

# oyfo, de creatieve motor van Hengelo



Meerjarenbeleidsplan  
2026-2030



# Voorwoord

**Oyfo is uniek.** We zijn de creatieve motor voor kunst, techniek en verbeeldingskracht in Hengelo en daarbuiten. Er bestaat in Nederland geen enkele organisatie waar kunst, techniek en creativiteit zo samen gaan. Er bestaan geen andere musea die regelmatig voorspeelavonden organiseren, er zijn geen kunstenscholen die zich laten inspireren door een erfgoedcollectie en we kennen geen culturele instellingen die hun ruimtes en visie delen met een inpandige basisschool. Bij Oyfo gebeurt dit wel. En daar zijn we trots op.

Oyfo staat aan de vooravond van een nieuwe beleidsperiode waarin kansen en uitdagingen zich in een hoog tempo aandienen. Oyfo's unieke mix van functies en aanbod geeft Oyfo een onderscheidende positie in Hengelo. Met onze activiteiten en een zichtbare culturele dynamiek op een inspirerende plek maken we Hengelo aantrekkelijk om te wonen, te leren, te werken en te bezoeken. Deze kracht, samen met ons brede netwerk en een groot aantal samenwerkingspartners, vormt een solide basis voor de toekomst en biedt veel kansen.

Het beleidsplan dat voor u ligt is het resultaat van gesprekken, evaluaties en een SWOT-analyse van de bestaande kansen en uitdagingen voor Oyfo en beschrijft de plannen van Oyfo voor de komende jaren. Daarmee zetten we in op het vergroten van ons bereik en onze impact op de stad, de regio en daarbuiten.

Ik geloof in Oyfo als de motor voor creativiteit. En ik kijk er naar uit om samen met al onze medewerkers en vrijwilligers vol energie de uitdagingen van de komende jaren aan te gaan.

Marloes Nijhuis, algemeen directeur  
september 2025





# Inhoudsopgave

|                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| Voorwoord                                                   | 2         |
| Inhoudsopgave                                               | 3         |
| <b>1. <u>Terugblik</u></b>                                  | <b>5</b>  |
| <b>2. <u>Missie, visie en profiel</u></b>                   | <b>7</b>  |
| <b>3. <u>De basis van Oyfo</u></b>                          | <b>9</b>  |
| Oyfo Kunstenschool                                          | 9         |
| Oyfo Techniekmuseum                                         | 10        |
| Educatie en participatie bij Oyfo                           | 11        |
| <b>4. <u>Onze organisatie</u></b>                           | <b>14</b> |
| Samenwerkingen                                              | 16        |
| Erkenning                                                   | 17        |
| Codes                                                       | 17        |
| <b>5. <u>Oyfo in 2040</u></b>                               | <b>21</b> |
| <b>6. <u>Oyfo's strategische doelen 2026-2030</u></b>       | <b>25</b> |
| Doel 1: Financiële weerbaarheid en een robuuste organisatie | 27        |
| Doel 2: Innovatie en impact - samen ontdek je meer          | 29        |
| Doel 3: Oyfo als creatieve motor voor Hengelo en daarbuiten | 32        |
| De basis versterken                                         | 34        |
| <b>7. <u>Oyfo en de strategische agenda van Hengelo</u></b> | <b>36</b> |
| <b>8. <u>Meerjarenbegroting 2026-2023</u></b>               | <b>39</b> |
| <br><u>Bijlage 1</u> : Activiteitenplan 2026                | <br>42    |
| <u>Bijlage 2</u> : Details Meerjarenbegroting               | 49        |





Het samen beleven en uitoefenen van cultuur geeft niet alleen plezier, maar draagt ook bij aan de ontwikkeling van sociale vaardigheden en betrokkenheid.



# 1. Terugblik

De afgelopen jaren waren voor Oyfo een fase van transitie, groei en uitdagingen. Na de verhuizing van Oyfo naar Hazemeijer Hengelo en de impact van Covid-19 stond deze tijd in het teken van (her)start en vernieuwing. Deze verhuizing betekende een nieuwe start voor onze relatief jonge organisatie in deze huidige vorm. Met aandacht zijn we aan de slag gegaan met het stabiliseren en verder professionaliseren van onze organisatie. En met resultaat:

**Na de lockdowns bloeide de Kunstenschool op met in seizoen 2024/2025 zo'n 1.500 cursisten, wachtlijsten voor cursussen en een blijvende populariteit van muziek-, dans-, theater- en beeldende lessen. Ook het vernieuwde Techniekmuseum wist vele bezoekers voor het museum te interesseren, met in 2025 zo'n 27.000 betaalde bezoeken. En ook de scholen hebben Oyfo weten te vinden, met in schooljaar 2024/2025 ruim 11.000 leerlingen uit het primair, voortgezet en speciaal onderwijs. Oyfo is deze periode daarmee verder gegroeid binnen de nieuwe locatie aan het Hazemeijer Hengelo.**

Wij kregen echter ook te maken met fors stijgende kosten, wat leidde tot financiële tekorten. Een uitdaging die niet uniek is voor Oyfo: de culturele sector in Nederland kampt volgens de Cultuurmonitor 2024 met uitdagingen zoals een krappe arbeidsmarkt, recente prijsstijgingen, toenemende druk op het subsidiestelsel, de snelle opmars van AI, en een polariserend maatschappelijk klimaat.<sup>[1]</sup>

Om onze financiële uitdagingen het hoofd te kunnen bieden hebben we, naast de bijdragen van de gemeente om onze tekorten aan te vullen, zelf ook de afgelopen jaren kostenbesparende maatregelen doorgevoerd, bijvoorbeeld door lopende contracten onder de loep te nemen en waar mogelijk de diverse uitgaven te versoberen.

Ook zijn er extra inkomsten gegenereerd, waarmee het tekort de afgelopen jaren hebben kunnen terugdringen.

<sup>1]</sup> Cultuurmonitor 2024 - <https://www.cultuurmonitor.nl/cultuur-in-2024/>







In het Techniekmuseum werden slimme en aansprekende programmering en interactieve vernieuwingen op zaal ontwikkeld met externe fondsen, zoals bijvoorbeeld de tentoonstelling Trijp (afbeelding rechts), waarin lokaal erfgoed, kunstnijverheid en hedendaagse kunst samenkwamen. De experimentele theatervoorstelling Monofoon werd ontwikkeld in samenwerking met Jeugdtheater Sonnevandek en werd ondersteund door de provincie Overijssel. De vernieuwingen in het museum leidden onder andere tot doorlopende pers aandacht, zowel regionaal als landelijk. De afgelopen jaren hebben tussen de 26.000 en 30.000 geïnteresseerden per jaar het museum een bezoek gebracht.

Ook binnen de Kunstenschool zijn veranderingen doorgevoerd in vorm en aanbod en koos Oyfo voor een eigentijdse aanpak. Zo zijn we specifiek aan de slag gegaan met de bezetting en groepsgrootte van alle lessen. Daarbij hebben we vooral de groepslessen muziek aantrekkelijk gemaakt en stimuleren we onze cursisten om deze lessen in duo- of groepsles te volgen. Op deze manier is het niet alleen voor de bedrijfsvoering een verbetering, maar kunnen we hiermee ook beter inspelen op de groei. Daarnaast is er ingezet op commerciële arrangementen en is het sponsorbeleid onder de loep genomen. Dit alles zonder de basis van Oyfo aan te tasten.

**Met alle onderdelen van Oyfo onder één dak is de afgelopen jaren hard gewerkt aan een geïntegreerde en dynamische organisatie vol professionaliteit en slagkracht. Zo zijn de bedrijfsvoering én programmering van Oyfo duurzamer en toekomstbestendiger gemaakt. De organisatie is verder gestabiliseerd en geconsolideerd, met alle uitdagingen die daarbij horen.**

In het nieuwe Oyfo kunnen steeds meer mensen van alle achtergronden en leeftijden op een toegankelijke manier kennismaken met de creativiteit van kunst en techniek. Cursisten, bezoekers en leerlingen van alle niveaus worden gestimuleerd om nieuwe talenten in zichzelf te ontdekken. We hebben verschil gemaakt in onze stad en omgeving door slimme samenwerkingen en projecten met impact. En dat blijven we doen.



## 2. Missie, visie en profiel





# Missie

Oyfo zet je aan om te ontdekken wat kunst en techniek voor jou betekent.

Samen geven we vorm aan een wereld vol technologie en creativiteit.

# Visie

Oyfo is de creatieve motor van kunst, techniek en verbeeldingskracht. We zijn een unieke ontmoetingsplek met een aansprekend cultureel aanbod, waar iedereen welkom is om te maken, te leren en te delen. Een plek waar verleden, heden en toekomst samenkomen en waar vakmanschap en vindingrijkheid de verbindende krachten zijn.

# Profiel

Oyfo is een unieke culturele organisatie waar kunst en techniek samenkomen. Oyfo bestaat uit het Techniekmuseum en de Kunstenschool en heeft een inspirerend aanbod van activiteiten, tentoonstellingen, cursussen en educatieprojecten rondom erfgoed, techniek en een divers palet aan kunstvormen.

Hiermee zetten we mensen aan om zelf aan de slag te gaan en worden zij uitgenodigd om te ontdekken waar hun talenten liggen en om deze verder te ontwikkelen. We werken samen met relevante partners in het veld, zowel binnen Hengelo als ver daarbuiten en we delen onze kennis en expertise met een brede groep stakeholders en geïnteresseerden.

Bij Oyfo laten we zien dat je wereld groter wordt als je nieuwe (creatieve) vaardigheden ontwikkelt. We spelen samen, organiseren voorstellingen en tentoonstellingen, laten high-tech kunstprojecten zien en vertellen over slimme en creatieve technologische innovaties. Met een gezonde dosis daadkracht en nieuwsgierigheid ontdekken we de creativiteit van mensen. Samen zijn we tot heel veel in staat. En hoe creatiever en socialer we zijn, hoe beter we kunnen omgaan met onze eigen uitdagingen, met elkaar en met een onzekere toekomst.<sup>[1]</sup>

<sup>1]</sup> Dick Swaab – Ons creatieve brein; hoe kunst een diepgaand effect heeft op de hersenen  
Kunst en Art-Based Learning kunnen mensen in de palliatieve zorg helpen met zingevingvragen - <https://www.artez.nl/dit-is-artez/nieuws/2023-07-18-kunst-helpt-mensen-in-palliatieve-zorg-met-zingevingvragen-artez>  
Kunst en positieve gezondheid - <https://www.zonmw.nl/sites/zonmw/files/2023-01/Kennissynthese-Kunst-en-positieve-gezondheid.pdf>  
Kunst als (ver)wondermiddel - [https://www.allesisgezondheid.nl/wp-content/uploads/2024/02/Kunst-als-verwondermiddel\\_DEF.pdf](https://www.allesisgezondheid.nl/wp-content/uploads/2024/02/Kunst-als-verwondermiddel_DEF.pdf)

# 3. De basis van Oyfo

## Oyfo Kunstenschool

De Kunstenschool biedt een ruim en dynamisch aanbod van muziek, podiumkunsten, beeldende kunstvormen en techniek. Plezier, samenspel en creativiteit staan daarin centraal. We richten ons met ons cursusaanbod vooral op Hengelo en Twente, zijn actief in wijken en dorpskernen en bieden passend aanbod bij de lokale vraag.

De Kunstenschool blijft cursisten verrassen en inspireren met nieuwe presentatievormen, en heeft plek in de talent-keten door optredens te organiseren met lokale podia en aan te sluiten bij de diverse creatieve opleidingen in de regio. We faciliteren waar mogelijk samenspel en samenwerking, omdat het samen beleven en uitoefenen van cultuur niet alleen meer plezier geeft, maar ook bijdraagt aan de ontwikkeling van sociale vaardigheden en betrokkenheid.

Kunstenschool Oyfo is een levendig centrum waar iedereen welkom is om te maken, te leren en te delen. Een plek waar vakmanschap, verbeelding en samenwerking samenkomen. En waar projecten op het snijvlak van cultuur en sociaal domein worden gerealiseerd die creativiteit een verbindende kracht in de samenleving laten zijn.







# Oyfo Techniekmuseum

In Oyfo Techniekmuseum maak je kennis met het verleden, heden en de toekomst van de werelden van techniek. Het museum is gebouwd op een unieke collectie van regionaal industrieel en technisch erfgoed.

