding jaarlijks geëvalueerd en waar nodig aangescherpt. Tetem werkt zonder kasstromen in contanten; financiële transacties verlopen uitsluitend giraal, wat bijdraagt aan transparantie en controleerbaarheid.

Met ingang van 2025 is gekozen voor een gespreide controleaanpak, waarbij de interimcontrole reeds in het vierde kwartaal plaatsvindt. Hiermee wordt de controlelast beter verdeeld en ontstaat eerder inzicht in eventuele aandachtspunten. De interimcontrole over 2025 is door TIC Assurance positief beoordeeld. Over het boekjaar 2025 is een goedkeurende accountantsverklaring afgegeven. Dit bevestigt dat de financiële verslaglegging en interne beheersing voldoen aan de geldende normen en dat de organisatie financieel ‘in control’ is.

Bijlage 1: Kengetallen

	Jaarprogramma A	Jaarprogramma B				
		Regulier	Cinekid	MFT	Basislab	Totaal
Tentoonstellingen						
In Tetem	10.192					10.192
On Tour	23.212					23.212
Events & stadsprogrammering	4.706					4.706
Lab & Research						
Lab bezoeken	2.603					2.603
Werkbezoeken	859					859
Educatie & Platform						
Binnenschools	9.887	4.777	593	6.610	5.711	27.578
Buitenschools	11.954	629	907	9.841	9.721	33.052
Make-it		710			13.220	13.930
	63.413	**6.116**	**1.500**	**16.451**	**30.452**	**116.132**

Bijlage 2: Netwerk



Bijlage 3: Nevenfuncties Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Tetem bestaat uit vijf leden: Frank Kresin, Gerjan Bremmer, Patricia Reyes, Jeroen Diepemaat en Evelyn Wan.

Frank Kresin is decaan van de Faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie van de Hogeschool van Amsterdam. Zijn nevenfuncties zijn: voorzitter van de Raad van Toezicht van Tetem, bestuurslid ARIAS, voorzitter van het Sectoraal Adviescollege Hoger Technisch en Natuurwetenschappelijk Onderwijs, lid van de Raad van Toezicht van V2_(beëindigd april 2025) en lid van de gecombineerde Raad van Toezicht van Muziekschool Amsterdam, Muziekschool Amsterdam Noord en Bachstraat 5.

Gerjan Bremmer is directeur eigenaar van Get a Link en G.J. Bremmer Beheer BV. Vanuit die bedrijven is hij een klankbord voor ondernemers en hun werknemers, mediator, onderdeel van het Gelders/Overijsselse Startversnellerprogramma en een link tussen gesubsidieerde (overheids)programma's en het bedrijfsleven. Tevens mede-eigenaar van mental-coaching.com en investeerder, mede-eigenaar van het Ministerie van Inzetbaarheid, Partner bij YPD en algemeen lid van de Raad van Toezicht lid bij Tetem.

Patricia D. Reyes is een PhD-kandidaat in Philosophy of Technology aan de Universiteit Twente en onderzoeker in de Ethics of Socially Disruptive Technologies (ESDiT) Consortium. Zij is algemeen lid van de Raad van Toezicht van Tetem.

Jeroen Diepemaat is Burgemeester van Losser, lid algemeen bestuur Veiligheidsregio Twente, algemeen en dagelijks bestuurslid EUREGIO, lid VNG-commissie Europa en Internationaal en plaatsvervangend lid van het Europees Comité van de Regio's. Hij is algemeen lid van de Raad van Toezicht van Tetem.

Evelyn Wan is Assistant-professor Media, Arts en Society aan de Universiteit Utrecht, dramaturg en artistiek onderzoeker If Time's Limited (Hong Kong). Zij is algemeen lid van de Raad van Toezicht van Tetem.

Bijlage 4: Twopager Cultural Governance

Governance Code Cultuur

Governance gaat over het besturen en de continuïteit van een organisatie. Voor ons speelt governance een belangrijke rol in het vertrouwen en de legitimiteit die Tetem in de buitenwereld geniet. Betrouwbaarheid, transparantie en geloofwaardigheid zijn kernwaarden voor onze organisatie. De Governance Code Cultuur biedt ons een kader voor goed bestuur en toezicht in culturele organisaties. In dit document leggen we uit hoe we de code toepassen.

Waarde scheppen voor en in de samenleving

1 De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaren.
De cultureel-maatschappelijke doelstellingen van Tetem staan centraal in alles wat we doen, ook bij (mede)financiering door private partijen zoals bedrijven of fondsen. In de wijze waarop wij ons organiseren, het programma samenstellen en hoe wij met elkaar, onze partners en publiek omgaan, gaan we op een zorgvuldige manier om met de verschillende belangen. Om ruimte te bieden aan verschillende perspectieven maken we gebruik van de methode 'Deep Democracy'.

2 De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur toe en licht toe hoe zij dat heeft gedaan. De organisatie volgt de aanbevelingen op en wijkt daar alleen gemotiveerd van af.
Raad van Toezicht (RvT) en bestuur maken bewuste keuzen ten aanzien van de wijze waarop Governance wordt geregeld en evalueren jaarlijks het eigen functioneren aan de hand van de acht principes van goed bestuur. We reflecteren kritisch op eigen doelstellingen en de wijze waarop het gesprek over deze doelstellingen met partners en medewerkers is gevoerd. Elk jaar maken we een jaarverslag voor subsidiegevers en een regioverslag voor de partners in de 14 Twentse gemeenten. Deze publiceren we op de website.

Integer en rolbewust handelen

3 Bestuurders en toezichthouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstrengeling, vermijden ongewenste belangenverstrengeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen.
Ieder RvT-overleg start met een inventarisatie van de belangen van bestuurders en individuele toezichthouders. Gewenste en ongewenste belangen worden vastgelegd. Als er sprake is van tegenstrijdige belangen neemt de betrokken bestuurder of toezichthouder niet deel aan de voorbereiding, beraadslaging, besluitvorming en uitvoering van deze zaken.

4 Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar.
Jaarlijks reflecteren bestuur en RvT op de verdeling van rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De RvT werkt met drie commissies: de remuneratiecommissie, auditcommissie en programmacommissie. Het bestuur legt verantwoording af aan de RvT van en draagt zorg voor het aanleveren van informatie welke nodig is voor het goed kunnen functioneren van de RvT. De inrichting van de financiële- en betalingsadministratie van Tetem is opgedeeld in verschillende onderdelen en functies die elkaar controleren. Medewerkers hebben daarin een afgebakende eigen rol in dit proces.

Zorgvuldig besturen

5 Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie.

Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene dagelijkse gang van zaken en het implementeren en internaliseren van de codes Fair Practice en Diversiteit & Inclusie. De bestuurder volgt relevante bijeenkomsten en trainingen om zo vorm te kunnen geven aan eigen ontwikkeling alsook aan de ontwikkeling van de organisatie.

Tetem werkt aan een zo gezond mogelijke verhouding tussen subsidiënten, sponsoren, private en overige financiers.

Het bestuur organiseert periodiek overleg met externe belanghebbenden en partners gericht op het verwerven en behouden van vertrouwen, draagvlak en legitimiteit.

6 Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie.

Op basis van het principe 'fair care' schept de bestuurder voorwaarden van een eerlijke en veilige werkomgeving. Tetem werkt met een gedragscode en heeft een integriteitsbeleid. Omdat mensen verschillen kunnen medewerkers als er iets speelt zelf kiezen of zij in gesprek willen met de interne of externe vertrouwenspersoon. We hebben een klokkenluidersregeling met een overzichtelijke routekaart die voor melders de verschillende regelingen en meldings- en opvolgprocedures laat zien.

We voeren jaarlijks een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit (bij nieuwe onderwerpen die aandacht vragen wordt dit onderzoek extern uitbesteed), delen de uitkomsten hiervan met alle medewerkers en als hier aanleiding toe is gaan we met medewerkers in gesprek om feedback te kunnen duiden en/of stellen zaken bij.

Goed toezicht uitoefenen

7 De raad van toezicht voert zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit.

De RvT voert zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol uit door regelmatig (al dan niet in het bijzijn van bestuur) bij elkaar te komen en het monitoren van de doelstellingen, prestaties en processen van de organisatie. Jaarlijks bespreekt de RvT het financiële verslag en de procesbevindingen met de externe accountant. De RvT is sparringsparter voor bestuurder en voert jaargesprekken met bestuurder. Elk jaar wordt de samenwerking tussen het bestuur en de RvT geëvalueerd.

8 De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.

Tetem hecht belang aan een deskundige en diverse RvT. Om zorg te dragen voor een RvT die bekend is met het volledige speelveld, kennis heeft van alle voor de RvT relevante onderwerpen, en een bij Tetem passende wijze de organisatie representeert wordt in wervingstrajecten gewerkt met profielen. De samenstelling van de RvT is te vinden op de website van Tetem. Jaarlijks reflecteert de RvT op eigen samenstelling.

