LUSTWARANDE

Platform for Contemporary Sculpture

JAARVERSLAG 2025

0. Inleiding 2
1. Herzien programmaplan 2025-2028 3
2. Jaarprogramma 2025 3
3. Organisatie 7
4. Naleving van de codes 8
5. Financiën 11
6. Doorkijk financiële toekomst 2025-2028 11

Inleiding

In 2025 stond het vijfentwintigjarige jubileum van Lustwarande op het programma.
In de zomer van 2024 kreeg Lustwarande echter te horen dat de meerjarige aanvragen bij zowel het Mondriaan Fonds als de gemeente Tilburg niet gehonoreerd werden. Tegen het besluit van de gemeente Tilburg werd bezwaar aangetekend. Half maart 2025 ontving de stichting het advies van de bezwaarcommissie aan het College: het bezwaar werd niet gegrond geacht. Het College nam dit besluit over.

Lustwarande zag zich hierdoor genoodzaakt alle activiteiten, die voor 2025 gepland stonden, een jaar op te schorten, aangezien de tijd voor fondswerving en de voorbereidingstijd te kort zouden worden. Alle betrokken partijen werden geïnformeerd. Alle kunstenaars begrepen het noodgedwongen uitstel en bleven aan boord.

Halverwege maart werd de zakelijk directeur van Lustwarande ernstig ziek. De activiteiten van 2025 waren slechts een paar dagen eerder opgeschort. Anders had dit nu alsnog moeten gebeuren.

Gezien de reeds toegezegde meerjarensubsidie van de Provincie Noord-Brabant en projectsubsidies van het Mondriaan Fonds (Kunst Erfgoed Presentatie), Fonds 21 en het Cultuurfonds, besloot Lustwarande door te gaan met de voorbereidingen van het inmiddels opgeschorte jubileumprogramma en een beroep te doen op de gemeentelijke evenementensubsidie. Deze werd einde augustus 2025 ingediend.

De voor 2025 beschikbaar gestelde subsidie van de Provincie Noord-Brabant werd voor een deel aangewend voor de verdere voorbereidingen van het jubileumprogramma, het overige deel werd gereserveerd voor de realisatie van dat programma in 2026. De toegekende subsidies van het Mondriaan Fonds, Fonds 21 en het Cultuurfonds konden op verzoek naar 2026 overgeheveld worden.

Lustwarande zag zich, gezien de ontstane situatie genoodzaakt een herzien programmaplan en -begroting op te stellen voor de periode 2025-2028. De provincie Noord-Brabant keurde deze stukken op 11 november jl. goed.

Tijdens de tweede helft van 2025 werd gewerkt aan de voorbereidingen van de jubileumactiviteiten, vonden er locatiebezoeken plaats door deelnemende kunstenaars, werden additionele fondsen verworven en werden auteurs geselecteerd en uitgenodigd voor het schrijven van essays voor de jubileumpublicatie.

Einde november werd de aangevraagde evenementensubsidie volledig toegekend. Alle activiteiten werden onmiddellijk hervat. Het vijfentwintigjarige jubileum kon in 2026 gerealiseerd worden.

1. Herzien programmaplan 2025-2028

In het najaar van 2024 was al voorzien in een bijgestelde begroting voor 2025-2028. In deze begroting is geen meerjarige bijdrage van het Mondriaan Fonds en de gemeente Tilburg opgenomen. De noodzakelijke bijstellingen waren de volgende:
- bij de samenstelling van de exposities (jubileumexpositie twintig deelnemende kunstenaars; exposities 2027 en 2028 tien deelnemende kunstenaars, zoals vermeld in de aanvrage) wordt er nadrukkelijk gekeken naar de mogelijkheid van bruiklenen in plaats van nieuw werk. Bij een bruikleen is geen productiebudget nodig. Er zijn enkel transport- en installatiekosten. Het aantal te presenteren kunstwerken in de exposities blijft gelijk in de periode 2025-2028. Dit kan door van een aantal kunstenaars twee of meer werken te tonen. Het wegvallen van het programma in 2025 wordt op deze wijze volledig gecompenseerd.
- de focus wordt meer Europees dan mondiaal. Op deze manier kan aanzienlijk bespaard worden op reis-, verblijfs- en transportkosten. Bijkomend voordeel is dat er minder CO2 uitstoot is.
- de budgetten voor het maken van nieuw werk worden zo ver als mogelijk naar beneden bijgesteld. Honoraria worden volgens de geldende richtlijnen uitgekeerd. Hier verandert niets.

Op deze manier blijft het basisprogramma voor de periode 2025-2028 intact.
Wat het aanvullende programma betreft, wordt het relatief dure performatieve onderdeel *Brief Encounters* teruggebracht van twee naar één editie per jaar. De kosten voor een performance, die slechts een half uur te zien is, zijn in de meeste gevallen even hoog als de kosten voor het maken van een nieuwe sculptuur, die gedurende drie maanden te beleven is. Vanaf 2026 zullen performances niet langer als afzonderlijk programma gepresenteerd worden maar onderdeel worden van het openingsprogramma van de hoofdexpositie. Dit scheelt in de communicatie- en marketingkosten.

2. Jaarprogramma 2025

MATERIAL WORLDS

In de herfst van 2024 formuleerden curatoren Chris Driessen, artistiek directeur van Lustwarande, en Manon Braat, conservator hedendaagse sculptuur Museum Arnhem, het concept voor de vijftiende editie van Lustwarande, waarmee de stichting haar vijfentwintigjarige jubileum zou gaan vieren.