We laten de waarde en relevantie van deze Twentse ontwikkelingen voor Nederland zien en koppelen deze aan verhalen en kunstprojecten over de invloed van creativiteit en technologie op onszelf, onze omgeving en de planeet.

De collectie en onze kennis hierover is voortdurend in ontwikkeling: we blijven nieuwsgierig, doen onderzoek en ontwikkelen verrassende tentoonstellingen en activiteiten rondom oude en nieuwe techniek. We maken ruimte voor de verhalen van nieuwe Twentenaren en zoeken steeds naar vernieuwende manieren om deze perspectieven te delen. Beeldende kunst speelt hierin ook een belangrijke rol; kunst verrijkt, verwondert en verrast en laat ons de filosofische, ethische en creatieve aspecten van industrieel erfgoed en techniek zien. Wat zijn we als mens toch vindingrijk!

In onze activiteiten en interactieve presentaties nodigen we onze bezoekers uit om zelf aan de slag te gaan. Zo maken we de wereld van techniek toegankelijk en inspirerend. Dat doen we voor uiteenlopende doelgroepen in Nederland en daarbuiten: van gezinnen en senioren tot jongeren, studenten en kunst- en techniek liefhebbers. Het Techniekmuseum is stevig ingebed in het lokale netwerk van culturele instellingen en kijkt nieuwsgierig mee over de schouders van grote landelijke musea. We hebben nauw contact met kennispartners in onze erfgoednetwerken en zijn actief lid van de Vereniging voor wetenschapsmusea en Science Centers.



# Educatie en participatie bij Oyfo

## Brede toegang tot kunst, cultuur en techniek

Educatie en participatie zitten in het hart van Oyfo Kunstenschool en Techniekmuseum. Met ons aanbod en onze organisatie bieden we doelgroepen van allerlei leeftijden, afkomsten en achtergronden toegang tot kunst, cultuur en techniek. We laten zien dat iedereen creativiteit kan ervaren en inzetten, en verlagen de drempel tot cultuurdeelname zoveel mogelijk. Dat doen we in de Kunstenschool, met onze 850 vrijetijdscursussen, maar ook door het aanbieden van educatieve lessen en workshops voor leerlingen (PO, VO, SO, MBO, HBO, WO) onder schooltijd en daarbuiten.

In Hengelo werken we nauw samen om ons aanbod aan te laten sluiten bij dat van de andere kernvoorzieningen. Via diverse projecten betrekken we nieuwe doelgroepen bij onze programma's, zoals in Het Verhaal van Twente of Toppers op zondag. We maken participatie mogelijk door onze cursisten de weg te wijzen naar Stichting Sport en Cultuur, maar zorgen ook dat we buiten Oyfo aanwezig zijn bij evenementen om mensen kennis te laten maken met kunst, cultuur en techniek.

## Keten van talent en groei

We verlagen niet alleen de drempel voor cultuurdeelname maar leggen ook een stevig fundament voor de creatieve ambities van Hengeloërs en Twentenaren. Dat doen we op verschillende manieren. De Kunstenschool biedt hoogwaardig kunstonderwijs aan op basis van vakkennis en pedagogische inzichten. Dit aanbod geeft onze cursisten nieuwe mogelijkheden om zichzelf te uiten en te ontplooiën. Ook bieden we de mogelijkheid om muziekexamens af te leggen die de weg bereiden voor het hoger kunstonderwijs.

Door relevante samenwerkingen met verenigingen en bedrijven laten we onze cursisten en bezoekers ook na Oyfo doorgroeien in de cultuur en techniek (van uitvoeringen tot Maestro, Studio 15 en het Verhaal van Twente). Daarboven nodigen we regelmatig professionele makers uit om binnen de context van Oyfo tot nieuwe projecten te komen (zoals in Cross-TIC of tijdens Night at the Museum). Zo ontsluiten we leerwegen en ontwikkelpaden voor uiteenlopende doelgroepen, om een leven in kunst, cultuur en techniek mogelijk te maken.





## Educatie voor scholen

Alle scholen in de omgeving, van primair tot voortgezet en speciaal onderwijs, weten ons al te vinden. Zij ontvangen voor hun leerlingen cultuureducatie op maat, die is ontwikkeld op basis van een eigen educatievisie waar vindingrijkheid, kunst en techniek centraal staan. Daarmee interesseren we jong talent voor de mogelijkheden van kunst, cultuur en techniek.

We werken daarnaast actief samen met Kids4Twente en regionale bedrijven, zoals Urenco. Vanuit deze samenwerkingen maken wij ons sterk voor betekenisvol en creatief kunst- en techniekonderwijs. Ook zijn wij aanbieder voor de scholen die onderdeel zijn van TechKwadraat. Wij zijn bovendien actief in wijken en op de scholen zelf. Tijdens schooltijd en daarna laten we kinderen van alle achtergronden kennismaken met beeldende kunst, muziek en techniek.







De Triple Expansie stoommachine is gebouwd door Stork in 1916 en is een topstuk in de collectie.



# 4. Onze organisatie

De unieke formule van Oyfo vereist van de organisatie een stevige basis van waaruit zij werkt. Een strategische zakelijke aanpak, met een gedegen en robuuste financiële koers, waar gastvrijheid en service voor al onze gasten centraal staat en waar specialisten nauw samenwerken met brede ondersteunende teams. Aan die organisatie hebben we de afgelopen jaren hard gewerkt. De afgelopen jaren heeft Oyfo ingezet op het vormgeven van een gestructureerde en professionele bedrijfsvoering. De komende jaren zetten we ons doelgericht in om deze basis verder te verstevigen en om de vruchten te plukken van deze groeiperiode.

## Financieel gezond en duurzaam

De afgelopen jaren heeft Oyfo te maken gekregen met fors stijgende kosten met financiële tekorten tot gevolg. Oyfo heeft diverse kostenbesparende maatregelen doorgevoerd door waar mogelijk de diverse uitgaven te versoberen. Daarnaast worden extra inkomsten gegenereerd om deze uitdagingen het hoofd te bieden door in te zetten op nieuwe lesvormen en meer fondsen binnen te halen. Dat heeft geresulteerd in een toekomstig sluitende begroting.

## Beleid en beheer

Om een financieel gezonde en duurzame organisatie te zijn en te blijven vormt een solide financieel beleid en beheer de ruggengraat. Dit krijgt bij Oyfo vorm in het opstellen van een realistische begroting, duidelijkheid in budgetten en verplichtingen voor afdelingen en teams en actuele en transparante financiële rapportages van waaruit tijdig bijgestuurd kan worden. Het financiële beleid en beheer wordt de komende jaren verder geprofessionaliseerd en houdt de hoogste prioriteit binnen de organisatie.







## Professionele bedrijfsvoering

Voor een professionele bedrijfsvoering is het van belang dat er duidelijke en uniforme werkprocessen zijn en dat er wordt gewerkt met instrumenten en rapportages om te kunnen plannen, monitoren en sturen.

Oyfo heeft de laatste tijd ingezet op het structureren en uniformiseren van haar bedrijfsvoering. Overlegstructuren zijn bepaald en worden gevolgd. Er ligt een planning en control cyclus. De balanced score card is ingevoerd als monitorings- en sturingsmodel. De risico- inventarisatie en evaluatie heeft de hoogste prioriteit en wordt nu systematisch ingericht.

De komende jaren zet Oyfo hier verder op in door processen verder uit te werken en de bedrijfsvoering verder te standaardiseren.

## Huisvesting

Oyfo is gevestigd op het Hazemeijer Hengelo. In deze oude fabriekspanden heeft Oyfo een inspirerende omgeving gecreëerd voor al haar activiteiten en die van anderen. Onze locatie wordt maximaal benut. Door het delen van ruimtes met ExpeditieWijz en het verhuren van overige ruimtes aan commerciële en maatschappelijke partners zijn de ruimtes aan de Hazemeijer vrijwel voortdurend in gebruik. Tevens vraagt het oude pand en het vele gebruik ervan om een doorlopende inzet van onderhoud en aanpassingen. De ambitie om het aantal cursusmomenten en andere projecten uit te breiden vereist daarom een hoge mate van creativiteit en flexibiliteit van onze organisatie.

## Uitdagende werkplek

Oyfo wil een goede en interessante werkgever zijn voor haar medewerkers en vrijwilligers. Als organisatie is het van belang dat de juiste mensen op de juiste plek zitten waar ze met plezier hun volle potentie benutten. Daarvoor zet Oyfo doorlopend in op de ontwikkeling en opleiding van haar mensen. Er is de afgelopen jaren ingezet op betere informatie- en communicatielijnen.

## HR

Op het gebied van HR is er de laatste jaren veel verbeterd, onder andere door het inrichten van een passend functiehuis dat onze diverse afdelingen ondersteunt en het volledig herzien van het personeels- en vrijwilligershandboek. Tevens is er aandacht voor diversiteit en inclusie en nemen we medewerkers hier in mee. Het onlangs afgenomen medewerkers onderzoek geeft duidelijke inzichten waaruit blijkt dat men over het algemeen tevreden is. Echter is hier wel uitgekomen dat een aantal medewerkers een hoge werkdruk ervaart.

Dit is door het management opgepakt door in individuele gesprekken te achterhalen waar de werkdruk ligt, om vervolgens afspraken te maken over wat Oyfo en de medewerker kunnen doen om de werkdruk te verlagen. De komende jaren blijft Oyfo investeren in haar medewerkers, waarbij er aandacht is voor onder andere de werkdruk en het verder optimaliseren van het HR-beleid.

## Vrijwilligers

Met veel enthousiasme en toewijding zetten zo'n 120 vrijwilligers zich in voor Oyfo. Hun inzet en betrokkenheid bij de diverse werkzaamheden, zoals voor receptie, museum (onderhoud), Kunstenschool, educatie en publieksbegeleiding is onmisbaar. Zij hebben niet alleen een essentiële rol in onze organisatie, maar zijn tevens een belangrijke schakel met de maatschappij. Ook in de toekomst hoopt Oyfo zich te kunnen beroepen op een grote groep vrijwilligers. De komende jaren blijft Oyfo investeren in haar vrijwilligers door het optimaliseren van haar vrijwilligersbeleid en in te zetten op het werven van nieuwe vrijwilligers.



# Samenwerkingen

**Om meer synergie te krijgen binnen de culturele sector, binnen Hengelo en binnen de regio, is Oyfo verschillende samenwerkingen aangegaan. Deze langjarige samenwerkingen sluiten naadloos aan bij de identiteit, waarden en doelstellingen van Oyfo.**

## CultuurwijsHengelo

Cultuureducatie is de basis voor het leren van vandaag. Vanuit haar rol als penvoerder werkt Oyfo samen met scholen en culturele instellingen om kunst, cultuur en erfgoed een vast onderdeel van het lesprogramma te maken. Zodat kinderen met plezier hun verbeeldingskracht, waarnemingsvermogen en communicatievaardigheden ontwikkelen.

## Studio15 Talenthouse

Studio15 is een talenthouse voor jongeren waarbij welzijnswerk en cultuur hand in hand gaan. Oyfo treedt daarin op als penvoerder en werkt in de stad samen met Metropool en Wijkkracht Hengelo. Studio15 biedt gratis activiteiten met als doel talentontwikkeling voor jongeren. We helpen jongeren tussen de 12 en 30 jaar hun talent ontdekken en ontwikkelen op het gebied van muziek, dans, fotografie, evenementenorganisatie, ondernemerschap, theater, digitale en fysieke kunst en meer.

## Verhaal van Twente

Samen met De Museumfabriek heeft Oyfo in 2024 een aanvraag 'Het Verhaal van Twente' ingediend en toegekend gekregen voor de basisinfrastructuur (BIS). Het Verhaal van Twente is geen afgesloten geschiedenis, maar een levend verhaal. Vanaf 2025 gaat Oyfo samen met De Museumfabriek op zoek naar nieuwe verhalen en objecten van en met doelgroepen die hun eigen unieke perspectief op deze regio kunnen geven.

## ExpeditieWijz

We delen onze unieke uitgangspunten over de mogelijkheden van kunst en techniek met ExpeditieWijz, een algemeen bijzondere basisschool in Hengelo die in september 2021 startte op onze locatie. Naast het medegebruik van de ruimtes bij Oyfo, die voor de basisschool een rijke en betekenisvolle leeromgeving zijn, werken de medewerkers van Oyfo en ExpeditieWijz nauw naast en met elkaar. Docenten van Oyfo geven regelmatig les en de leerlingen van de school maken vaak als eerste kennis met nieuwe projecten.