Bijlage 5: Twopager Diversiteit en Inclusie

Diversiteit en inclusie

Iedereen moet mee kunnen doen

Diversiteit en inclusie behoren tot de kernwaarden van Tetem. Bij alles wat we doen streven we ernaar zo inclusief mogelijk te handelen, of het nou gaat om ons programma, onze partners, ons publiek, promotie of om onze eigen medewerkers. Diversiteit is voor ons geen doel op zich, maar een manier van werken waarop we kwaliteitsverhoging en innovatie te bereiken. Het zijn van een inclusieve organisatie is wel een doel op zich: iedereen moet op basis van gelijkwaardige rechten en plichten mee kunnen doen, praten en beslissen.

Concrete acties 2024-2028

1. Bij het invullen van vacatures streven we naar een betere balans in gender-diversiteit;
2. Trainen van alle programma-medewerkers in het omgaan met verschillen;
3. Trainen van alle teamsenioren in het werken met de methode *Deep Democracy;*
4. Vergroten van de rol van de Jongerenraad.

Tetem heeft in juli 2023 de Scan Diversiteit & Inclusie gedaan van *Code Diversiteit & Inclusie*. Deze scan geeft een score aan vier dimensies van diversiteit en inclusie: personeel, partners, programma en publiek.

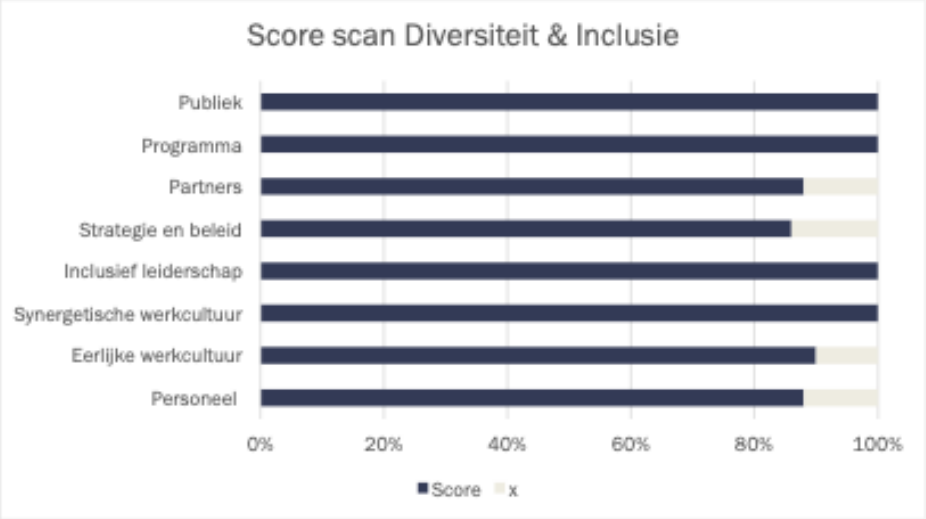
Partners, publiek en promotie

Eén van onze kernwaarden is dat iedereen mee moet kunnen doen, ongeacht sociaaleconomische status, woonplaats, geslacht, afkomst, beperkingen of andere factoren die een drempel kunnen vormen. We zetten ons in om financiële en geografische drempels zo veel mogelijk weg te nemen. Eén van de manieren waarop we dat doen, is door samen te werken met onderwijs en het sociaal domein. Elk kind maakt gebruik van onderwijs: een relatief neutrale plek waar kinderen van alle afkomst en status samenkomen. Organisaties in het sociaal domein staan in direct contact met de doelgroepen die cultuurinstellingen doorgaans moeilijk weten te bereiken, zoals gezinnen die minder te besteden hebben. Onze samenwerking met de Enschedese speeltuinen, bibliotheken en Alifa heeft ons geholpen om deze doelgroep beter te begrijpen en bereiken. In de festivalperiode nodigen we gezinnen via de ICE-brochure (Inclusief Cultuuraanbod Enschede) uit om langs te komen op één van de (wijk)locaties bij hen in de buurt. Deze brochure wordt aan gezinnen met een inkomen tot 110% van het sociaal minimum verspreid via Stichting Leergeld, Onderwijsbegeleiding Oost en de Alifa wijkcoaches. Het volledige aanbod in de brochure is gratis toegankelijk. Onze ambitie is om de lokale samenwerkingen uit te blijven breiden, zodat ons programma nog beter aansluit op de wijken. Denk bv. aan wijkcentra, kinderboerderijen of andere toegankelijke plekken waar kinderen komen.

Personeel

Ook binnen ons personele beleid is er veel aandacht voor diversiteit en inclusie. Zo zijn we overgegaan op 'Context Based Language'. Context Based Language geeft medewerkers de ruimte zich uit te drukken in een taal die voor die persoon in die situatie het meest comfortabel voelt. We kijken per functie/profiel of deze alleen uitgevoerd kan worden door iemand die de Nederlandse taal volledig beheerst of dat er voldoende mogelijkheden zijn om elkaar te verstaan in andere talen. Hierdoor werd het mogelijk om meerdere RvT-leden, programmamedewerkers en vrijwilligers met een bi-culturele achtergrond aan te trekken, en hebben we nu in drie van de vier teams een diverse opbouw in medewerkers. Daarnaast besteden we binnen al onze communicatie en formele documenten aandacht aan genderneutrale communicatie en hebben medewerkers de vrijheid om zelf te bepalen voor welke feestdagen zij het feestdagenverlof willen inzetten.

Scores scan Diversiteit & Inclusie



Ambitie

Als organisatie scoren we op een schaal van 1 tot 5 gemiddeld op integratie met een 4,00 tot 4,5 en op inclusief met een 4,5 tot 5. Op het gebied van integratie zijn er nog een aantal stappen te maken. Op het gebied van inclusief zitten we in de hoogste categorie en kunnen we nog wat puntjes op de i zetten. Voor juli 2027 willen we voor beide beoordelingen in de hoogste categorie zitten. Ook willen we dan aan de puntjes op de i gewerkt hebben.

CODE DIVERSITEIT & INCLUSIE

Bijlage 6: Fair Practice

Fair Practice Code + Fair Care

De Fair Practice Code is de gedragscode voor ondernemen en werken in kunst, cultuur en creatieve industrie. De vijf waarden van de code zijn: solidariteit, diversiteit, vertrouwen, duurzaamheid en transparantie. De code werkt met drie principes: fair pay, fair share en fair chain. We sluiten aan bij de drie principes en richten ons daarnaast aanvullend op het vierde principe: fair care.

Fair pay en Fair share

Eerlijke betaling is één van de kernprincipes van de Fair Practice Code. Salarissen en tarieven moeten bepaald worden op een manier die inzichtelijk en transparant is. In 2021 hebben we als actief lid van De Zaak Nu een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de richtlijnen functie- en loongebouw presentatie-instellingen. Tetem volgt deze richtlijn voor loondienst medewerkers en de flexibele schil. Voor honoraria aan makers volgen we de richtlijnen van het Mondriaan Fonds. We hebben functieprofielen opgesteld voor loondienstmedewerkers, vrijwilligers en ZZP-ers, waarin helder wordt gemaakt welke taken en verantwoordelijkheden aan de functie zijn gekoppeld en hoe de uitoefening van de functie wordt beoordeeld en beloond. Hiermee krijgen alle partijen die betrokken zijn bij Tetem, van de makers tot de medewerkers en partners tot het publiek, een eerlijke verdeling van de opbrengsten en verantwoordelijkheden (fair share).

Fair share gaat niet alleen om het eerlijk verdelen van financiële opbrengsten, maar ook over juiste vermelding en waardering (credits geven). We maken met makers waarmee we samenwerken heldere afspraken over naamsvermelding van maker en het werk. Ook met partners maken we afspraken over het geven van credits voor (wederzijds) geleverde bijdragen. In onze evaluaties bespreken we niet alleen of doelen behaald zijn en proces goed verlopen is maar ook of partner de taakverdeling en wijze waarop is samengewerkt als eerlijk heeft ervaren.

Fair chain

Fair chain gaat over het creëren van een duurzame en transparante keten van productie, distributie en presentatie. Omdat we een bijdrage willen leveren aan een eerlijke keten maken we in gesprekken met partners gebruik van de door Social Design Studio ontwikkelde werkvorm 'Fair Practice Lab'. We werken met een groot aantal partners samen, waarbij we zo veel mogelijk samenwerken met partners die ook volgens de Fair Practice Code werken. Als we vermoeden dat dit niet het geval is, gaan we daarover het gesprek aan met partners. We geven dan aan welke afspraken wij belangrijk vinden om te maken en waarom.

Fair chain gaat daarnaast over hoe wij als organisatie kunnen bijdragen aan een eerlijke verdeling van kennis en middelen. Waar van toepassing zetten we ons netwerk en kennis in om de hele keten te versterken. Bijvoorbeeld: als we werken met een maker zorgen we niet alleen dat deze een eerlijke vergoeding en waardering krijgt, maar bieden we deze ook kansen voor herplaatsing, fondsen, promotie of vervolgtrajecten door de maker te koppelen aan ketenorganisaties uit ons netwerk.

Fair care

Omdat we vinden dat de Fair Practice code niet compleet is, hanteren we naast de principes Fair Pay, Fair Share en Fair Chain ook het principe Fair Care. Hierdoor ontstaat ruimte om in dialoog te gaan over machtsongelijkheid, eerlijke communicatie, eerlijke distributie van informatie, eerlijke zorg voor elkaar en eerlijke verdeling van wat door Cultural Workers United 'emotional labour' wordt genoemd. Fair Care geeft ons de mogelijkheid om ook zonder aanleiding op een positieve manier aandacht te vragen voor mentaal welzijn.

In ons sociaal beleid speelt Fair Care een belangrijke rol. Om Fair Care een plek te geven binnen de aansturing van de organisatie werken we met een QI-team, een variatie op wat in veel organisaties managementteam wordt genoemd. Q staat voor Quality, I voor Impact, QI staat voor levensenergie. Ook inspraak op de besluitvorming is via het sociaal beleid voor medewerkers (loondienst en vrijwilligers) geregeld. Organisatiebreed en in teamoverleggen is er aandacht voor werkdruk, werkplezier en sociale veiligheid. In trainingen en interne communicatie is er aandacht voor onderwerpen als verbindend communiceren, inclusie en diversiteit. We werken in de periode 2025-2028 vanuit de attitude 'Joyful repair: from care to repair', vanuit waar we volle aandacht geven aan fair care: in onze organisatie, met onze partners en in ons programma.

Rapport

Stichting TETEM kunstruimte
Stroinksbleekweg 16
7523 ZL ENSCHEDE

Betreffende

Jaarrekening 2025

Stichting TETEM kunstruimte
Stroinksbleekweg 16
7523 ZL ENSCHEDE

Inhoudsopgave **Pagina**

Jaarrekening

Balans per 31 december 2025	3
Exploitatierekening 2025 versus begroting	5
Kengetallen	7
Toelichting algemeen	8
Toelichting op de balans per 31 december 2025	13
Toelichting op de exploitatierekening 2025	20
Bijlagen	29
Overige gegevens	36

JAARREKENING

BALANS PER 31 DECEMBER 2025

NA VOORSTEL RESULTAATBESTEMMING

A C T I V A	**31 - 12 - 2025**		**31 - 12 - 2024**	
	€	**€**	**€**	**€**
VASTE ACTIVA				
I Immateriële vaste activa	0		0	
II Materiele vaste activa	2.026.086		2.092.787	
Totale vaste activa		**2.026.086**		**2.092.787**
VLOTTENDE ACTIVA				
V Vorderingen	139.757		321.630	
VII Liquide middelen	541.189		39.303	
Totale vlottende activa		**680.947**		**360.933**
		2.707.033		**2.453.720**

0

BALANS PER 31 DECEMBER 2025

P A S S I V A	**31 - 12 - 2025**		**31 - 12 - 2024**	
	€	**€**	**€**	**€**
EIGEN VERMOGEN				
I Algemene reserve	685.683		566.395	
II Bestemmingsreserves	65.402		65.402	
Totaal eigen vermogen		**751.085**		**631.797**
LANGLOPENDE SCHULDEN				
VI Langlopende schulden	1.445.294		1.518.895	
Totale langlopende schulden > 1 jaar		**1.445.294**		**1.518.895**
KORTLOPENDE SCHULDEN				
VII Kortlopende schulden	510.653		303.028	
Totale kortlopende schulden < 1 jaar		**510.653**		**303.028**
		2.707.033		**2.453.720**

EXPLOITATIEREKENING 2025 VERSUS BEGROTING

BATEN	**Werkelijk 2025**	**Begroot 2025**	**Werkelijk 2024**
Eigen inkomsten	**€**	**€**	**€**
1 Publieksinkomsten binnenland (2+3+4+5):			
5 Overige publieksinkomsten	186.297	257.684	147.829
7 **Totaal Publieksinkomsten** (1+6)	**186.297**	**257.684**	**147.829**
9 Vergoedingen coproducent	100.086	120.075	162.869
10 Overige directe inkomsten	31.117	60.000	22.700
11 Totaal overige directe inkomsten (8+9+10)	**131.203**	**180.075**	**185.569**
12 **Totaal Directie inkomsten** (7+11)	**317.500**	**437.759**	333.398
15 Private middelen - bedrijven	28.476	105.000	29.305
16 Private middelen - private fondsen	54.000	174.304	71.930
18 **Totale bijdragen uit private middelen** (14+15+16+17)	**82.476**	**279.304**	**101.235**
19 **Totaal eigen inkomsten** (12+13+18)	**399.975**	**717.063**	**434.633**
20 Baten in natura	350.210	154.208	139.955
Subsidies			
21 Totaal structureel OCW	599.482	578.209	376.004
22 Totaal structureel Provincie	219.000	214.550	150.000
23 Totaal structureel Gemeente	726.850	725.550	516.124
25 Totale structurele subsidies (21+22+23+24)	1.545.332	1.518.309	1.042.128
26 Incidentele publieke subsidies	402.751	528.346	456.401
27 **Totaal subsidies** (25+26)	**1.948.083**	**2.046.655**	**1.498.529**
TOTALE BATEN (19+20+27)	**2.698.268**	**2.917.926**	**2.073.117**
LASTEN			
1 Beheerlasten materieel	300.346	223.882	281.257
2 Beheerlasten personeel	247.207	246.006	282.815
3 **Beheerlasten totaal** (1+2)	**547.553**	**469.888**	**564.072**
4 Activiteitenlasten materieel	921.308	1.366.495	899.419
4 Activiteitenlasten Inkind	350.210	156.210	
5 Activiteitenlasten personeel	748.718	891.810	624.018
6 **Activiteitenlasten totaal** (4+5)	**2.020.236**	**2.414.515**	**1.523.437**
TOTALE LASTEN (3+6)	**2.567.789**	**2.884.403**	**2.087.509**
7 Saldo uit gewone bedrijfsvoering (Totale Baten - Totale Lasten)	130.480	33.523	-14.392
8 Saldo rentebaten/- lasten	-11.190	-8.873	-12.340
EXPLOITATIERESULTAAT (7+8+9)	**119.288**	**24.650**	**-26.732**

RESULTAATBESTEMMING

Voorgesteld wordt om het exploitatiesaldo ad. € 119.288 als volgt te besteden:
Toegevoegd op algemene reserve van de Stichting € 119.288

Voorgesteld wordt om de onttrekkingen (vrijval)
van de bestemmingsreserves ad € 0 als volgt te besteden:
Toevoeging aan de algemene reserve van de Stichting € 0

Deze bestemming is vooruitlopend op het besluit van de Raad van Toezicht reeds in de jaarrekening verwerkt.

KENGETALLEN

De kengetallen geven een inzicht in de financiële prestaties en zijn berekend op basis van de balans per 31 december 2025 en winst-en-verliesrekening over 2024/2025 zoals opgenomen in de jaarrekening.
De kengetallen zijn als volgt berekend:

- Liquiditeit: Vlottende activa / Kortlopende schulden * 100%
- Solvabiliteit: Eigen vermogen / Totaal vermogen * 100%
- Weerstandsvermogen: Eigen vermogen / Totale baten * 100%

	Werkelijk 2025	Werkelijk 2024
	€	€
Liquiditeit	133%	119%
Solvabiliteit	28%	26%
Weerstandsvermogen	28%	30%

TOELICHTING ALGEMEEN

Algemeen

Bij het opstellen van de jaarrekening is de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving Organisaties zonder winststreven (RJ 640) toegepast. Daarnaast is zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij het binnen Stichting Tetem gehanteerde interne rapportagemodel en het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2021–2024 van het ministerie van OCW. Alle in de jaarrekening vermelde bedragen luiden in euro's, tenzij anders vermeld.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.
Tetem is in 2011 eigenaar geworden van het pand aan de Stroinksbleekweg 16 en in 2019 van het naastgelegen pand aan de Stroinksbleekweg 18. In de afgelopen jaren is structureel afgelost op de hypotheek. De vermogenspositie van Tetem is in 2023 en 2024 afgenomen met circa € 58.000. Deze daling van de vermogenspositie, in combinatie met late toekenningen en uitbetalingen van subsidies, heeft ertoe geleid dat Tetem eind 2024 nog maar net aan haar financiële verplichtingen kon voldoen.
In 2025 is daarom behoudend geprogrammeerd met als doel eventuele risico's als gevolg van onzekere subsidies beter op te kunnen vangen en tegelijkertijd de vermogenspositie van de organisatie te versterken. Door het positieve resultaat over 2025 toe te voegen aan het eigen vermogen is de organisatie beter in staat om in de komende jaren aan haar financiële verplichtingen te voldoen en adequaat in te spelen op veranderende omstandigheden. Per begin 2026 bestaat er geen twijfel over de continuïteit van de organisatie.