# Erkenning

De veelzijdigheid van Oyfo met aan de ene kant een museum, aan de andere kant een kunstenschool met cursussen op gebied van muziek, dans, theater, beeldende kunst en techniek en daarnaast zowel aanbieder als penvoerder binnen de cultuureducatie, maakt dat Oyfo op meerdere gebieden erkenning krijgt in registratie en certificering.

## Kunstenschoolcertificering

In 2021 is Oyfo gecertificeerd voor de jaren 2021-2025 door Certificeringsorganisatie voor Bibliotheekwerk, Cultuur en Taal (CBCT). Het CBCT toetst als onafhankelijke organisatie de kwaliteit en toekomstbestendigheid van bibliotheek- en cultuurorganisaties en van programma's en diensten voor geletterdheid. Op moment van schrijven van dit meerjarenbeleidsplan vindt er een nieuwe audit plaats door het CBCT waarna duidelijk wordt of Oyfo ook voor de komende jaren als gecertificeerde organisatie verdergaat.

## Museumregistratie

Oyfo voldoet aan de norm die gesteld is voor Museumregistratie, en is daarmee een erkend museum. Uitgangspunten van de Museumnorm zijn de ICOM-museumdefinitie en de Ethische Code voor musea. In 2017 is opnieuw vastgesteld dat Oyfo voldoet aan de criteria voor een kwalitatief hoogwaardige invulling van de functies van een museum. Oyfo onderschrijft de codes en past deze actief toe. Daarnaast werken we voortdurend met het museale team om als museum verder te professionaliseren.

# Codes

In de Nederlandse culturele sector zijn er drie belangrijke gedragscodes: de Code Diversiteit & Inclusie, de Fair Practice Code en de Governance Code Cultuur. Oyfo onderschrijft deze drie codes.

## Code Diversiteit & Inclusie

Oyfo onderschrijft de Code Diversiteit & Inclusie. Zij wil een plek zijn waar iedereen zich welkom voelt. Daarbij heeft Oyfo de ambitie om een afspiegeling te zijn van de samenleving, met speciale aandacht voor de samenleving in Oost-Nederland. Oyfo heeft deelgenomen aan de trainingen Samen Inclusief van de Vereniging van Science Centra (VSC). Oyfo kent een werkgroep Diversiteit & Inclusie die het managementteam en directie adviseert en daarnaast een actieplan opstelt om de lessons learned duurzaam in de praktijk te brengen. Diversiteit & Inclusie is voor Oyfo een constant aandachtspunt.

## Fair Practice Code

Oyfo werkt volgens de Fair Practice Code. Daarmee zet Oyfo zich in voor Fair Pay, Fair Share en Fair Chain. We streven naar een eerlijke, duurzame en transparante bedrijfsvoering. We zijn daarbij respectvol, solidair en houden rekening met de kansen en belangen van alle partijen. Oyfo geeft op de volgende wijze vorm aan deze waarden binne de Fair Practice Code:

### Solidariteit

Oyfo is aangesloten bij de CAO Kunsteducatie. Freelancemedewerkers worden altijd redelijk en eerlijk betaald.

Datzelfde geldt voor kunstenaars en overige ZZP'ers die aan de organisatie verbonden zijn. Oyfo verbindt zich aan de richtlijn kunstenaarshonoraria die is vastgesteld door de BKNL (Beeldende Kunst Nederland) in samenwerking met de Museumvereniging. Vrijwilligersfuncties en stageplaatsen zijn helder gedefinieerd en er wordt een passende vergoeding gegeven.

#### Duurzaamheid

Oyfo wil een goede werkgever zijn. Er is nauw contact tussen leidinggevendenden en medewerkers, tussen directie en OR, en er is veel aandacht voor de ontwikkeling van de vaste werknemers, vrijwilligers en freelancers. De organisatie en haar werknemers nemen gezamenlijk de verantwoordelijkheid om mentale en fysieke overbelasting te voorkomen.

#### Transparantie

De bedrijfsvoering van Oyfo is transparant. Alle jaarverslagen, inclusief financiële verslagen, worden openbaar gemaakt en zijn voor iedereen toegankelijk.

#### Diversiteit

Oyfo heeft continu aandacht voor diversiteit. De visie en stappen die wij op dat gebied zetten, worden uiteengezet in de beschrijving over de Code Diversiteit & Inclusie.

#### Vertrouwen

Oyfo brengt de Fair Practice Code continu in praktijk. Oyfo gaat op zorgvuldige wijze om met representatie en vermelding. Wij zien toe op eigenaarschap, bronvermelding en rechtenafdracht, bijvoorbeeld bij het gebruik van kunstwerken waar auteursrecht op rust.



Tijdens diverse evenementen worden bezoekers uitgenodigd zelf te ontdekken en te maken. Foto: Night at the Museum 2024



## Governance Code Cultuur

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat Oyfo functioneert met inachtneming van de regels van de Governance Code Cultuur. Transparantie, integriteit, faire verhoudingen en een positieve maar ook kritische houding zijn voorwaarden om met elkaar tot beoogde prestaties te komen.

## Toezicht

De Raad van Toezicht houdt onder andere toezicht op:

- Realisatie van de doelstellingen van Oyfo.
- Strategie en risico's verbonden aan de activiteiten van Oyfo.
- Tijdig bijstellen van de missie en visie van Oyfo.
- Opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.
- Kwaliteitsbeleid.
- Kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording.
- Naleving integriteitscodes.
- Financieel verslaggevingsproces.
- Naleving van toepasselijke wet- en regelgeving.

## Rollen Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht vervult vier rollen, binnen de verantwoordelijkheden die door het wettelijk kader, de statuten van Oyfo en de Governance Code Cultuur zijn toegekend. Dit zijn:

1. De rol van toezichthouder op het bestuur.
2. De rol van klankbord/raadgever voor het bestuur.
3. De rol van werkgever van het bestuur.
4. De rol van de RvT als netwerker/ambassadeur van Oyfo.

Jaarlijks legt Oyfo verantwoording af via de jaarstukken. Deze worden gecontroleerd door de accountant en goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht vergadert gemiddeld zes keer per jaar, heeft tussentijds informeel overleg met de directeur-bestuurder en kent een tweetal werkcommissies: de remuneratiecommissie en de financiële commissie. Vanuit deze verschillende commissies wordt frequent verslag uitgebracht aan de voltallige Raad van Toezicht. Daarnaast vergadert de Raad van Toezicht halfjaarlijks met de Ondernemingsraad. Ook vindt er jaarlijks een zelfevaluatie plaats.

Bij opvolging van leden van de Raad van Toezicht zal Oyfo tijdens de werving en selectie rekening houden met de samenstelling om te komen tot een diverse raad. Het rooster van aftreden van de Raad van Toezicht wordt gepubliceerd op de website van Oyfo.

De salariëring van de directeur-bestuurder voldoet aan de Wet normering van topinkomens (WNT). De salariëring van het personeel vindt plaats volgens de CAO Kunsteducatie. Leden van de Raad van Toezicht krijgen ieder jaar een vergoeding. Deze honorering bestaat uit de landelijk vastgestelde vrijwilligersvergoeding.

A middle-aged man with grey hair and glasses, wearing a blue short-sleeved button-down shirt with a small white dot pattern, is seated at a white table. He is looking slightly off-camera to his right and appears to be speaking. A small black lavalier microphone is clipped to his shirt. The background is a workshop or studio with white shelves. On the shelves, there are various items: a white ceramic vase, a glass jar with a wooden lid, some books, and two large white plastic storage bins with labels. The lighting is bright and even.

..is het gewoon een verademing.

In dit fragment uit een in 2025 gerealiseerde impact video over de Kunstenschool legt een cursist uit wat Oyfo voor hem betekent.



## 5. Oyfo in 2040

**In 2040 is Oyfo de creatieve motor voor kunst, techniek en verbeeldingskracht in Hengelo, Twente en ver daarbuiten.**

Waar ooit losse disciplines elkaar ontmoetten, is Oyfo uitgegroeid tot een bruisend centrum waar kunst en techniek mensen van alle leeftijden, achtergronden en dromen inspireren en aanzetten. Een broedplaats voor talent, ideeën en culturele vernieuwing.

In 2040 is Oyfo niet alleen een culturele instelling, maar een plek die mensen in beweging zet. Een beweging die mensen samen laat ontdekken, die nieuwsgierigheid voedt en die verbeeldingskracht inzet om te bouwen aan een vitale, creatieve en duurzame samenleving.

De Futurator 3000  
voorspelt voor de bezoekers  
van het museum hun toekomst in de  
techniek.



# Oyfo Techniekmuseum

**Het Techniekmuseum is in 2040 een plek waar verleden, heden en toekomst elkaar raken.**

In 2040 is het museum voortdurend in beweging en iedere dag gonst het van activiteit: er zijn groepsrondleidingen in verschillende talen, nieuwsgierige kinderen bouwen robots naast gepensioneerde vaklui en een jonge onderzoeker restaureert een 19e-eeuws weefgetouw. Spannende kunstprojecten vermengen zich met de nieuwste technieken in sprinkelende visuele installaties.

Tentoonstellingen van Oyfo zijn een beleving op zich. Ze worden landelijk besproken in de media en trekken bezoekers uit heel Nederland en daarbuiten. Scholen uit heel Nederland reizen af naar Oyfo om aan de slag te gaan met high-tech materialen en nieuwe technieken. Bedrijven verzamelen zich in het museum om kennis op te doen, innovaties te delen en te netwerken. Het Techniekmuseum is in 2040 de place to be, waar jong talent wordt geïnspireerd om de creatieve uitvinders, technici en kunstenaars van de toekomst te worden.



# Oyfo Kunstenschool

**De Kunstenschool van 2040 is een bruisende creatieve hub waar expressie en ontmoeting centraal staan.**

Het is een plek waar het gaat om plezier, groei en verbinding. Een plek waar traditie en vernieuwing elkaar versterken. Oyfo bouwt bruggen tussen generaties, stijlen en werelden. Oyfo Kunstenschool is de springplank naar vervolgopleidingen binnen de kunsten, maar de focus ligt niet meer alleen op het individu.

Het gaat om de kracht van ontmoeting en samenwerking. Jonge muzikanten, dansers, maar ook nieuwkomers leren via kunst hun verhaal delen; iedereen vindt hier een podium. In 2040 is Oyfo de plek waar mensen elkaar vinden, ongeacht achtergrond of ervaring, en samen werken aan creatieve projecten die verbinden. Social designers en kunstenaars werken er samen met inwoners en beleidsmakers aan een toekomst die gelijkwaardig en inclusief is. Kunst wordt ingezet als levendige taal waarmee de samenleving zichzelf opnieuw uitvindt. Het voelt niet als een school, maar als een creatieve vrijplaats. Open avonden, cross-overs tussen disciplines en gezamenlijke maatschappelijke projecten zorgen ervoor dat de Kunstenschool de olie van de creatieve motor van het oosten is.





## De impact van Oyfo

In 2040 is de impact van Oyfo onmiskenbaar en zijn wij de creatieve motor van de stad, die innovatie, talentontwikkeling en gemeenschapsvorming voedt. Wie wij zijn, wat wij doen en de impact die wij weten te maken, sluiten aan bij de koers van de gemeente Hengelo en de visie die Hengelo heeft voor haar stad in 2040. Met zichtbare culturele dynamiek en inspirerende plekken maakt Oyfo Hengelo aantrekkelijker om te wonen, te leren, te werken en te bezoeken.

Als broedplaats voor jong talent leiden we makers, denkers en doeners op die geworteld zijn in Twente en klaar zijn voor de uitdagingen van morgen. Door nauwe banden met onderwijs en bedrijfsleven draagt Oyfo bij aan innovatie, een aantrekkelijk vestigingsklimaat en een toekomstbestendige arbeidsmarkt. Oyfo biedt een inclusieve plek waar verschillen samensmelten en waar cultuur en creativiteit bijdragen aan sociale samenhang en leefbaarheid.

**In Twente is Oyfo de verbinder tussen cultuur, onderwijs en bedrijfsleven, waardoor nieuwe samenwerkingen en banen ontstaan.**

En landelijk is Oyfo als culturele instelling een levend voorbeeld van de manier waarop cultuur, erfgoed, kunst en techniek bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken, door het gebruik van verbeelding en creativiteit.

De nieuwe buizenpost installatie  
laat bezoekers berichten  
versturen binnen het museum.





Groepsfoto met cursisten van de  
Kunstenschool, 2025



# 6. Strategische doelen 2026-2030

Tussen 2026 en 2030 werken we verder aan Oyfo als creatieve motor voor Hengelo en Twente; aan die bruisende plek die mensen samen in beweging zet. Dat doen we vanuit het fundament dat in de afgelopen jaren verder is verstevigd. Onze doelen zijn gebaseerd op evaluaties, een interne analyse van de organisatie en een externe analyse van de omgeving van Oyfo, een analyse van onze kansen en uitdagingen, in- en extern.

Oyfo beschikt over unieke inhoudelijke kracht, stevige regionale wortels en een aantrekkelijk aanbod.

De combinatie van kunst, cultuur, erfgoed, techniek en educatie in één organisatie, met daarbij ook nog een basisschool in huis, is ongekend. Met haar diverse aanbod en programmering weet Oyfo heel uiteenlopende doelgroepen te bereiken, dat resulteert in een aanhoudende groei in aantallen in Hengelo en daarbuiten.

In het meerjarenbeleidsplan 2026-2030 is het daarom van belang om:

- Financiële duurzaamheid centraal te stellen;
- In te zetten op groei door aanbod, programma en innovatie die bijdragen aan de talent- en participatieopgave van Hengelo en Overijssel;
- Ons nadrukkelijk te profileren als kernpartner en nieuwe samenwerkingen te zoeken om maatschappelijke impact te vergroten.

**Zo worden we een creatieve motor die kunst, techniek en creativiteit stimuleert, in Hengelo, in de regio en steeds verder daarbuiten.**

## Landelijke uitdagingen

In de Cultuurmonitor 2024 worden de uitdagingen van culturele instellingen in Nederland uitgebreid beschreven en wordt geduid wat 'groei' betekent voor de gehele sector: "De ontwikkelingen in de cultuursector laten zien dat groei niet altijd de enige maatstaf is voor succes. De sector toont veerkracht door zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden, samenwerking op te zoeken en vernieuwende initiatieven te ontwikkelen."

## Kansrijke groei

Alleen een toename van budget en output is dus niet het doel; succes wordt ook getekend door aanpassingsvermogen en een solide organisatie. Voor Oyfo blijft dit dan ook het belangrijkste doel. Op landelijk niveau definieert de Cultuurmonitor vervolgens een aantal interessante kansen. Een van de landelijke ontwikkelingen die voor Oyfo kansrijk is, is bijvoorbeeld de nadruk op vernieuwing en inclusie; deze sluit naadloos aan op onze eigen doelstelling om ons aanbod voor iedereen toegankelijk te maken. Ook de beweging die de overheid heeft ingezet richting een betere geografische spreiding van cultuurmiddelen met aandacht voor de regio ondersteunt onze ambities.

Om onze doelen te realiseren zorgen we ervoor dat we onze daadkracht, vindingrijkheid en verbindende kwaliteiten strategisch en effectief inzetten. Daarmee kan Oyfo de komende jaren niet alleen haar bestaande kracht behouden, maar ook verder uitbouwen en verankeren in de samenleving.



Oyfo is een plek waar het gaat om plezier, groei en verbinding. Een plek waar traditie en vernieuwing elkaar versterken.



# Doel 1 Financiële weerbaarheid en een robuuste organisatie

Oyfo wil uitgroeien tot het belangrijkste creatieve centrum in de regio. Om dit te bereiken is het allereerst van belang om de financiële weerbaarheid van de organisatie te vergroten, en te zorgen voor robuuste(re) processen.

De grootste en belangrijkste bron van inkomsten is de bijdrage van de gemeente Hengelo. Met deze bijdrage wordt een groot deel van de reguliere bedrijfsvoering, het aanbod en het bereik gerealiseerd. Net als andere Nederlandse cultuurinstellingen heeft Oyfo echter ook te maken met stijgende kosten op het gebied van huisvesting, energie en personeelslasten. Bovendien vereist het ontwikkelen van nieuwe activiteiten, kunstprojecten en tentoonstellingen aanvullende fondsenwerving.

Hoewel Oyfo ongeveer 75% van de aangevraagde fondsen ook daadwerkelijk ontvangt, blijft dit een preciaire vorm van organiseren en uitvoeren. Om de bedrijfsvoering toekomstbestendig te maken en te kunnen investeren in een vernieuwend aanbod is het dan ook belangrijk om meer financiële weerbaarheid te ontwikkelen.

## **Diversifiëren van de financieringsmix**

De kansen die Oyfo hiertoe ziet, liggen vooral in het diversifiëren van de financieringsmix. De relaties met sponsors worden uitgebreid. Ook zijn er mogelijkheden om het sponsoring programma verder uit te werken. Daarbij zijn er landelijke fondsen die Oyfo opnieuw gaat aanschrijven. De komende jaren investeren we dan ook in onze relaties met fondsen en sponsors. Door de sterke inhoudelijke ontwikkeling die Oyfo de laatste jaren heeft doorgemaakt is het aangaan van deze nieuwe relaties kansrijk en reëel.

## **Processen en structuren op maat**

Omdat Oyfo zo'n unieke organisatie is, moet de bedrijfsvoering dat ook zijn. Dat betekent dat we geen bestaande handboeken of systemen kunnen gebruiken maar dat we alle processen en structuren de afgelopen jaren op maat hebben vormgegeven. Om de wendbaarheid van de organisatie te vergroten, blijven we de komende beleidsperiode de bedrijfsvoering van onze organisatie verder optimaliseren.

## Hoe gaan we dit doen?

### **Inkomsten**

We diversifiëren onze financieringsmix door meer eigen inkomsten te genereren, andere fondsen en private gelden te werven.

### **Sponsorbeleid**

Daartoe ontwikkelen we ons sponsorbeleid tot een programma met breed lokaal en regionaal draagvlak, en gaan we langdurige partnerships aan met grotere fondsen.

### **Standaardiseren processen**

Vanuit de basis die we nu hebben staan verstevigen wij onze bedrijfsvoering door processen verder uit te werken en te standaardiseren. De risico-inventarisatie en evaluatie blijft prioriteit en wordt geactualiseerd.

### **Impact- en publieksonderzoek**

We blijven onderzoek doen, zowel intern onder onze medewerkers en vrijwilligers als door publieks- en marktanalyse. De resultaten dienen als input voor het optimaliseren van de werksituatie en het aanpassen van ons aanbod.

### **Opleiding en ontwikkeling**

We werken ons HR-beleid verder uit, waarbij we het belangrijk vinden om een interessante en inspirerende werkgever te zijn. We hebben extra aandacht voor opleiding en ontwikkeling.

### **Strategische personeelsplanning**

Daarnaast ontwikkelen we onze strategische personeelsplanning verder, bij welke voor zowel de financiën als het aantrekken van inhoudelijke expertise aandacht is. Tot slot blijven we investeren in onze vrijwilligers, terwijl we tevens nieuwe vrijwilligers aan ons willen binden.

In het activiteitenplan 2026 staan de concrete doelstellingen, prioriteiten en resultaten die Oyfo in 2026 wil bereiken.



# Doel 2

## Innovatie en impact – samen ontdek je meer

### **Groeien in bereik**

Oyfo ziet nog veel kansen om ons bereik te laten groeien: we ambiëren de komende jaren een stijging van het aantal cursisten, bezoekers en scholieren, zowel in ons pand als op andere locaties. We verwachten op basis van voorgaande jaren een geleidelijke groei in ons bereik die bovendien gelijk loopt met de landelijke verwachtingen over cultuurbereik voor musea en kunstcentra.

### **Actief in de wijken**

We ontvangen ons publiek niet alleen op onze hoofdlocatie, maar ook in de wijken en de regio.

### **Aanbod optimaliseren**

We gaan ons aanbod optimaliseren en op basis van interne evaluaties, publieks- en marktonderzoek blijven we onze projecten, cursussen, presentaties en evenementen voortdurend innoveren.

### **Doelgroepen**

De Kunstenschool en het Techniekmuseum spreken elk andere doelgroepen aan. Waar de Kunstenschool zich richt voornamelijk op een lokaal en regionaal publiek, kan het Techniekmuseum een breder landelijk (of zelfs internationaal) publiek aanspreken.

Oyfo heeft goed in kaart wie onze bezoekers en cursisten zijn en weet dat op beide fronten groei mogelijk is. Het feit dat een van onze cursisten wekelijks meer dan 196 kilometer aflegde om lessen bij Oyfo te volgen, benadrukt voor ons de kwaliteit en aantrekkingskracht van ons onderwijs, ook buiten Hengelo. inzetten van kunst als middel binnen het sociaal domein.

### **Kunst Kracht**

In onze projecten gaan we graag betekenisvolle relaties met ons publiek aan, door vaker samen te werken in co-creatie en aanwezig te zijn in de wijken. We gaan hiervoor een stap verder dan dat we altijd gedaan hebben. Zo wordt binnen Oyfo Kunstenschool de nieuwe tak 'Kunst Kracht' ontwikkeld, gericht op het inzetten van kunst als middel binnen het sociaal domein.

### **Ontwikkeling educatief aanbod**

De komende jaren zien we, vanuit onze positie in de educatieve keten, nog diverse kansen om ons aanbod te verbeteren en de reikwijdte van onze programma's te vergroten. Op die manier kunnen we educatief bijdragen aan leerlingen op diverse posities in het leerecosysteem. Dat betekent dat we binnenshuis doorgaan met het optimaliseren van ons huidige aanbod, zodat het beter aansluit bij de behoeften van scholen.

### **Naschools aanbod**

Daarbij zijn veel scholen geïnteresseerd in het integreren van een passend en uitdagend naschools aanbod.

### **Leerkrachten inspireren**

Daarnaast zien we dat veel scholen hun eigen leerkrachten verder willen opleiden om uitdagend kunst- en techniekonderwijs aan te kunnen bieden. In voorgaande jaren hebben we daarom vaker leerkrachten ontvangen en ondersteund in die ambitie: vanuit onze jarenlange ervaring en eigen educatieve visie kunnen we scholen, leerkrachten en docenten een solide basis en vertrouwen geven om kunst- en techniekonderwijs ook in de klas verder te integreren.

### **Contextrijke omgeving**

Onze 'contextrijke omgeving', waar ExpeditieWijz en onze diverse zakelijke gasten van genieten, willen we verder inzetten om als achtergrond en inspiratie te dienen voor studie- en ontwikkeldagen van scholen en schoolbesturen.

### **Impact monitoring**

We zijn overtuigd van de positieve impact die Oyfo heeft op ons publiek en op onze omgeving, en op het verschil dat mensen kunnen maken als ze toegang hebben tot creativiteit en inspiratie. De komende jaren ontwikkelen we nieuwe manieren om deze impact doelgericht te monitoren en te sturen. Zo kunnen we ons aanbod scherper maken en laten zien op welke manier de toegang tot kunst, cultuur, erfgoed en techniek een blijvende impact kan hebben op ons publiek.



Bezoekers maken kennis met diverse weeftechnieken tijdens een Night at the Museum in 2024



## Hoe gaan we dit doen?

### **Techniekmuseum**

We doen onderzoek naar onze collectie en ons depot, en gaan waar mogelijk regionale samenwerkingen aan om een nieuwe locatie te vinden voor onze collectie. We investeren in een rijk en aansprekend programma voor het Techniekmuseum en realiseren minstens één onderscheidende presentatie per jaar en zoeken daarbij een balans tussen aansprekende publiekstrekkingen en doordachte presentaties. We zetten de creativiteit van beeldend kunstenaars in om de werelden van techniek te verrijken en te verdiepen en gaan nieuwe samenwerkingen met kunstenaars aan.

### **Kunstenschool**

De Kunstenschool vernieuwt en kiest bewust voor een eigentijdse aanpak waarin groepslessen een steeds centralere plek krijgen. Groepslessen vormen voor ons geen aanvulling, maar een essentieel onderdeel van toekomstgericht kunstonderwijs.