Verwachtingen
a) Onzekerheid financiering

Begin 2025 bestond er onzekerheid over verschillende financieringsstromen. Er was nog geen duidelijkheid over de hoogte van de OCW-subsidie en de financiële kaders van zowel de BasisLab-middelen als de provinciale motiegelden waren nog niet vastgesteld.
Om financiële risico's te beperken is in deze periode behoudend geprogrammeerd en zijn openstaande vacatures niet direct ingevuld.
Inmiddels is er duidelijkheid over de OCW-beschikking en de BasisLab-subsidie voor de periode 2025–2028. De provinciale motiegelden voor de periode 2026–2028 blijven vooralsnog onzeker. De organisatie heeft in de afgelopen twee jaar ervaring opgebouwd in het omgaan met dergelijke onzekerheden en is daardoor in staat gebleken financiële risico's te beheersen en stabiliteit binnen het team te waarborgen.

b) Herstructurering begrotingsmodel

De financieel-administratieve en operationele processen van Tetem zijn de afgelopen jaren complexer geworden. Dit hangt samen met de groei van de organisatie, het sterker regionaal positioneren van het programma en het verbreden van de financieringsmix.
Om hierop aan te sluiten is in 2024 de begrotingsopzet en het financieel-administratieve model herzien en vereenvoudigd, waarbij de begrotingssystematiek van OCW leidend is gemaakt. Deze herstructurering was nodig om beter kunnen voldoen aan de verslagleggingseisen van OCW.
In 2025 bleek deze aanpassing echter onvoldoende om volledig te kunnen voldoen aan de administratieve verplichtingen rondom BasisLab en aan de wens van de Provincie Overijssel om expliciet aan te tonen dat subsidies niet oneigenlijk worden gestapeld. Daarom heeft in 2025 opnieuw een herstructurering van het begrotingsmodel plaatsgevonden.
De implementatie van deze tweede herstructurering heeft in 2025 tijdelijk geleid tot extra complexiteit binnen het administratieve proces, aangezien de wijzigingen gedurende een lopend boekjaar zijn doorgevoerd. Dit heeft een zwaardere druk gelegd op de financiële organisatie, maar vormt een belangrijke stap in het verder professionaliseren en toekomstbestendig maken van Tetem.

Tegelijkertijd maakt de aangepaste systematiek het mogelijk om sneller te schakelen tussen verschillende financiële scenario's wanneer subsidiebesluiten later worden genomen of voorwaarden wijzigen.

TOELICHTING ALGEMEEN

Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijfnummer handelsregister
Stichting TETEM kunstruimte is feitelijk gevestigd te Stroinksbleekweg 16 7523 ZL Enschede en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 08166721.

GRONDSLAGEN VAN WAARDERING VOOR DE BALANS

(Im)materiële vaste activa
De gebouwen worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur. De ontvangen investeringssubsidies zijn opgenomen onder de langlopende schulden.
Deze post Investeringssubsidie valt vrij via de exploitatierekening, gelijklopend met de afschrijvingstermijn van de investering en wordt opgenomen onder de baten.

De overige (im)materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs verminderd met lineaire afschrijvingen.

De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de kostprijs, rekening houdend met een restwaarde.
Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming.

Vorderingen
De vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde.
Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.
Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen
De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

Eigen vermogen
Het eigen vermogen bestaat uit de volgende onderdelen:
- Algemene reserve
- Bestemmingsreserves

Langlopende schulden
Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde.
Voor de vervolgwaardering worden de langlopende schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Investeringssubsidies zijn éénmalige subsidies, bedoeld ter ondersteuning van organisaties die grote(re) investeringen moeten plegen voor de voortgang van hun maatschappelijke activiteiten.
Uit de op de balans gepassiveerde investeringssubsidie dient jaarlijks een gedeelte ten gunste van het bedrijfsresultaat vrij te vallen. Dit gedeelte dient systematisch te worden bepaald met inachtneming van de gebruiksduur van het actief.

Kortlopende schulden
De kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde.
Na eerste verwerking worden de kortlopende schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

TOELICHTING ALGEMEEN

GRONDSLAGEN VOOR RESULTAATBEPALING

Algemeen
Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De opbrengsten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd.

Het resultaat wordt tevens bepaald met inachtneming van de verwerking van ongerealiseerde waardeveranderingen van op reële waarde gewaardeerd financiële vaste activa.

Subsidiebaten
Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin gesubsidieerde lasten zijn gemaakt of baten zijn gederfd of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen. Eventuele subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht.

Periodiek betaalbare beloningen
Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening.

Lasten
Onder lasten worden die kosten verstaan die ten laste van het jaar komen en die niet direct aan de geleverde goederen zijn toe te rekenen. Dit met inbegrip van afschrijvingen en waardeverminderingen.

Afschrijving op materiële vaste activa
Materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.
Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.
Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vast activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Rentebaten en -lasten
Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva.

Werkzame personen

	boekjaar 2025			boekjaar 2024		
	aantal	aantal fte	totaal	aantal	aantal fte	totaal
Uren werkweek fte		36 uur			36 uur	
Werknemers in vaste dienst (onbepaalde tijd)	14	8,6 fte	579.516	13	9,1 fte	460.886
Werknemers in tijdelijke dienst (bepaalde tijd)	22	5,54 fte	235.067	17	4,7 fte	284.718
Ingehuurde zelfstandigen /freelancers	38	6.897 uur	296.577	38	8.117 uur	357.186
Overige werkzame personen		fte			fte	
Stagiair(e)s	11	2,8 fte	4.615	6	2,0 fte	2.000
Vrijwilligers	58	7,5 fte		48	8,1 fte	

Tetem werkt met een combinatie van medewerkers in loondienst, zzp'ers, stagiairs en vrijwilligers.

Het aantal medewerkers in loondienst bedroeg in 2025 gemiddeld 14,1 fte, ten opzichte van 13,8 fte in 2024. De lichte stijging hangt samen met de verschuiving van taken van ZZP-ers naar oproepkrachten in loondienst. Binnen het personeelsbestand is wel een verschuiving zichtbaar. Het aantal fte met een vast contract is gedaald van 9,1 fte in 2024 naar 8,6 fte in 2025, als gevolg van wisselingen in de personele bezetting.

Het aantal betrokken zzp'ers is in 2025 vergelijkbaar met 2024, maar het aantal ingezette uren is afgenomen. In 2025 bedroeg het aantal gewerkte uren 6.897 (2024: 8.117). De bijbehorende honoraria bedroegen €296.577 (2024: €357.186). Deze afname is het gevolg van de wet DBA waardoor we voor een aantal taken geen zzp-ers meer inzetten en een meer behoudende programmering om financiële risico's te beperken.

In 2025 liepen 11 stagiairs stage bij Tetem met een gezamenlijke capaciteit van 2,8 fte (2024: 6 stagiairs met 2,0 fte). Deze toename hangt samen met de groei van het aantal medewerkers dat stagiairs kan begeleiden. Binnen de organisatie zijn momenteel vijf medewerkers in loondienst gekwalificeerd om stagiairs te begeleiden.

Het aantal vrijwilligers dat Tetem ondersteunt is na de coronaperiode weer stijgende. In 2025 bedroeg de inzet van vrijwilligers 7,5 fte (2024: 8,1 fte). Tegelijkertijd neemt het gemiddeld aantal uren dat vrijwilligers bijdragen per persoon af. Vrijwilligers zijn steeds vaker ook actief bij andere organisaties, waardoor de beschikbare tijd per vrijwilliger beperkter is geworden.

TOELICHTING ALGEMEEN

FISCALE POSITIE
Stichting TETEM kunstruimte is BTW plichting voor haar activiteiten. Er wordt per kwartaal aangifte gedaan.

Met ingang van 2016 is de wet op de vennootschapsbelasting voor indirecte overheidsbedrijven ingevoerd.
Uit onderzoek is gebleken dat er géén aangifte vennootschapsbelasting door de Stichting hoeft te worden gedaan.

BEZOLDIGING (GEWEZEN) BESTUURDERS EN (GEWEZEN) TOEZICHTHOUDERS
Onder de Wet Normering Topinkomens (WNT) vallen alle in Nederland gevestigde rechtspersonen,
die voor een periode van tenminste drie achtereenvolgende kalenderjaren één of meer subsidies hebben ontvangen,
die samen per kalender-jaar ten minste € 500.000 bedragen én tenminste voor 50% deel uitmaken
van de inkomsten van deze rechtspersoon in dat kalenderjaar.

Voor het kalenderjaar 2025 is de WNT op de Stichting van toepassing. In de bijlage bij dit rapport is de WNT verantwoordiging opgenomen. Bij de Stichting is één bestuurder aangesteld.
De Raad van Toezicht ontvangt geen bezoldiging voor de werkzaamheden die hij verricht.

TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

A C T I V A	**2025**	**2024**
VASTE ACTIVA	**€**	**€**
Immateriële vaste activa		
Boekwaarde 1 januari	0	243
Bij: investering ontwikkeling intranet/website	0	0
Af: afschrijvingen	0	-243
Boekwaarde per 31 december	**0**	**0**
Afschrijving immateriële vase activa:	0%	20-50%
Materiële vaste activa		
Gebouwen		
Cumulatieve aanschafwaarde	2.636.259	2.636.259
Af: cumulatieve afschrijvingen	575.338	519.327
Boekwaarde 1 januari	**2.060.921**	**2.116.932**
Bij: investeringen		
Verbouwingen pand	0	0
Af: afschrijvingen	-56.011	-56.011
Boekwaarde per 31 december	**2.004.910**	**2.060.921**
Afschrijving gebouwen:	0-5%	0-5%

De gebouwen zijn economisch en juridisch eigendom van Stichting Tetem Kunstruimte.
Door de gemeente Enschede is een terugkooprecht bedongen voor het pand aan de Stroinksbleekweg 16 ten bedrage van € 315.000.
De WOZ waarde 2025 bedraagt totaal € 1.199.000.

Inventaris		
Boekwaarde 1 januari	31.866	43.899
Bij: investering ICT apparatuur	0	0
Bij: investering diverse inrichting	0	0
Bij: investering koffiemachine	0	0
Af: afschrijvingen (inclusief boekverlies op activa)	-10.690	-12.033
Boekwaarde per 31 december	**21.176**	**31.866**
Afschrijving inventaris:	20%	20%
TOTAAL VASTE ACTIVA	**2.026.086**	**2.092.787**

TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

	2025	2024
VLOTTENDE ACTIVA	**€**	**€**
Vorderingen		
Debiteuren		
Debiteuren	73.512	68.221
Af: voorziening dubieuze debiteuren	0	0
Stand per 31 december	**73.512**	**68.221**
Belastingen en sociale premies		
Omzetbelasting	19.501	36.285
	19.501	**36.285**
Overlopende activa		
Nog te factureren	34.001	73.550
Te ontvangen ziekengeld	2.397	8.542
Nog te ontvangen subsidie Provincie Overijssel BasisLab 2.0	0	125.000
Vooruitbetaalde pensioenpremies	6.180	4.098
Vooruitbetaalde verzekeringen	2.694	4.705
Vooruitbetaalde kosten	1.180	1.176
Kruisposten	292	53
	46.744	**217.124**

In de jaarrekening zijn de toegezegde en bij voorschotbeschikking vastgestelde subsidiebedragen verwerkt. De definitieve subsidiebedragen kunnen afwijken van de toegezegde bedragen. Voor de subsidiebedragen die zijn opgenomen onder de overlopende activa geldt dat deze nog niet zijn vastgesteld.

Liquide middelen		
Kunstautomatiek	154	154
Rabobank betaalrekening	7.692	5.162
Triodos betaalrekeningen	93.419	33.987
Triodos spaarrekening	439.925	0
	541.189	**39.303**

De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA	**680.947**	**360.933**

TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

P A S S I V A	2025	2024
EIGEN VERMOGEN	**€**	**€**
Algemene reserve		
Saldo per 1 januari	566.395	526.044
Resultaat boekjaar	119.288	-26.732
Vrijval bestemmingsreserve	0	67.083
Saldo per 31 december	**685.683**	**566.395**

Het vermogen is vrij besteedbaar.

Bestemmingsreserves

Gebouw

Saldo per 1 januari	50.402	50.402
Toevoeging/onttrekking	0	0
Saldo per 31 december	**50.402**	**50.402**

De bestemmingsreserve is gevormd in verband met de aan te schaffen gebouwmarkering (Neon verlichting)

Art2Go

Saldo per 1 januari	15.000	15.000
Toevoeging/onttrekking	0	0
Saldo per 31 december	**15.000**	**15.000**

De bestemmingsreserve is gevormd voor de continuïteit van het Art2Go programma voor de lange termijn.

CMK Tetem

Saldo per 1 januari	0	17.458
Toevoeging/onttrekking	0	-17.458
Saldo per 31 december	**0**	**0**

De bestemmingsreserve is gevormd voor de nazorg voor de CMK projecten voor 2017-2024.

Transitie RCE

Saldo per 1 januari	0	12.500
Toevoeging/onttrekking	0	-12.500
Saldo per 31 december	**0**	**0**

De bestemmingsreserve is gevormd voor de kosten van de transitie van RCE terug naar Tetem.

Educatie

Saldo per 1 januari	0	15.175
Toevoeging/onttrekking	0	-15.175
Saldo per 31 december	**0**	**0**

De bestemmingsreserve is gevormd voor vervanging techniek.

TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

	2025	2024
Lab	€	€
Saldo per 1 januari	0	21.950
Toevoeging/onttrekking	0	-21.950
Saldo per 31 december	**0**	**0**

De bestemmingsreserve is gevormd voor vervanging techniek.

TOTAAL EIGEN VERMOGEN	**751.085**	**631.797**

TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

	2025	2024
LANGLOPENDE SCHULDEN	**€**	**€**
Triodos bank lening 2205.458.779		
Saldo per 1 januari	359.479	384.129
Toename hoofdsom	0	0
Aflossingen	24.650	24.650
	334.829	359.479
Aflossingen komend boekjaar	24.650	24.650
Saldo per 31 december	**310.179**	**334.829**
Het bedrag met een looptijd langer dan 5 jaar bedraagt	**211.579**	**236.229**

Bovengenoemde lening is afgesloten voor de aanschaf van de Stroinksbleekweg 18.
De looptijd van de lening bedraagt 240 maanden.
De rente op de lening is op 1-7-2019 voor 10 jaar vastgezet tegen een percentage van 3,31%.
De aflossing bedraagt € 2.054,17 per maand, ingaande op 1 augustus 2019.
De volgende zekerheden zijn gesteld:
- 1e hypothecaire inschrijving ad € 630.000 op bedrijfs/kantoorpand, Stroinksbleekweg 16 te Enschede;
- 1e hypothecaire inschrijving ad € 435.000 op bedrijfs/kantoorpand, Stroinksbleekweg 18 te Enschede;
- 1e pandrecht op alle huidige en toekomstige inventaris;
- 1e pandrecht op alle rechten/vorderingen;

Investeringssubsidies		
Subsidie Gemeente Enschede	1.270.000	1.270.000
Subsidie Prov. Overijssel (ontwikkeling transformatieplan)	6.067	6.067
Subsidie Prov. Overijssel (uitvoering transformatieplan)	100.000	100.000
Subsidie Prov. Overijssel (creatieve werkomgeving)	19.704	19.704
Subsidie Roombeek	41.122	41.122
Subsidie EFRO	64.800	64.800
Subsidie Prov. Overijssel (herbestemming cultureel erfgoed, transformatie)	64.000	64.000
Subsidie Gemeente Enschede (aanpassing i.v.m corona)	53.991	53.991
Subsidie Ministerie van OCW (RAOCCC)	110.148	110.148
	1.729.832	1.729.832
Af: cumulatieve vrijval	545.766	496.815
Boekwaarde 1 januari	**1.184.066**	**1.233.017**
Bij: toegekende subsidies		
Af: vrijval	**-48.951**	**-48.951**
Boekwaarde per 31 december	**1.135.115**	**1.184.066**

De ontvangen investeringssubsidies zijn definitief vastgesteld.

TOTAAL LANGLOPENDE SCHULDEN	**1.445.294**	**1.518.895**

TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

	2025	2024
KORTLOPENDE SCHULDEN	**€**	**€**
Schulden aan kredietinstellingen		
Kortlopend deel leningen	24.650	24.650
	24.650	**24.650**
Crediteuren		
Crediteuren	17.264	40.722
	17.264	**40.722**
Belastingen en sociale premies		
Loonbelasting	26.582	27.546
	26.582	**27.546**
Overlopende passiva		
Accountantskosten	18.000	19.005
Nog te betalen SROI onderzoek	12.500	
Vakantiegeld en -dagen	54.282	55.165
Netto lonen	4.324	1.813
Tussenrekening platform BKO	6.909	0
Vooruitontvangen CJP gelden	40.844	50.907
Vooruitontvangen subsidie Gemeente Enschede - broedplaatsen		2.551
Vooruitontvangen subsidie Gemeente Enschede - combinatiefunctionaris		20.000
Vooruitontvangen subsidie Gemeente Almelo - maakcultuur	0	7.500
Vooruitontvangen subsidie Twenteboard 2025 Regio	53.301	
Vooruitontvangen Subsidie Twenteboard 2025 Rijk	53.301	
Vooruitontvangen subsidie Kunstwerk Studio15	75.000	
Vooruitontvangen subsidie Beeldepalend evenement	64.950	
Vooruitontvangen T286 studio 15	7.500	
Vooruitgefactureerde bedragen - overig	345	300
Nog te ontvangen facturen	20.901	22.869
Kruisposten	0	0
Overlopende passiva	30.000	30.000
Saldo per 31 december	**442.157**	**210.110**

In de jaarrekening zijn de toegezegde en bij voorschotbeschikking vastgestelde subsidiebedragen verwerkt. De definitieve subsidiebedragen kunnen afwijken van de toegezegde bedragen. Voor de subsidiebedragen die zijn opgenomen onder de overlopende passiva geldt dat deze allemaal nog niet zijn vastgesteld.