### **Kunst Kracht**

We ontwikkelen een nieuwe lijn: 'Kunst Kracht'. Deze bestaat uit projecten en activiteiten die kunst als middel inzetten binnen vraagstukken in het sociaal domein. Daarbij zoeken wij samenwerkingspartners die zich met kunst willen verbinden en beschikken over relevante expertise, een sterke lokale verankering hebben of specifieke doelgroepen bereiken die in deze projecten centraal staan.

### **Thematisch samenwerken**

We ontwikkelen thema-projecten, presentaties en voorstellingen, waarbij het Techniekmuseum en de Kunstenschool samenwerken.

### **Nieuwe doelgroepen en partners**

We zoeken actief naar nieuwe doelgroepen en ontwikkelen aanbod dat hen aanspreekt en aan Oyfo bindt. De contextrijke omgeving die door ExpeditieWijz zo wordt gewaardeerd bieden we ook aan andere partijen.

### **Educatie**

We optimaliseren het educatieve aanbod zodat het actueel en interessant blijft: we gebruiken thema's als AI en nieuwe media, vergroten de efficiëntie van de organisatorische processen en verstevigen onze banden met educatie-bemiddelaars en bedrijven. We gebruiken onze kennis van techniek- en cultuureducatie om leerkrachten en bedrijven te inspireren.

### **Uitbreiden marketing en communicatie**

Daarbij investeren we in een doelgerichte uitbreiding van de huidige capaciteit van de marketing- en communicatie inzet.

### **Het Verhaal van Twente**

We realiseren tot en met 2028 presentaties en activiteiten in het project Het Verhaal van Twente, en ontsluiten nieuwe verhalen in co-creatie met gemeenschappen. Dit doen wij in samenwerking met De Museumfabriek.

In het activiteitenplan 2026 staan de concrete doelstellingen, prioriteiten en resultaten die Oyfo in 2026 wil bereiken.

# Doel 3 Oyfo als creatieve motor voor Hengelo en daarbuiten

Cultuur is artistiek, maatschappelijk en economisch belangrijk. Bij Oyfo geloven we dat de menselijke creativiteit, die de basis is voor kunst en techniek, ingezet kan worden om maatschappelijke vraagstukken op te lossen.

## **Creatieve oplossingen**

Dat doen we met culturele instellingen, amateurverenigingen, maar ook met onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven. Wij bieden een inspirerende omgeving voor externe partijen die ons aanbod gebruiken om uit de waan van de dag te komen en om creatieve oplossingen te bedenken voor hun maatschappelijke of bedrijfsmatige vraagstukken. We zijn een logische plek om geïnspireerd te worden, innovatie en creativiteit in jezelf aan te boren, en kennis en kunde te vinden die helpen bij het oplossen van vraagstukken.

## **Netwerken**

Oyfo wil daarom een grotere rol gaan spelen als logische netwerklocatie. Door ruimte te creëren voor uitwisseling, ondernemerschap en innovatie, en door organisaties te inspireren met technologische ontwikkelingen en expertise.

Bij Oyfo beschikken we over de kennis en betrokkenheid om hieraan bij te dragen. We zien mogelijkheden in de regionale ontwikkelingen en de doelstellingen die bijvoorbeeld de Cultuurregio Twente en het Twenteboard hiervoor hebben opgesteld.

## **Oyfo als kennispartner**

Op het gebied van participatie en co-creatie wordt Oyfo een kennispartner voor collega-instellingen, het onderwijs en ondernemers. Via het project Het Verhaal van Twente is Oyfo een verantwoordelijke partner die de inzichten en werkwijzen van dit nieuwe project op het gebied van participatie deelt met regionale en landelijke cultuurinstellingen.

## **Impact zichtbaarder**

We zijn overtuigd van de positieve impact die Oyfo heeft op ons publiek en op onze omgeving. En op het verschil dat mensen kunnen maken als ze toegang hebben tot creativiteit en inspiratie. De kunst zit in het zichtbaar maken van deze impact en daar zetten we de komende jaren op in.



## Hoe gaan we dit doen?

### **Strategische samenwerkingen**

We gaan strategische samenwerkingen aan of continueren om bij te dragen aan de ontwikkeling van Twente als culturele regio en regionaal creatief talent te stimuleren en te behouden. Cross-TIC en Studio15 Talenthouse zijn daar voorbeelden van.

Daarnaast werken we samen met De Museumfabriek, Stichting Cultuur in Twente en diverse regionale cultuurpartners.

### **Evenementen organiseren**

We organiseren en faciliteren meer ruimte voor uitwisseling en netwerkopbouw met het Techniekmuseum en de Kunstenschool als contextrijke achtergrond.

### **Bestaande monitoring onderzoeken**

De komende jaren onderzoeken we onze huidige vormen van effectmeting en gebruiken we deze kennis om onze impact doelgerichter te monitoren en zichtbaar te maken. Zo kunnen we ons aanbod scherper maken en laten zien op welke manier de toegang tot kunst, cultuur, erfgoed en techniek een blijvende impact hebben op Hengelo en de regio.

### **Congres**

We organiseren een congres voor regionale en landelijke culturele instellingen, in samenwerking met De Museumfabriek. Hier delen we onze kennis en ervaringen met het co-creatie en participatieproces dat we realiseren in Het Verhaal van Twente.

In het activiteitenplan 2026 staan de concrete doelstellingen, prioriteiten en resultaten die Oyfo in 2026 wil bereiken.

# De basis versterken

**Oyfo's strategische doelstellingen dragen bij aan een verdere consolidering en geleidelijke groei van de organisatie als creatieve motor van Hengelo en daarbuiten. Met deze doelen wordt de wens van de gemeente Hengelo om Oyfo als robuuste en toekomstbestendige organisatie te ontwikkelen meer dan uitgevoerd. Aanvullende middelen dragen bij aan de versterking van die basis.**

De huisvesting van Oyfo in de oude fabriekshallen op het Hazemeijer Hengelo blijft om een voortdurende inzet van onderhoud en middelen vragen. Tevens zijn door voortschrijdend inzicht en groei aanpassingen aan ruimtes noodzakelijk.

Daarnaast zijn er een aantal investeringen die de efficiëntie en opbrengsten van de organisatie verder zouden kunnen vergroten. Hiernaast worden deze geschetst aan de hand van de drie hoofddoelen die eerder al uiteengezet zijn.

## **Organisatie: Digitalisering en onderzoek.**

Er zijn nog diverse processen binnen Oyfo waarbij digitalisering en automatisering een enorme efficiëntie en effectiviteit kunnen opleveren. Werkzaamheden die nu nog handmatig door medewerkers worden uitgevoerd, kunnen door het te automatiseren en te digitaliseren een tijdswinst opleveren en tevens de kans op fouten verminderen. Daarnaast beschikt Oyfo over veel relevante data van bezoekers en cursisten. Om hier goed mee om te gaan zijn extra investeringen in automatisering en gegevensverwerking nodig. Op basis hiervan kunnen zowel de bedrijfsvoering als de programmering aangepast worden.

## **Innovatie en impact: Aanbod**

Aanvullende middelen kunnen worden ingezet voor diverse inhoudelijke doelen binnen de organisatie. De belangrijkste is het voortzetten en borgen van het project Kunst Kracht. We streven naar het realiseren van een volwaardige doorlopende programmering waarin het inzetten van kunst bij het aangaan van maatschappelijke vraagstukken het hoofddoel wordt.

## **Oyfo als creatieve motor voor Hengelo en de regio: Impactmonitoring**

Oyfo wil de komende jaren haar impact in beeld brengen. Dit kan op heel veel verschillende manieren. Het verzamelen van verhalen van deelnemers en het meten en monitoren door middel van speciale impact tools maken de impact van Oyfo zichtbaar. Om een gedegen basis te hebben, is het belangrijk om medewerkers hierin mee te nemen, op te leiden om impact zichtbaar te maken en bewustheid te creëren over de verandering die Oyfo teweegbrengt.





In co-creatie met bezoekers, schoolklassen en vrijwilligers werd er in 2024 gewerkt aan een wandkleed over het slavernijverleden van Overijssel.



# 7. Oyfo en de strategische agenda van Hengelo

**Met 'Hengelo in verbinding' heeft de gemeente Hengelo haar ambities voor 2040 beschreven. Oyfo sluit, als creatieve motor voor kunst, techniek en verbeeldingskracht, naadloos aan bij de strategische agenda van Hengelo.**

## **Talentopgave**

Oyfo is onmisbaar als het gaat om de talentontwikkeling in Hengelo. Met ons veelzijdige programma van de Kunstenschool, het Techniekmuseum en met projecten als Studio15 Talenhouse en Cross-Tic zetten wij in op een keten van talent en groei. We leggen een stevig fundament voor de creatieve ambities van Hengeloërs en Twentenaren en zijn tevens de springplank naar vervolgoopleidingen binnen de kunsten. Jaarlijks nemen duizenden bezoekers, cursisten en leerlingen het aanbod van Oyfo af. Daarnaast ondersteunt Oyfo jonge makers in Hengelo en de regio en stimuleert zo om talent te behouden.

## **Toekomstbestendige stedelijke ontwikkeling**

Oyfo is een unieke, culturele ontmoetingsplek. Een bruisende organisatie die bijdraagt aan een levendige en aantrekkelijke stad. De programmering van Oyfo met tentoonstellingen, evenementen en culturele programmering binnen en buiten de muren van het Hazemeijer trekt jaarlijks duizenden bezoekers en cursisten uit Hengelo en heel Nederland en sluit daarmee aan bij de profilering van Hengelo als bruisende stad in Twente en daarbuiten. Door onze samenwerkingen met culturele instellingen, onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven groeit Oyfo uit tot een netwerklocatie voor innovatie en inspiratie die past bij Hengelo als groene technologische topregio.



Jong talent krijgt het podium tijdens een leerlingenconcert in café de Cactus.



## **Toekomstbestendig sociaal domein**

Oyfo zet met haar nieuwe lijn binnen de Kunstenschool, 'Kunst Kracht', in op weerbaarheid, mentale gezondheid en sociale cohesie in Hengelo met projecten en activiteiten die gericht zijn op het inzetten van kunst als middel binnen het sociaal domein voor o.a. diverse (kwetsbare) groepen. Kunst leert ons anders naar situaties te kijken en draagt bij aan het vinden van creatieve oplossingen in het dagelijks leven. Het stimuleert verbeeldingskracht en opent nieuwe perspectieven. Kunst kan daarnaast therapeutische waarde hebben, bijvoorbeeld bij hersenziekten, en draagt bij aan zingeving en welzijn. Met nieuwe participatieprojecten en laagdrempelige activiteiten in de wijken maakt Oyfo kunst en cultuur toegankelijk voor inwoners die minder vanzelfsprekend deelnemen.

## **Duurzame inrichting**

Oyfo gelooft dat de menselijke creativiteit, die de basis is voor kunst en techniek, ingezet kan worden om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Als Techniekmuseum en Kunstenschool weet Oyfo maatschappelijke vraagstukken al zichtbaar en bespreekbaar te maken. Thema's als duurzaamheid, klimaat en circulariteit hebben een plek in bijvoorbeeld tentoonstellingen en educatieprojecten. Aan de hand van diverse presentaties en activiteiten creëert Oyfo bewustwording over deze maatschappelijke uitdagingen, en wordt het publiek aangezet om innovatie en creativiteit in zichzelf aan te boren en kennis en kunde te vinden die helpen bij het oplossen van vraagstukken.

## **Dwarsthema: Wijkgerichte aanpak**

We brengen kunst, cultuur en techniek en verbeeldingskracht naar de wijken. Oyfo legt verbinding met scholen, buurthuizen en wijkpartners. Daarnaast weet Oyfo, als penvoerder en aanbieder van CultuurwijsHengelo, jaarlijks duizenden kinderen in hun eigen omgeving te bereiken.







Oyfo beschikt over diverse werkplaatsen, waaronder een voor keramiek.