TOTAAL KORTLOPENDE SCHULDEN	**510.653**	**303.028**

TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING 2025

	Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
	€	€	€

INKOMSTEN EN SUBSIDIES

De Stichting ontvangt voor het jaarprogramma subsidies van de Gemeente Enschede en Provincie Overijssel.
In de jaarrekening zijn de toegezegde bedragen verwerkt.
De definitieve subsidiebedragen kunnen afwijken van de toegezegde bedragen.
Met ingang van 2021 is de stichting toegelaten tot de Basisinfrastructuur 2021-2024 (BIS), hetgeen betekent dat de Stichting voor deze periode subsidie zal ontvangen van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

BATEN			
Publieksinkomsten binnenland			
Overige publieksinkomsten			
Publieksinkomsten Jaarprogramma	93.797	60.000	140.103
Publieksinkomsten Platform| Basislab	86.854	180.000	0
Publieksinkomsten MFT	5.646	17.684	7.726
Totaal Publieksinkomsten binnenland	**186.297**	**257.684**	**147.829**
Directe inkomsten			
Vergoedingen coproducent			
Coproducenten jaarprogramma	31.149	30075	162.869
coproducenten Basislab	39.383	45000	
Coproducenten MFT	29.554	45.000	
	100.086	**120.075**	**162.869**
Overige directe inkomsten			
Inkomsten uit diensten, verhuur en catering	31.117	60.000	22.700
	31.117	60.000	22.700
Totaal Directe inkomsten	**131.203**	**180.075**	**185.569**
Private middelen en fondsen			
Bijdragen middelen Bedrijven	28.476	105.000	29.305
Private fondsen jaarprogramma	2.500	10.000	51.930
Private fondsen Basislab 2.0		104.304	
Private fondsen MFT	51.500	60.000	20.000
Totaal Bijdragen uit private middelen	**82.476**	**279.304**	**101.235**
Totaal eigen inkomsten	**399.975**	**717.063**	**434.633**

TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING 2025

	Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
	€	€	€
Baten in natura			
Bijdragen partners in kind / in natura jaarprogramma	19.354		139.955
Bijdragen partners in kind / in natura Basislab	276.256	100.000	
Bijdragen partners in kind / in natura MFT	54.600	54.208	
Baten in natura	**350.210**	**154.208**	**139.955**
Structurele subsidies			
Structureel OCW			
OCW - BIS ontwikkelorganisatie (incl indexatie)	599.482	578.209	376.004
	599.482	578.209	376.004
Structureel Provincie			
Provincie Overijssel - jaarprogramma	154.050	154.050	150.000
Provincie Overijssel – MFT	64.950	60.500	
	219.000	214.550	150.000
Structureel Gemeenten			
Gemeente Enschede - jaarprogramma	425.338	425.338	505.234
Gemeente Enschede (MFT)	170.212	170.212	
Cultuurregio Twente (jaarprogramma)	120.000	120.000	
Gemeente Hengelo (MFT)	11.300	10.000	10.890
	726.850	725.550	516.124
Structurele subsidies	**1.545.332**	**1.518.309**	**1.042.128**
Incidentele publieke subsidies			
Provincie Overijssel: MDO	150.000	150.000	0
Provincie Overijssel: BasisLab 2.0 (regiodeal)	69.599	143.844	62.500
Provincie Overijssel: BasisLab 2.0 (ASV)	69.599	143.844	62.500
Provincie Overijssel (MFT)	0	0	10.000
Provincie Overijssel: Cinekid (evenementen)	0	10.000	0
Gemeente Enschede – WMO	23.153	23.153	22.050
Gemeente Enschede – MFT	0	0	75.444
Gemeente Enschede – Onderwijs (MFT)	11.398	12.000	10.855
Gemeente Enschede - Broedplaatsen	2.551	25.505	58.905
Gemeente Enschede – Combinatiefunctionaris	20.000	20.000	20.000
Diverse gemeenten - leerecosysteem		0	62.696
Gemeente Almelo - maakcultuur	7.500	0	22.500
	353.800	528.346	407.450
Investeringssubsidies (vrijval)	48.951	0	48.951
	48.951	0	48.951
Incidentele publieke subidies	**402.751**	**528.346**	**456.401**
Totaal subsidies	**1.948.083**	**2.046.655**	**1.638.484**
TOTALE BATEN	**2.698.268**	**2.917.926**	**2.073.117**

TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING 2025

	Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
	€	€	€
LASTEN			
Beheerlasten materieel			
Huisvestingskosten			
Huisvesting	107.736	107.432	100.081
Kantoor en bureau	6.571	9.662	3.385
Telefoon en internet	8.855	7.865	9.283
Onderhoud, schoonmaak en inrichting	60.358	65.128	33.954
Doorbelasting huistvestingskosten	-15.257	-57.026	
	168.263	133.061	146.703
Algemene kosten			
Verzekeringen algemeen	21.316	18.934	18.979
Bankkosten	-2.027	3.810	2.004
Reis- en verblijfskosten	2.685	4.000	1.864
Accountantskosten	53.891	45.000	52.059
Techniek ICT en kosten intranet	72.067	58.000	58.682
Betalingsverschillen	-149	0	791
Oninbare bedragen	840	0	175
Doorbelasting algemene kosten	-16.540	-38.923	
	132.083	90.821	134.554
Totaal Beheerlasten materieel	**300.346**	**223.882**	**281.257**
Beheerlasten personeel			
Personeelskosten beheer			
Beheerslasten personeel	120.895	141.103	147.988
Inhuur flexibele schil (ontvangst en office)	5.653	22.703	38.059
Vrijwilligerskosten	25.381	25.200	24.484
Verzekeringen personeel	75.867	40.000	46.913
Overige personeelskosten	19.412	17.000	25.371
Beheerlasten personeel	**247.207**	**246.006**	**282.815**
TOTAAL BEHEERSLASTEN	**547.553**	**469.888**	**564.072**

TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING 2025

	Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
	€	€	€
Activiteitenlasten materieel			
Uitvoerkosten jaarprogramma			
Honoraria kunstenaars en curatoren Talent	93.546	165.000	93.168
Uitvoerkosten Publiek en Talent	67.114	81.000	91.033
Honoraria kunstenaars en makers Educatie	114.628	55.000	276.248
Uitvoerkosten Educatie	55.777	90.050	304.241
Uitvoerkosten ontvangst	22.669	15.500	14.372
Uitvoerkosten marcom	3.492	37.000	19.802
Uitvoerkosten Makersfestival Twente			
Algemene uitvoerkosten MFT	31.797	31.983	
Hon. Makers MFT	116.557	113.476	
Uitvoerkosen MFT	55.792	49.025	
Marcom MFT	21.276	21.780	
MFT impactmeting SROI	12.500	16.732	
Kosten project Basislab (Lab & Platform)			
Honoraria Techniekcoach Basislab	181.949	356.855	9.351
Algemene uitvoerkosten Basislab		107.788	
Uitvoerkosten techniek en materiaal	144.211	225.306	91.204
Totaal Materiele Activiteitenlasten	**921.308**	**1.366.495**	**899.419**
Inkind in natura			
Uitvoerkosten inkind - Jaarprogramma	19.354	0	139.955
Uitvoerkosten inkind - Basislab	276.256	102.002	
Uitvoerkosten inkind - MFT	54.600	54.208	
	350.210	156.210	139.955
Totaal Inkind Activiteitenlasten	**350.210**	**156.210**	**139.955**

TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING 2025

	Werkelijk 2025	Begroot 2025	Werkelijk 2024
	€	€	€
Personele kosten jaarprogramma			
Programmamedewerker Talent en Publiek	188.780	234.146	259.924
Programmamedewerker Educatie en Platform	100.291	130.307	217.814
Programmamedewerker Lab en Research	74.027	79.167	111.835
Programmamedewerker Ontvangst	81.908	11.050	
Inhuur flexibele schil talent		35000	22.304
Inhuur flexibele schil educatie		29.700	12.141
Personele kosten MFT			
Programmamedewerker MFT (T&P)	19.264	24.080	
Programmamedewerker MFT (E&P)	30.960	41.280	
Programmamedewerker MFT (L&R)	55.728	61.920	
Programmamedewerker MFT (O&O)	15.120	15.120	
Personele kosten Basislab			
Programmamedewerker Basislab (E&P)	135.239	135.239	
Programmamedewerker Basislab (L&R)	47.401	94.801	
	748.718	891.810	624.018
Totaal Personele Activiteitenlasten	**748.718**	**891.810**	**624.018**
TOTAAL ACTIVITEITENLASTEN	**2.020.236**	**2.414.515**	**1.663.392**
TOTALE LASTEN	**2.567.789**	**2.884.403**	**2.227.464**
Saldo rentebaten/- lasten			
Rentebaten			
Bankrente	0	0	0
	0	0	0
Rentelasten			
Bankrente	0	-2.653	0
Rente langlopende schulden	**11.190**	11.526	12.340
	11.190	**8.873**	**12.340**
Saldo rentebaten/- lasten	**-11.190**	**-8.873**	**-12.340**

Uitgaven die worden gedekt uit de bestemmingsreserves of bestemmingsfondsen worden in de exploitatierekening opgenomen. (RJ.640.204).

TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING 2025

Voor de verschillenanalyse tussen begroting en realisatie gelden twee hoofdredenen voor de substantiële afwijkingen op onderdelen.

1. Financiële onzekerheid begin 2025

De begroting is in de loop van 2025 meerdere malen bijgesteld. Dit hield verband met de lopende bezwaarprocedure bij OCW inzake de hoogte van de meerjarige subsidie en met administratieve vertragingen rondom de toekenning van de BasisLab-middelen en de motiegelden van de Provincie Overijssel. Hierdoor bestond pas eind april duidelijkheid over de beschikbare financiële middelen voor de uitvoering van het jaarprogramma.

Ter beheersing van financiële risico's is in deze periode bewust gekozen voor een terughoudende programmering. Daarnaast zijn vrijgevallen formatieplaatsen niet direct ingevuld. Deze tijdelijke beheersmaatregelen hebben invloed gehad op zowel de begrote als de gerealiseerde lasten en hebben geleid tot afwijkingen.

2. Herinrichting begroting

In de periode 2021–2024 trad de Twente Board op als subsidiegever van het BasisLab. In de loop van 2025 werd duidelijk dat de subsidieverstrekking zou worden overgenomen door de Provincie Overijssel.
Deze wijziging bracht aanvullende administratieve vereisten met zich mee.
De provincie verlangt een gescheiden administratieve inrichting per subsidieprogramma.

Dit heeft geleid tot een ontvlechting van programma's, financiële administratie en prestatie-indicatoren.
Als gevolg hiervan ontbreekt op enkele onderdelen een directe aansluiting tussen de realisatiecijfers 2024 en 2025.
Daarnaast was er binnen de beschikbare tijd onvoldoende gelegenheid om alle programmatische verschuivingen volledig financieel door te rekenen.

De begroting is desondanks vastgesteld, aangezien de geconstateerde verschillen geen effect hebben op het totale exploitatieresultaat, maar uitsluitend betrekking hebben op de toerekening en realisatie binnen afzonderlijke programma's. Eventuele overschotten binnen het ene programma corresponderen met tekorten binnen een ander programma.

TOELICHTING OP DE EXPLOITATIEREKENING 2025

BATEN

(19) Eigen inkomsten

De negatieve afwijking binnen de eigen inkomsten (realisatie: 56%) wordt veroorzaakt door een combinatie van factoren.
- In de meerjarenbegroting zijn de posten (5) publieksinkomsten, (10) overige directe inkomsten, (15) private middelen bedrijven en (16) private middelen fondsen te hoog geraamd.
- Het lagere activiteitenniveau (in verband met de financiële onzekerheid begin 2025) heeft een negatief effect gehad op (5) overige publieksinkomsten, (9) vergoedingen coproducenten en (15) private middelen bedrijven.
- Daarnaast kiezen steeds meer bedrijven en partners voor een bijdrage in natura in plaats van een financiële bijdrage, aangezien zij intensiever betrokken willen zijn bij de ontwikkeling en uitvoering van projecten. Dit heeft een neerwaarts effect op (15) private middelen bedrijven.
- Voorts sluiten steeds meer fondsen BIS-instellingen uit van projectsubsidies, hetgeen een negatief effect heeft op (16) private middelen fondsen.

(26) Incidentele publieke subsidies

De negatieve afwijking ten aanzien van de incidentele publieke subsidies (realisatie: 76%) wordt veroorzaakt door een investeringsvertraging binnen het BasisLab. Begin 2025 is gekozen voor een behoedzame investeringsaanpak ter beperking van financiële risico's in relatie tot de ontvlechting. Kapitaalintensieve modules zijn doorgeschoven naar 2026. Dit resulteert in 2025 zowel in lagere lasten als in lagere baten. De betreffende investeringen en activiteiten worden in een later boekjaar alsnog uitgevoerd, waarbij de baten meeschuiven naar het jaar van realisatie.

(20) Baten in natura

De afwijking binnen de post (20) baten in natura (realisatie: 227%) houdt verband met het toenemende aantal bedrijven en partners dat kiest voor een bijdrage in natura in plaats van een financiële bijdrage, in het kader van intensievere betrokkenheid bij projecten.

LASTEN

(4) Activiteitenlasten materieel

De afwijking binnen de post (4) activiteitenlasten materieel (realisatie: 67%) wordt veroorzaakt door:
– De investeringsvertraging binnen het BasisLab, zoals hierboven toegelicht. Dit leidt in 2025 tot zowel lagere lasten als lagere baten.
– Het lagere activiteitenniveau als gevolg van de financiële onzekerheid begin 2025.
– De toename van bijdragen in natura door bedrijven en partners, hetgeen een neerwaarts effect heeft op de materiële uitgaven.

(4) Activiteitenlasten in natura

De afwijking binnen de post (4) activiteitenlasten in natura (realisatie: 224%) wordt veroorzaakt door de toename van bijdragen in natura door bedrijven en partners die intensiever betrokken zijn bij de uitvoering van projecten.

(5) Activiteitenlasten personeel

De afwijking binnen de post (5) activiteitenlasten personeel (realisatie: 84%) wordt veroorzaakt door het niet direct invullen van vrijgevallen vacatures ter beperking van financiële risico's in de periode van financiële onzekerheid begin 2025.

NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VORDERINGEN EN VERPLICHTINGEN

OVERIGE VERPLICHTINGEN

Stichting TETEM kunstruimte is verplicht om een maandelijkse bijdrage te doen aan de Vereniging van Eigenaren TETEM 1. De bijdrage bedroeg ultimo 2025 € 698,81 per maand. Op peildatum 1 januari 2026 bedroeg het aandeel van Stichting TETEM kunstruimte in de onderhoudsreserve van de Vereniging van Eigenaren € 50.364,86

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die van materieel belang zijn voor de beoordeling van de financiële positie van de organisatie per balansdatum.

ONDERTEKENING

Ondertekening door bestuurders en Raad van Toezicht

Enschede 20 maart 2026

Bestuurder:

W.E. Jurg

Raad van Toezicht:

G.J. Bremmer

E. Wan

F.J. Kresin

P. Reyes

J. Diepemaat

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 : WNT-verantwoording 2025

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

Gegevens 2025		
bedragen x € 1	**W.E. Jurg**	
Functiegegevens	Directeur	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01-01 tm 31-12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	
Dienstbetrekking?	ja	
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 93.041	
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 0	
Subtotaal	*€ 93.041*	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 246.000	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	
Bezoldiging	€ 93.041	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	

Gegevens 2024		
bedragen x € 1	**W.E. Jurg**	
Functiegegevens	Directeur	
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01-01 tm 31-12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	
Dienstbetrekking?	ja	
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 88.133	
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 11.851	
Subtotaal	*€ 99.984*	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 223.000	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	
Bezoldiging	€ 99.984	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	

BIJLAGE 1 : WNT-verantwoording 2025

Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025	
NAAM TOPFUNCTIONARIS	FUNCTIE
F.J. Kresin	Voorzitter
G.J. Bremmer	Algemeen lid
E. Wan	Algemeen lid
J. Diepemaat	Algemeen lid
P. Reyes	Algemeen lid

Bijlage 2

Bijlage Gemeente Enschede - verwerking subsidies in jaarrekening 2025

Datum	Kenmerk	Onderwerp	totaal	2021/2023	2024	2025	2026 en verder	Verwijzing naar Jaarrekening 2024 - Exploitatierekening - Subsidies
1-12-2020	2000102963	Subsidie 2020-2024 project netwerk broedplaatsen	**€ 54.898**	**€ 47.002**	**€ 7.896**	**€ 2.551**		**Incidentele publieke subsidies**
					€ 7.896			Tetem - Publiek & Talent | Algemeen; Gemeente Enschede – broedplaatsen
						€ 2.551		Tetem - Publiek & Talent | Algemeen; Gemeente Enschede – broedplaatsen
5-9-2023	2300074195	Subsidie 2020-2024 project netwerk broedplaatsen (aanvullend)	**€ 51.010**		**€ 51.010**			**Incidentele publieke subsidies**
								Tetem - Publiek & Talent | Algemeen; Gemeente Enschede - broedplaatsen
20-2-2023	2300003071	Subsidie 2023	**€ 520.580**	**€ 470.580**	**€ 50.000**			**Structurele subsidies - Structureel Gemeente**
		Instellingsubsidie Stichting Tetem		€ 387.467				Gemeente Enschede - jaarprogramma (2023)
		Instellingsubsidie Stichting Tetem			€ 50.000			Gemeente Enschede - jaarprogramma (2024)
		Onderwijsprogramma Play en Learn		€ 10.500				Incidentele publieke subsidies; Tetem - Educatie & Platform; Gemeente Enschede MFT
		Subsidie Makersfestival		€ 72.613				Incidentele publieke subsidies; Tetem - Educatie & Platform; Gemeente Enschede MFT
13-11-2023	2300084284	Subsidie 2023-2025	**€ 60.000**	**€ 20.000**	**€ 20.000**	**€ 20.000**		**Incidentele publieke subsidies**
		Subsidie combinatiefunctionaris 2023-2025		€ 20.000				Tetem - Educatie & Platform; Gemeente Enschede - combinatiefunctionaris (2023)
		Subsidie combinatiefunctionaris 2023-2025			€ 20.000			Tetem - educatie & Platform; Gemeente Enschede - combinatiefunctionaris (2024)
		Subsidie combinatiefunctionaris 2023-2025				€ 20.000		Tetem - educatie & Platform; Gemeente Enschede - combinatiefunctionaris (2025)
18-12-2023	2300098575	Subsidie	**€ 563.583**		**€ 563.583**			**Structurele subsidies - Structureel Gemeente**
		Jaarprogramma 2024			€ 455.234			Gemeente Enschede - jaarprogramma (2024)
		Makersfestival Twente 2024			€ 75.444			Incidentele publieke subsidies; Tetem - Educatie & Platform; Gemeente Enschede MFT
		Onderwijsprogramma Play en Learn 2024			€ 10.855			Incidentele publieke subsidies; Tetem - Educatie & Platform; Gemeente Enschede MFT
		Algemene voorziening WMO 2024			€ 22.050			Incidentele publieke subsidies: Tetem - Talent&Publiek: Gemeente Enschede LOTJ
31-1-2024	2400034558	Subsidie	**€ 630.101**			**€ 630.101**		**Structurele subsidies - Structureel Gemeente**
		Jaarprogramma 2025				€ 425.338		Gemeente Enschede Jaarprogramma MJS 2025 -2028
		Makersfestival Twente 2025				€ 170.212		Gemeente Enschede MFT Beeldbepalend Evenement 2025 - 2028
		Onderwijsprogramma Play en Learn 2025				€ 23.153		Gemeente Enschede Algemene voorziening WMO voor 2025
		Algemene voorziening WMO 2025				€ 11.398		Gemeente Enschede MFT Onderwijs 2025 GE Maker Festival Twente
		Totaal			**€ 641.479**	**€ 652.652**		