# 8. Meerjarenbegroting 2026-2030

| Oyfo geconsolideerd - Staat van baten en lasten |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|-------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                                 | 2025<br>BEGR     | 2025<br>PROG     | 2026<br>BEGR     | 2027<br>BEGR     | 2028<br>BEGR     | 2029<br>BEGR     | 2030<br>BEGR     |
| Totaal Eigen inkomsten                          | 1.192.500        | 1.259.000        | 1.272.000        | 1.370.000        | 1.458.000        | 1.564.000        | 1.665.000        |
| Totaal Fondsen                                  | 70.000           | 111.500          | 194.000          | 209.000          | 224.000          | 234.000          | 244.000          |
| Totaal Subsidies                                | 3.063.900        | 3.167.100        | 3.201.000        | 3.298.000        | 3.398.000        | 3.485.000        | 3.435.000        |
| 4.1 Sponsorbijdragen                            | 65.000           | 45.000           | 80.000           | 90.000           | 100.000          | 110.000          | 120.000          |
| <b>TOTAAL BATEN</b>                             | <b>4.391.400</b> | <b>4.582.600</b> | <b>4.747.000</b> | <b>4.967.000</b> | <b>5.180.000</b> | <b>5.393.000</b> | <b>5.464.000</b> |
| <b>LASTEN</b>                                   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| 5.1 Loonkosten                                  | 2.225.000        | 2.111.994        | 2.276.000        | 2.415.000        | 2.519.000        | 2.630.000        | 2.658.000        |
| 5.2 Inleen derden                               | 636.800          | 700.000          | 658.000          | 672.000          | 686.000          | 701.000          | 717.000          |
| 5.3 Overige personeelskosten                    | 151.200          | 165.200          | 171.000          | 177.000          | 183.000          | 189.000          | 195.000          |
|                                                 | <b>3.013.000</b> | <b>2.977.194</b> | <b>3.105.000</b> | <b>3.264.000</b> | <b>3.388.000</b> | <b>3.520.000</b> | <b>3.570.000</b> |
| 6. Afschrijvingen                               | 317.500          | 310.000          | 310.000          | 320.000          | 330.000          | 340.000          | 350.000          |
| 7. Huisvestingslasten                           | 674.900          | 689.900          | 710.000          | 730.000          | 750.000          | 771.000          | 792.000          |
| 8. Algemene Beheerslasten                       | 249.600          | 262.650          | 261.000          | 270.000          | 279.000          | 288.000          | 298.000          |
| 9. Uitvoeringskosten                            | 167.500          | 293.700          | 235.000          | 246.000          | 287.000          | 318.000          | 294.000          |
| 10. Marketing                                   | 81.300           | 81.300           | 90.000           | 93.000           | 96.000           | 99.000           | 102.000          |
| 11. Inkoop winkel                               | 8.500            | 15.000           | 16.000           | 17.000           | 18.000           | 19.000           | 20.000           |
| 12. Overige kosten                              | 43.400           | 43.400           | 35.000           | 37.000           | 39.000           | 41.000           | 43.000           |
| <b>TOTAAL LASTEN</b>                            | <b>4.555.700</b> | <b>4.673.144</b> | <b>4.762.000</b> | <b>4.977.000</b> | <b>5.187.000</b> | <b>5.396.000</b> | <b>5.469.000</b> |
| <b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>                     | <b>-164.300</b>  | <b>-90.544</b>   | <b>-15.000</b>   | <b>-10.000</b>   | <b>-7.000</b>    | <b>-3.000</b>    | <b>-5.000</b>    |
| 13. Financiële Baten                            | 10.000           | 10.000           | 15.000           | 15.000           | 15.000           | 15.000           | 15.000           |
| <b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>                       | <b>-154.300</b>  | <b>-80.544</b>   | <b>-</b>         | <b>5.000</b>     | <b>8.000</b>     | <b>12.000</b>    | <b>10.000</b>    |

| <b>Oyfo - Verloop algemeen reserve &amp; Bestemmingsreserves</b> |                                 |                                 |                                 |                                 |                                 |                                 |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
|                                                                  | <b>2025<br/>PROG<br/>Ultimo</b> | <b>2026<br/>BEGR<br/>Ultimo</b> | <b>2027<br/>BEGR<br/>Ultimo</b> | <b>2028<br/>BEGR<br/>Ultimo</b> | <b>2029<br/>BEGR<br/>Ultimo</b> | <b>2030<br/>BEGR<br/>Ultimo</b> |
| <b>Algemeen reserve</b>                                          |                                 |                                 |                                 |                                 |                                 |                                 |
| Beginstand                                                       | 149.000                         | 68.000                          | 193.000                         | 323.000                         | 331.000                         | 343.000                         |
| Resultaatboekjaar                                                | -81.000                         | -                               | 5.000                           | 8.000                           | 12.000                          | 10.000                          |
| Dotatie "Robuuste Organisatie"                                   |                                 | 125.000                         | 125.000                         | -                               | -                               | -                               |
| Eindstand                                                        | <b>68.000</b>                   | <b>193.000</b>                  | <b>323.000</b>                  | <b>331.000</b>                  | <b>343.000</b>                  | <b>353.000</b>                  |
| <b>Bestemmingsreserves</b>                                       |                                 |                                 |                                 |                                 |                                 |                                 |
| <u>Ontwikkeling Hazemeijer</u>                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |                                 |                                 |
| Beginstand                                                       | 129.000                         | 129.000                         | 99.000                          | 69.000                          | 39.000                          | -                               |
| Onttrekking                                                      | -                               | -30.000                         | -30.000                         | -30.000                         | -39.000                         | -                               |
| Eindstand                                                        | 129.000                         | 99.000                          | 69.000                          | 39.000                          | -                               | -                               |
| <u>Innovatie</u>                                                 |                                 |                                 |                                 |                                 |                                 |                                 |
| Beginstand                                                       | 100.000                         | 100.000                         | 125.000                         | 150.000                         | 50.000                          | -                               |
| Dotatie "Robuuste Organisatie"                                   | -                               | 125.000                         | 125.000                         |                                 |                                 | -                               |
| Onttrekking                                                      | -                               | -100.000                        | -100.000                        | -100.000                        | -50.000                         |                                 |
|                                                                  | 100.000                         | 125.000                         | 150.000                         | 50.000                          | -                               | -                               |
| <u>Reserve Kunstenschool</u>                                     |                                 |                                 |                                 |                                 |                                 |                                 |
| Beginstand                                                       | 97.000                          | 97.000                          | 97.000                          | 97.000                          | 97.000                          | 97.000                          |
| Onttrekking                                                      | -                               | -                               | -                               | -                               | -                               | -                               |
| Eindstand                                                        | 97.000                          | 97.000                          | 97.000                          | 97.000                          | 97.000                          | 97.000                          |
| <b>Totaal bestemmingsreserve</b>                                 | <b>326.000</b>                  | <b>321.000</b>                  | <b>316.000</b>                  | <b>186.000</b>                  | <b>97.000</b>                   | <b>97.000</b>                   |
| <b>Totaal Eigen vermogen</b>                                     | <b>394.000</b>                  | <b>514.000</b>                  | <b>639.000</b>                  | <b>517.000</b>                  | <b>440.000</b>                  | <b>450.000</b>                  |



## Toelichting meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting 2026-2030 is gebaseerd op een geleidelijke groei van omzet en inkomsten. Na enkele jaren met een negatief resultaat is het verwachte resultaat voor 2026 nihil.

## Ontwikkeling resultaat

In 2024 was het resultaat van Oyfo nog €137.000 negatief. Voor 2025 was het begrote resultaat 2025 €154.000 negatief, maar is de huidige prognose van het resultaat 2025 €81.000 negatief. De verwachting is dat het resultaat in 2026 nihil is. De voornaamste oorzaken voor de verbetering van het resultaat in 2025 en 2026 zijn:

- Extra les gelden Kunstenschool: deels door een stijging van het aantal cursisten en deels door de aanpassing van cursus tarieven (stijging tarieven, vervallen kortingen)
- Verhoudingsgewijs lagere kosten les gelden Kunstenschool door meer inzet op duo- en groepslessen (hogere opbrengsten bij gelijke kosten).
- Stijging van de sponsorinkomsten, door aanpassing en vernieuwing van het sponsorbeleid en meer tijd om externe relaties aan te halen.
- Extra fondsenwerving voor projecten binnen het museum, die naast de additionele projectkosten voor deze projecten ook een deel van de reeds bestaande projectkosten dekken.
- Subsidie en fondsen voor het project Kunst Kracht. In de jaren 2026 en 2027, zijn de kosten voor het project kunstkracht gelijk aan de subsidie en de fondsen. In de daaropvolgende jaren zit er een dekking in voor algemene kosten.
- BIS-gelden voor de komende jaren voor het project Het Verhaal van Twente dat samen met De Museumfabriek in Enschede wordt uitgevoerd.

## Verloop eigen vermogen

Om sneller door te groeien tot een robuuste en toekomstbestendige organisatie is een bijdrage van de Gemeente Hengelo in de begroting opgenomen van €250.000 in 2026 en 2027 (Bijdrage Robuuste organisatie). Deze middelen worden voor 50% toegevoegd aan het algemene reserve om deze na een aantal verliesjaren weer aan te vullen, en het overige deel wordt toegevoegd aan het bestemmingsreserve innovatie.

Het bestemmingsreserve innovatie zal in 2026 en daarna aangewend worden voor de volgende projecten:

- Organisatie: Digitalisering en onderzoek
- Innovatie en impact: Aanbod
- Oyfo als creatieve motor voor Hengelo en de regio: Impact monitoren

Zie 'De basis versterken' op pagina 34 voor de toelichting op bovenstaande onderwerpen. Kosten die hiermee samenhangen zijn out-of-pocket kosten inzake onderzoeks- en ontwikkelingskosten en tijdelijke arbeidscontracten voor medewerkers die deze projecten gaan uitvoeren. De hiermee samenhangende kosten zijn begroot in de jaarlijkse onttrekking vanuit de bestemmingsreserves.

# Bijlage 1:

## Activiteitenplan 2026

**Op basis van de omschreven beleidsdoelen voor 2026-2030 gaat Oyfo de komende jaren aan het werk om de creatieve motor van Hengelo te laten draaien.**

**Dat betekent dat er wordt voortgebouwd op het gelegde fundament en dat we waar nodig nieuwe activiteiten ontplooiën om onze lange termijn doelstellingen te bereiken.**

**In dit activiteitenplan worden de concrete doelen benoemd voor 2026. Ook wordt invulling gegeven aan de strategische doelstelling van het meerjarenbeleidsplan.**

### **Wat willen we in 2026 bereiken?**

We realiseren vanaf 2026 een diversere financieringsmix, doordat het percentage basissubsidie Gemeente Hengelo daalt en het percentage eigen inkomsten, de bijdrage fondsen en sponsorgelden stijgen.

We investeren in onze medewerkers, maar ook in ons bereik. In 2026 zet de groei van de Kunstenschool door en geven we les aan 1.700 cursisten. Het Techniekmuseum verwacht een kleine groei door te maken en wil meer dan 27.500 betalende bezoekers ontvangen.

Met onze participatieprojecten binnen Kunst Kracht en het Verhaal van Twente bereiken we tussen de 200 tot 250 mensen.

### **Omzetdoelstellingen 2026:**

|                | Omzet     |
|----------------|-----------|
| Kunstenschool  | € 736.000 |
| Techniekmuseum | € 216.000 |
| Educatie       | € 180.000 |



# Financiën en een robuuste organisatie in 2026

**In 2026 bouwen we verder op de basis van Oyfo.**

**We streven naar een geleidelijke groei van ons bereik van de Kunstenschool en het Techniekmuseum. Daarbij werken we aan een robuuste organisatie op het gebied van financiën en fondsenwerving en investeren we in de kennis en opleiding van onze medewerkers.**

## **Stijging bezoekers**

In 2026 verwachten we een stijging van het aantal bezoekers voor het Techniekmuseum. Dit is een continuering van de natuurlijke groei van het bereik van het museum, zowel in de regio als daarbuiten. Het Techniekmuseum heeft lokale wortels maar een landelijke relevantie en uitstraling. Op dit moment weten vooral gasten uit Overijssel en Gelderland ons te vinden. In 2026 zetten we dan ook in op het vergroten van ons bereik onder bezoekers uit andere provincies. In 2026 is een stijging van 3% van de betalende bezoekers begroot, totaal begrote museuminkomsten zijn €216.000.

## **Toename aantal cursisten**

Ook de groei van de Kunstenschool zet door: aan het einde van 2026 verwachten we 1700 cursisten en €736.000 aan omzet.

## **Financiën: Baten**

Om onze financiële weerbaarheid te vergroten realiseren we in 2026 een groei van onze baten en een diversere financieringsmix.

## **Sponsorbeleid en partnerschappen**

Dit doen we door te starten met een nieuw sponsorbeleid en door het aangaan van samenwerkingen met nieuwe partners. Zo ontwikkelen we binnen het Techniekmuseum een inhoudelijk plan om meer bedrijven aan ons te binden, evalueren en borgen we de opbrengsten van de groepslessen binnen het nieuwe model van de Kunstenschool en zoeken we vanuit onze educatie-activiteiten naar bedrijven voor het aangaan van sponsoring in natura. Daarnaast werken we aan de standaardisering en structurering van onze begrotingen en budgetten.

## **Financiën: Lasten**

In 2026 wordt het contractbeheer verder onder de loep genomen; waar mogelijk worden lopende contracten op gebied van dienstverlening en beheer herzien. Hierbij is het beheersen van risico's het uitgangspunt en wordt ingezet op het aangaan van sterkere samenwerkingen met onze dienstverleners. Hiermee realiseren we betere prestaties van onze leveranciers, lagere kosten en een hogere efficiëntie.

## **Investeren in medewerkers via de Oyfo Academy**

Vanaf 2026 introduceert Oyfo de Oyfo Academy voor de medewerkers, vrijwilligers en zzp'ers van Oyfo. Binnen de Academy biedt Oyfo workshops en trainingen die medewerkers helpen om te leren, te ontwikkelen en hun passie voor het vak levend te houden.

# Financiën en een robuuste organisatie in 2026

## **Investeren in marketing**

Om ons bereik verder te vergroten zetten we in op het uitbreiden van onze marketingmiddelen. In 2026 beginnen we daarom met het uitzetten van een meerjarenaanpak op het gebied van een grondige analyse van onze bestaande data en het uitzetten van een passend langdurig publieksonderzoek.

## **Vrijwilligersbeleid en -organisatie**

In 2026 nemen we het vrijwilligersbeleid onder de loep, zodat we onze groep van 120 vrijwilligers beter kunnen begeleiden en ondersteunen. Daarnaast gaan we hen nog beter matchen met de diverse taken en functies die passend zijn voor hen, binnen Oyfo.

## **Diversiteit en Inclusie**

In 2026 geeft Oyfo uitvoering aan het Diversiteitsbeleid dat in 2025 is ontwikkeld. Dit is gedaan op basis van het 'Wheel of Power' van Sylvia Duckworth zoals we deze hebben leren kennen in de Kadeiloscope tool en de diverse sessies die ontwikkeld zijn door, voor en met het VSC-netwerk. In 2026 voeren we weer een D&I-scan uit, selecteren we een doelstelling en verspreiden we deze doelstelling onder onze medewerkers.

## **Educatie**

In 2026 voeren we een eerste pilot uit door in samenwerking met een bedrijf nieuw educatief aanbod te ontwikkelen. Vanuit bestaande relaties met leveranciers wordt gezocht naar restmaterialen voor workshops; in aansluiting hierop wordt een bezoek aan het bedrijf georganiseerd voor de klassen. Zo besparen we op materiaalkosten, en versterken we onze positie als plek voor jong techniektalent.



# Innovatie en Impact in 2026

**Het komende jaar werken we aan een aanbod van de Kunstenschool en het Techniekmuseum dat inspireert, uitnodigt en prikkelt. Daarmee ondersteunen we onze doelstelling om een groei van ons bereik (bezoekers, cursisten en leerlingen) te realiseren.**

## **Jubileum**

In 2026 viert Oyfo een jubileum aan het Hazemeijer en is het 5 jaar geleden dat de organisatie op deze locatie onder één dak terecht kwam. In 2026 staan we hier op een feestelijke manier bij stil.

## **Thema: De Planeet**

'De Planeet' is het onderwerp van het 'Onderzoekstation' op de 1<sup>e</sup> verdieping van het Techniekmuseum. De zone biedt een blik op onze technologische toekomst, de rol van diverse sleutelsoorten, de energietransitie, ecologie en ruimtevaart. In 2026 staat dit thema centraal in onze programmering. Het wordt uitgewerkt in verschillende activiteiten in zowel de Kunstenschool als het Techniekmuseum voor onze diverse doelgroepen en biedt volop ruimte voor fantasie, samenwerking, creativiteit en maatschappelijke betrokkenheid.

De Planeet vormt het uitgangspunt voor een cursisten-tentoonstelling; een gezamenlijke voorstelling door de cursussen dans, theater en muziek; een tentoonstelling over energietransitie en mobiliteit in het museum;

diverse educatieve activiteiten en workshops en kunstproject met een professionele beeldend kunstenaar.

## **Nieuwe visie op didactiek**

In 2026 breiden we onze nieuwe visie op de Kunstenschool uit. Deze visie is ontwikkeld op basis van de behoeften van amateurkunst in deze tijd en sluit aan bij de veranderende manier waarop jongeren kunst ervaren en leren. In deze visie worden steeds meer groepslessen geïntroduceerd.

## **Nieuw aanbod Kunstenschool**

Naast de disciplines die al worden aangeboden worden er ook nieuwe activiteiten ontwikkeld. In 2026 wordt de discipline Techniek toegevoegd aan het aanbod: in de vorm van cursussen die zowel kort- als langdurig worden aangeboden voor diverse doelgroepen. In deze cursussen staan innovatie en techniek centraal.

## **Beste idee van Hengelo**

We gaan op zoek naar Het beste idee van Hengelo met een nieuwe cursus in onze design werkplaats. Doel van deze cursus is om een groep kinderen aan te spreken die zowel met hun hoofd als met hun handen wil leren werken.

## **Kunst en techniek**

Kunst en techniek vinden elkaar in een bijzondere presentatie van robots, installaties en kunstwerken van de Twentse uitvinder, maker, docent en creatief robotontwerper Edwin Dertien.

# Innovatie en Impact in 2026

## **Erfgoed en collectie**

In het Techniekmuseum is er aanvullende aandacht voor erfgoed en de collectie. Er wordt een bijdrage aangevraagd om onderzoek naar diverse deelcollecties door een junior onderzoeker mogelijk te maken. Vanuit dit onderzoek kan nieuw aanbod voor het Techniekmuseum van de komende jaren ontwikkeld worden. Om ons bestaande erfgoed verder te ontsluiten worden er depotrondleidingen en demonstraties van onze machines georganiseerd.

## **Participatie**

In 2026 vinden de eerste activiteiten plaats die tot stand komen in de eerste fase, 'Gisteren', van het participatietraject Het Verhaal van Twente. De presentaties in Oyfo, De Museumfabriek en op andere plekken in Enschede en Hengelo zijn het resultaat van een intensief co-creatietraject met diverse gemeenschappen, in Hengelo is dit de Turkse gemeenschap. Het project wordt uitgevoerd in samenwerking met De Museumfabriek.

## **Educatie**

In 2026 verdiepen we ons in jongeren tussen de 12 en 20 jaar. Deze doelgroep bezoekt het Techniekmuseum steeds vaker als onderdeel van ons VO- of MBO-aanbod en willen wij nog beter gaan bedienen. Door te investeren in onze kennis over deze doelgroep breiden we ons bereik uit en kunnen we jongeren op een passende manier betrekken bij kunst en techniek.

## **Naschools aanbod**

We zien veel kansen om onze positie als aanbieder van naschoolse educatie verder uit te breiden. Op dit moment verzorgen we dit al op enkele Hengelose basisscholen. In 2026 gaan we actief op zoek naar nieuwe basisscholen om hen naschools aanbod op maat te bieden.

## **Kunst Kracht**

In 2026 starten we met een drietal pilot-projecten die de kracht van kunst gebruiken. Hiervoor benaderen we diverse doelgroepen, zoals mensen die vastlopen in de samenleving of die niet (meer) mee kunnen komen in regulier cultureel aanbod. De projecten zijn erop gericht hen weer bij de maatschappij te betrekken. Hiervoor werkt Oyfo samen met organisaties in de zorg, welzijn en maatschappelijke ondersteuning. Het gaat om de projecten Bukken voor je leven (werktitel), een theater-participatie-project; Need some buddy, een extra toegankelijk zangkoor; en RGM, een cursus bewegen op muziek voor ouderen.

## **Impactmeting**

In 2026 houden we de impact-monitoring van drie projecten nauwkeurig bij, om ze daarna te vergelijken. Het gaat om de projecten Het Verhaal van Twente, Kunst Kracht en Studio15. Vanuit deze metingen bepalen we de verdere koers van impactmeting voor Oyfo.



# Oyfo als creatieve motor van Hengelo in 2026

**In 2026 zetten we onze samenwerkingen doelbewuster in om onze impact te vergroten en om bij te dragen aan de diverse maatschappelijke opgaven van Hengelo en daarbuiten.**

## **Actieve samenwerking met de verenigingen**

We richten ons op een actieve en levendige samenwerking met de verenigingen in en rondom Hengelo waarbij verbinding en kennisdeling centraal staan. Door het organiseren van een netwerkborrel en het actief leggen van contacten met het amateurveld willen we beter inzicht krijgen in wat er speelt en leeft.

## **Cultuur-uur**

We introduceren het Cultuur-uur, waarin verenigingen worden uitgenodigd om met elkaar in gesprek te gaan over cultuur in Hengelo: waar liggen de behoeften, en hoe kunnen we elkaar versterken? Oyfo neemt hierin de rol van initiatiefnemer en kartrekker op zich, met als doel gezamenlijk de culturele kracht van de stad verder te versterken.

## **Jonge muzikanten**

Samen met de muziekverenigingen willen we gericht werken aan het vergroten van de aanwas van jonge muzikanten. We onderzoeken hoe we jeugd kunnen enthousiasmeren voor muziek en actief de weg naar de verenigingen kunnen laten vinden. Daarnaast zetten we in op het vergroten van de zichtbaarheid van de muziekverenigingen.

## **Cultuurpartners in Twente**

In 2026 zoeken we vaker en intensiever de samenwerking met onze erfgoedpartners in Stichting Cultuur in Twente. Door samen te werken wordt de zeggingskracht van het project Het Verhaal van Twente versterkt én nemen we andere musea mee in onze ervaringen met het aangaan van participatieprojecten. Daarnaast zetten we onze geregelde afspraken met Museum Hengelo op bestuurlijk en collectie-niveau voort, houden we nauw contact met de overige kernvoorzieningen in de stad en werken we samen met de Hengelose stichting HeartPool. Zo zetten we ons in voor het Hengelose én Twentse kunst- en cultuurveld.

In 2026 behoudt en versterkt het Techniekmuseum de banden met onder andere het VSC-netwerk (voor Wetenschaps- en techniemusea en Science Centers), de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (RCE), de Museum-vereniging en FIEN (Federatie Industrieel Erfgoed Nederland).

## **Zakelijke arrangementen**

Oyfo biedt al diverse zakelijke arrangementen aan voor bedrijven en organisaties; zij vinden bij Oyfo een inspirerende locatie voor hun congres, bijeenkomst of vergadering. Door deze contextrijke achtergrond actief aan te bieden aan scholen en schoolbesturen, hopen we hen ook te interesseren voor een studie- of ontwikkelingsdag op locatie. Daarbij wordt een inhoudelijke koppeling gemaakt; en kan er een workshop aangeboden worden over techniekonderwijs door onze medewerkers of vakdocenten. In 2026 organiseren we hiervoor een eerste pilot.

# De basis versterken in 2026

**Met het vrijkomen van aanvullende middelen ziet Oyfo al in 2026 een aantal kansen om de organisatie verder te versterken. Dat zijn:**

## **Digitalisering**

In 2026 digitaliseren we de ledenadministratie van de Kunstenschool en voegen we een docentenportaal en ledenportaal toe. Zo hebben docenten en cursisten een beter overzicht over hun cursussen, planningen en afspraken.

## **Kunst Kracht**

We investeren in duurzame ontwikkeling van dit programma door het aantrekken van een coördinator op dit project. Daarmee kunnen we nieuwe projecten binnen dit programma vormgeven en wordt de toekomst van deze ambitie ook binnen de organisatie verder geborgd.

## **Impact**

We meten en vergroten de impact van onze projecten door onze medewerkers hierin mee te nemen. Door het aanbieden van trainingen op maat voor medewerkers op sleutelposities, worden zij beter bewust van de impact die zij zelf genereren en kunnen alle medewerkers bijdragen aan het efficiënt registreren en gebruiken van impact-data. Op deze manier wordt onze impact-aanpak blijvend en effectief doorgevoerd in de hele organisatie.