Bijlage 3

PROJECT BASISLAB

BATEN		**2024**	**2025**	**TOTAAL 2024/2025**
Publieksinkomsten binnenland	Publieksinkomsten Platform| Basislab	€ 34.312	€ 86.854	€ 121.166
Vergoedingen coproducent	coproducenten Basislab	€ 14.200	€ 39.383	€ 53.583
Bijdragen middelen Bedrijven	Bijdragen middelen Bedrijven	€ 2.885	€ 28.476	€ 31.361
Bijdragen middelen Bedrijven	Private fondsen Basislab 2.0	€ 0	€ 0	€ 0
Structureel Gemeenten	Gemeente Enschede - jaarprogramma	€ 74.071	€ 204.889	€ 278.960
Incidentele publieke subsidies	Gemeente Enschede – Combinatiefunctionaris	€ 0	€ 10.000	€ 10.000
Incidentele publieke subsidies	Provincie Overijssel: BasisLab 2.0 (regiodeal)	€ 62.500	€ 69.599	€ 132.099
Incidentele publieke subsidies	Provincie Overijssel: BasisLab 2.0 (ASV)	€ 62.500	€ 69.599	€ 132.099
Baten in natura	Bijdragen partners in kind / in natura Basislab			
	Waarvan bedrijven	€ 0	€ 84.806	€ 84.806
	waarvan bibliotheken	€ 20.700	€ 191.450	€ 212.150
		€ 271.168	**€ 785.055**	**€ 1.056.223**
LASTEN				
Kosten project Basislab (Lab & Plat	Honoraria Techniekcoach Basislab	€ 26.912	€ 181.949	€ 208.861
Kosten project Basislab (Lab & Plat	Algemene uitvoerkosten Basislab	€ 101.881	€ 144.211	€ 246.092
Personele kosten Basislab	Programmamedewerker Basislab (E&P)	€ 84.000	€ 135.239	€ 219.239
Personele kosten Basislab	Programmamedewerker Basislab (L&R)	€ 37.675	€ 47.401	€ 85.076
Inkind in natura	Uitvoerkosten inkind - Basislab			
	Uitvoerkosten Inkind – uren bibliotheken	€ 14.400	€ 107.275	€ 121.675
	Uitvoerkosten Inkind – materieel bibliotheken	€ 6.300	€ 84.175	€ 90.475
	Uitvoerkosten Inkind – uren bedrijven		€ 84.806	€ 84.806
		€ 271.168	**€ 785.055**	**€ 1.056.223**

Bijlage 4

Makers Festival Twente 2025

BATEN		
Publieksinkomsten binnenland	Publieksinkomsten MFT	€ 5.646
Directe inkomsten	Coproducenten MFT	€ 29.554
Private middelen en fondsen	Private fondsen MFT	€ 51.500
Baten in natura	Bijdragen partners in kind / in natura MFT	€ 54.600
Structureel Provincie	Provincie Overijssel – MFT	€ 64.950
Structureel Gemeenten	Gemeente Enschede - jaarprogramma	€ 4.434
Structureel Gemeenten	Gemeente Enschede (MFT)	€ 170.212
Structureel Gemeenten	Gemeente Hengelo (MFT)	€ 11.300
Incidentele publieke subsidies	Gemeente Enschede – Onderwijs (MFT)	€ 11.398
Incidentele publieke subsidies	Gemeente Enschede – Combinatiefunction	€ 10.000
Totale baten		**€ 413.594**
LASTEN		
Uitvoerkosten Makersfestival Twente	Algemene uitvoerkosten MFT	€ 31.797
Uitvoerkosten Makersfestival Twente	Hon. Makers MFT	€ 116.557
Uitvoerkosten Makersfestival Twente	Uitvoerkosen MFT	€ 55.792
Uitvoerkosten Makersfestival Twente	Marcom MFT	€ 21.276
Uitvoerkosten Makersfestival Twente	MFT impactmeting SROI	€ 12.500
Inkind in natura	Uitvoerkosten inkind - MFT	€ 54.600
Personele kosten MFT	Programmamedewerker MFT (T&P)	€ 19.264
Personele kosten MFT	Programmamedewerker MFT (E&P)	€ 30.960
Personele kosten MFT	Programmamedewerker MFT (L&R)	€ 55.728
Personele kosten MFT	Programmamedewerker MFT (O&O)	€ 15.120
Totale lasten		**€ 413.594**

Bijlage 5

Provincie Overijssel MDO 2025

BATEN		totaal		MDO
Overige publieksinkomsten	Publieksinkomsten Jaarprogramma	€ 93.797	25%	€ 23.449
Private middelen en fondsen	Private fondsen jaarprogramma	€ 2.500	100%	€ 2.500
Structureel Gemeenten	Gemeente Enschede - jaarprogramma	€ 425.338	27%	€ 113.771
Structureel Gemeenten	Cultuurregio Twente (jaarprogramma)	€ 120.000	100%	€ 120.000
Incidentele publieke subsidies	Provincie Overijssel: MDO	€ 150.000	100%	€ 150.000
Incidentele publieke subsidies	Gemeente Almelo - maakcultuur	€ 7.500	100%	€ 7.500
				€ 417.220
LASTEN				
Totaal Beheerlasten materieel	(totaal)	€ 300.346	20%	€ 60.069
Beheerlasten personeel	(totaal)	€ 247.207	20%	€ 49.441
Activiteitenlasten materieel	Honoraria kunstenaars en makers Educatie	€ 114.628	100%	€ 114.628
Activiteitenlasten materieel	Uitvoerkosten Educatie	€ 55.777	100%	€ 55.777
Personele kosten jaarprogramma	Programmamedewerker Educatie en Platform	€ 100.291	100%	€ 100.291
Personele kosten jaarprogramma	Programmamedewerker Lab en Research	€ 74.027	50%	€ 37.014
				€ 417.220

Totaal personele lasten	**€ 186.746**
Totaal materiele lasten	**€ 230.474**
	€ 417.220

OVERIGE GEGEVENS

OVERIGE GEGEVENS

CONTROLEVERKLARING

Hiervoor verwijzen wij naar de hierna opgenomen verklaring.

TIC Assurance

Stichting Tetem
t.a.v. het bestuur
Stroinsbleekweg 16
7523 ZL ENSCHEDE

26 maart 2026	**Behandeld door**	**Onze referentie**
	A.Narain RA MSc	STT-AN-752301

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: het bestuur van Stichting Tetem

Ons oordeel
Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Tetem te Enschede gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Tetem op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met RJ 640 ‘Organisaties-zonder-winststreven’ en het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2025-2028;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en in de relevante wet- en regelgeving zoals uitgewerkt in paragraaf 2.3 van het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2028.

De jaarrekening bestaat uit:
1. de balans per 31 december 2025;
2. de winst- en verliesrekening over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel
Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden, het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2028 en de Regeling Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie ‘Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening’.

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- Bestuursverslag;
- Overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2025-2028 is vereist.

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

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met RJ 640 ‘Organisaties-zonder-winststreven’ en het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2025-2028.

TIC Assurance

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening
Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2025-2028. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en in de relevante wet- en regelgeving zoals uitgewerkt in paragraaf 2.3 van het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2028. In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening
Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2028, de Regeling Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

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

Zwolle, 26 maart 2026

Hoogachtend,

TIC Assurance B.V., namens deze

Digitaal ondertekend door:

Aarti Narain RA MSc
26 maart 2026 11:57 +01:00

A. Narain RA MSc