# Bijlage 2:

## Details Meerjarenbegroting

| Oyfo geconsolideerd - Staat van baten en lasten |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|-------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                                 | 2025<br>BEGR     | 2025<br>PROG     | 2026<br>BEGR     | 2027<br>BEGR     | 2028<br>BEGR     | 2029<br>BEGR     | 2030<br>BEGR     |
| Totaal Eigen inkomsten                          | 1.192.500        | 1.259.000        | 1.272.000        | 1.370.000        | 1.458.000        | 1.564.000        | 1.665.000        |
| Totaal Fondsen                                  | 70.000           | 111.500          | 194.000          | 209.000          | 224.000          | 234.000          | 244.000          |
| Totaal Subsidies                                | 3.063.900        | 3.167.100        | 3.201.000        | 3.298.000        | 3.398.000        | 3.485.000        | 3.435.000        |
| 4.1 Sponsorbijdragen                            | 65.000           | 45.000           | 80.000           | 90.000           | 100.000          | 110.000          | 120.000          |
| <b>TOTAAL BATEN</b>                             | <b>4.391.400</b> | <b>4.582.600</b> | <b>4.747.000</b> | <b>4.967.000</b> | <b>5.180.000</b> | <b>5.393.000</b> | <b>5.464.000</b> |
| <b>LASTEN</b>                                   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| 5.1 Loonkosten                                  | 2.225.000        | 2.111.994        | 2.276.000        | 2.415.000        | 2.519.000        | 2.630.000        | 2.658.000        |
| 5.2 Inleen derden                               | 636.800          | 700.000          | 658.000          | 672.000          | 686.000          | 701.000          | 717.000          |
| 5.3 Overige personeelskosten                    | 151.200          | 165.200          | 171.000          | 177.000          | 183.000          | 189.000          | 195.000          |
|                                                 | <b>3.013.000</b> | <b>2.977.194</b> | <b>3.105.000</b> | <b>3.264.000</b> | <b>3.388.000</b> | <b>3.520.000</b> | <b>3.570.000</b> |
| 6. Afschrijvingen                               | 317.500          | 310.000          | 310.000          | 320.000          | 330.000          | 340.000          | 350.000          |
| 7. Huisvestingslasten                           | 674.900          | 689.900          | 710.000          | 730.000          | 750.000          | 771.000          | 792.000          |
| 8. Algemene Beheerslasten                       | 249.600          | 262.650          | 261.000          | 270.000          | 279.000          | 288.000          | 298.000          |
| 9. Uitvoeringskosten                            | 167.500          | 293.700          | 235.000          | 246.000          | 287.000          | 318.000          | 294.000          |
| 10. Marketing                                   | 81.300           | 81.300           | 90.000           | 93.000           | 96.000           | 99.000           | 102.000          |
| 11. Inkoop winkel                               | 8.500            | 15.000           | 16.000           | 17.000           | 18.000           | 19.000           | 20.000           |
| 12. Overige kosten                              | 43.400           | 43.400           | 35.000           | 37.000           | 39.000           | 41.000           | 43.000           |
| <b>TOTAAL LASTEN</b>                            | <b>4.555.700</b> | <b>4.673.144</b> | <b>4.762.000</b> | <b>4.977.000</b> | <b>5.187.000</b> | <b>5.396.000</b> | <b>5.469.000</b> |
| <b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>                     | <b>-164.300</b>  | <b>-90.544</b>   | <b>-15.000</b>   | <b>-10.000</b>   | <b>-7.000</b>    | <b>-3.000</b>    | <b>-5.000</b>    |
| 13. Financiële Baten                            | 10.000           | 10.000           | 15.000           | 15.000           | 15.000           | 15.000           | 15.000           |
| <b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>                       | <b>-154.300</b>  | <b>-80.544</b>   | <b>-</b>         | <b>5.000</b>     | <b>8.000</b>     | <b>12.000</b>    | <b>10.000</b>    |

| <b>Oyfo - Balansontwikkeling</b>            |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|---------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                             | <b>2025</b>      | <b>2025</b>      | <b>2026</b>      | <b>2027</b>      | <b>2028</b>      | <b>2029</b>      | <b>2030</b>      |
|                                             | <b>BEGR</b>      | <b>PROG</b>      | <b>BEGR</b>      | <b>BEGR</b>      | <b>BEGR</b>      | <b>BEGR</b>      | <b>BEGR</b>      |
| <b>ACTIVA</b>                               | <b>Ultimo</b>    | <b>Ultimo</b>    | <b>Ultimo</b>    | <b>Ultimo</b>    | <b>Ultimo</b>    | <b>Ultimo</b>    | <b>Ultimo</b>    |
| <b>VASTE ACTIVA</b>                         | <b>1.669.330</b> | <b>1.651.845</b> | <b>1.392.000</b> | <b>1.122.000</b> | <b>842.000</b>   | <b>552.000</b>   | <b>252.000</b>   |
| <b>VLOTTENDE ACTIVA</b>                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| - Debiteuren                                | 38.474           | 38.474           | 38.000           | 38.000           | 38.000           | 38.000           | 38.000           |
| - Te factureren lesgelden                   | 11.950           | 11.950           | 12.000           | 12.000           | 12.000           | 12.000           | 12.000           |
| - Te vorderen belastingen                   | 20.000           | 20.000           | 20.000           | 20.000           | 20.000           | 20.000           | 20.000           |
| - Overige vorderingen en overlopende activa | 88.000           | 88.000           | 88.000           | 88.000           | 88.000           | 88.000           | 88.000           |
|                                             | 158.424          | 158.424          | 158.000          | 158.000          | 158.000          | 158.000          | 158.000          |
| Liquide middelen                            | 862.644          | 968.400          | 1.035.000        | 1.204.000        | 1.125.000        | 1.112.000        | 1.188.000        |
| <b>TOTAAL ACTIVA</b>                        | <b>2.690.398</b> | <b>2.778.669</b> | <b>2.585.000</b> | <b>2.484.000</b> | <b>2.125.000</b> | <b>1.822.000</b> | <b>1.598.000</b> |
| <b>PASSIVA</b>                              |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>EIGEN VERMOGEN</b>                       |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Algemene reserve                            | -4.900           | 68.856           | 193.000          | 323.000          | 331.000          | 343.000          | 353.000          |
| Bestemmingsreserve                          | 325.919          | 325.919          | 321.000          | 316.000          | 186.000          | 97.000           | 97.000           |
|                                             | 321.019          | 394.775          | 514.000          | 639.000          | 517.000          | 440.000          | 450.000          |
| <b>VOORZIENINGEN</b>                        |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Cao-transitie                               | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                |
| Onderhoud                                   | 90.000           | 105.000          | 57.000           | 97.000           | 126.000          | 166.000          | 74.000           |
|                                             | 90.000           | 105.000          | 57.000           | 97.000           | 126.000          | 166.000          | 74.000           |
| <b>LANGLOPENDE SCHULDEN</b>                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Investeringsbijdragen                       | 1.206.672        | 1.206.672        | 940.000          | 674.000          | 408.000          | 142.000          | -                |
| <b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Crediteuren                                 | 200.000          | 200.000          | 200.000          | 200.000          | 200.000          | 200.000          | 200.000          |
| Te betalen belastingen en sociale lasten    | 126.156          | 126.156          | 126.000          | 126.000          | 126.000          | 126.000          | 126.000          |
| Overige schulden en overlopende passiva     | 746.551          | 746.066          | 747.000          | 747.000          | 747.000          | 747.000          | 747.000          |
|                                             | 1.072.707        | 1.072.222        | 1.073.000        | 1.073.000        | 1.073.000        | 1.073.000        | 1.073.000        |
| <b>TOTAAL PASSIVA</b>                       | <b>2.690.398</b> | <b>2.778.669</b> | <b>2.585.000</b> | <b>2.484.000</b> | <b>2.125.000</b> | <b>1.822.000</b> | <b>1.598.000</b> |



| <b>Oyfo - Kasstroomoverzicht</b>               |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
|------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                                                | <b>2025<br/>BEGR</b> | <b>2025<br/>PROG</b> | <b>2026<br/>REAL</b> | <b>2027<br/>REAL</b> | <b>2028<br/>REAL</b> | <b>2029<br/>REAL</b> | <b>2030<br/>REAL</b> |
| <b>Exploitatieresultaat</b>                    | <b>-164.300</b>      | <b>-90.544</b>       | <b>-15.000</b>       | <b>-10.000</b>       | <b>-7.000</b>        | <b>-3.000</b>        | <b>-5.000</b>        |
| mutatie in voorzieningen                       | 20.968               | 35.968               | -48.000              | 40.000               | 29.000               | 40.000               | -92.000              |
| afschrijvingen investeringen                   | 317.500              | 310.000              | 310.000              | 320.000              | 330.000              | 340.000              | 350.000              |
| afschrijvingen desinvesteringen                | -                    |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>totaal afschrijvingen</b>                   | <b>317.500</b>       | <b>310.000</b>       | <b>310.000</b>       | <b>320.000</b>       | <b>330.000</b>       | <b>340.000</b>       | <b>350.000</b>       |
| veranderingen in het werkkapitaal:             |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| vorderingen                                    | 379.920              | 379.920              | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    |
| overige schulden                               | -343.525             | -344.010             | 1.000                | -                    | -                    | -                    | -                    |
|                                                | <b>36.395</b>        | <b>35.910</b>        | <b>1.000</b>         | <b>-</b>             | <b>-</b>             | <b>-</b>             | <b>-</b>             |
| <b>Kasstroom uit exploitatie operaties</b>     | <b>210.563</b>       | <b>291.334</b>       | <b>248.000</b>       | <b>350.000</b>       | <b>352.000</b>       | <b>377.000</b>       | <b>253.000</b>       |
| interestlasten                                 | 10.000               | 10.000               | 15.000               | 15.000               | 15.000               | 15.000               | 15.000               |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b> | <b>220.563</b>       | <b>301.334</b>       | <b>263.000</b>       | <b>365.000</b>       | <b>367.000</b>       | <b>392.000</b>       | <b>268.000</b>       |
| investeringen in vaste activa                  | -100.000             | -75.000              | -50.000              | -50.000              | -50.000              | -50.000              | -50.000              |
| desinvesteringen in MVA                        | -                    |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  | <b>-100.000</b>      | <b>-75.000</b>       | <b>-50.000</b>       | <b>-50.000</b>       | <b>-50.000</b>       | <b>-50.000</b>       | <b>-50.000</b>       |
| Aflossingen leningen                           | -265.485             | -265.500             | -266.000             | -266.000             | -266.000             | -266.000             | -142.000             |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b> | <b>-265.485</b>      | <b>-265.500</b>      | <b>-266.000</b>      | <b>-266.000</b>      | <b>-266.000</b>      | <b>-266.000</b>      | <b>-142.000</b>      |
| Bijdrage robuuste organisatie                  |                      |                      | 250.000              | 250.000              |                      |                      |                      |
| Uitgaven bestemmingsreserves                   |                      |                      | -130.000             | -130.000             | -130.000             | -89.000              | -                    |
| <b>Kasstroom (Bestemmings)reserve</b>          | <b>-</b>             | <b>-</b>             | <b>120.000</b>       | <b>120.000</b>       | <b>-130.000</b>      | <b>-89.000</b>       | <b>-</b>             |
| <b>Netto kasstroom</b>                         | <b>-144.922</b>      | <b>-39.166</b>       | <b>67.000</b>        | <b>169.000</b>       | <b>-79.000</b>       | <b>-13.000</b>       | <b>76.000</b>        |
| Liquide middelen begin boekjaar                | 1.007.566            | 1.007.566            | 968.000              | 1.035.000            | 1.204.000            | 1.125.000            | 1.112.000            |
| Liquide middelen ultimo boekjaar               | 862.644              | 968.400              | 1.035.000            | 1.204.000            | 1.125.000            | 1.112.000            | 1.188.000            |
| <b>Totaal mutatie liquide middelen</b>         | <b>-144.922</b>      | <b>-39.166</b>       | <b>67.000</b>        | <b>169.000</b>       | <b>-79.000</b>       | <b>-13.000</b>       | <b>76.000</b>        |