De hedendaagse kunst reflecteert het maatschappelijke debat, van identiteit, post-kolonialisme, migratie en xenofobie, voortschrijdende robotisering, klimaatsverandering, tot het wereldwijd toenemende politieke en oorlogsgeweld. Daarnaast heeft de hedendaagse kunst een andere belangrijke focus. Uiterst opvallend is de aandacht voor materiaal, niet alleen in sculptuur maar ook in schilderkunst en textiele kunst. Deze aandacht staat nu ruim tien jaar op de voorgrond, na een lange tijd van relatieve afwezigheid. De nadruk die op het belang van materie wordt gelegd, heeft ertoe geleid dat nieuwe generaties kunstenaars de vraag opwerpen hoe materie mensen beïnvloedt en omgekeerd. Dit heeft op het gebied van sculptuur en installatie geleid tot talloze verbeeldingen in een nog steeds groeiend aantal materialen. MATERIAL WORLDS verwijst naar deze fysieke en geëngageerde sculptuurpraktijk.

Er is vervolgens een lijst van twintig kunstenaars samengesteld, die werden uitgenodigd voor deelname. Van deze twintig kunstenaars kregen er tien de opdracht om nieuw werk te maken. Van de overige tien werd gevraagd een bestaand werk te presenteren. Op 31 december had het merendeel van de uitgenodigde kunstenaars deelname toegezegd.

Deelnemend kunstenaars:
Elena Aitzkoa (ES)
Hiva Alizadeh (IR)
Patricia Ayres (US)
Phyllida Barlow (UK)
Paloma Bosquê (BR)
Peter Buggenhout (BE)
Yaïr Callender (NL)
Serge Attukwei Clottey (GH)
Nicole Eisenman (FR)
Meri Karapetyan (AM)
Félix Keslassy (FR)
Kokou Ferdinand Makouvia (TG)
Su Melo (CL)
Saad Qureshi (PK/UK)
Ugo Rondinone (CH)
Chloé Royer (FR)
Bosco Sodi (MX)
Martin Toloku (GH)
Katleen Vinck (BE)
Jan Eric Visser (NL)

Lustwarande vernam pas in maart dat het ingediende bezwaar tegen het bet besluit van de gemeente Tilburg om voor de periode 2025-2028 geen subsidie toe te kennen, niet gegrond geacht werd. Er moest besloten worden om alle activiteiten te staken. Manon Braat gaf aan dat ze op dat moment nog niet kon garanderen in 2026 het co-curatorschap te kunnen hervatten. Einde juli bleek haar drukke agenda voor 2026 dat helaas niet toe te laten. Met een kant en klaar concept en een volledige lijst kunstenaars was het niet mogelijk een andere co-curator te benaderen. Driessen gaf aan dat dat geen belemmering vormde.

Besloten werd om alsnog bij de Tilburgse wethouder van cultuur aan te dringen op reparatie. Einde juni vond een gesprek plaats. De hoop bleek tevergeefs. Toen restte enkel nog de mogelijkheid om een beroep te doen op de regeling Evenementensubsidie van de gemeente. Een aanvrage kon in de maand september ingediend worden.

Teneinde voorstellen voor nieuwe werken in een zo vroeg mogelijk stadium binnen te hebben, vonden er in de herfst aan aantal locatiebezoeken plaats, ondanks het feit dat nog niet duidelijk was of de Evenementensubsidie toegekend zou worden: Elena Aitzkoa (ES), Meri Karapetyan (AM), Félix Keslassy (FR), Kokou Ferdinand Makouvia (TG), Saad Qureshi (PK/UK), Martin Toloku (GH), Katleen Vinck (BE) en Jan Eric Visser (NL) bezochten De Oude Warande.

Einde november werd de evenementensubsidie toegekend. Alle activiteiten werden onmiddellijk hervat. De locatiebezoeken bleken hun vruchten afgeworpen te hebben; nadat Driessen alle kunstenaars groen licht gaf voor het maken van de nieuwe werken, waren op 31 december alle voorstellen ontvangen.

Brief Encounters ’25

Zoals gezegd betreft het performatieve programmaonderdeel *Brief Encounters* een relatief duur programmaonderdeel. Er werd daarom besloten dit programmaonderdeel terug te brengen van zes naar drie performances per seizoen. Ook werd besloten om *Brief Encounters* niet langer als een apart programmaonderdeel te presenteren maar op te nemen in het

openingsprogramma van de hoofdexpositie. Dat scheelt in communicatie- en marketingkosten.

Voor de editie die gepland was voor juli 2025 waren door artistiek directeur Chris Driessen al drie kunstenaars uitgenodigd, die alle drie deelname ook hadden toegezegd. Deze kunstenaars werden einde november opnieuw uitgenodigd voor het openingsprogramma van MATERIAL WORLDS op 14 juni 2026.

LWSE '25 (werktitel)
Ter gelegenheid van het vijfentwintigjarige jubileum werd er besloten een nieuw programmaonderdeel te initiëren. LUSTWARANDE SOUTH EAST (LWSE) (werktitel), een talentontwikkelingsprogramma waarbinnen jonge, veelbelovende kunstenaars uit Nederland en België de ruimte krijgen zich met monumentaal bestaand werk te tonen aan een (inter)nationaal publiek, in de context van een officiële editie van Lustwarande.
Het voornemen voor dit nieuwe programmaonderdeel is opgenomen in het meerjarenbeleid Lustwarande 2025-2028.

Park De Oude Warande is opgedeeld in vier kwadranten, die ieder een specifieke geometrische padenstructuur hebben: een vierkant, een ruit, een cirkel en een achthoek. In het zuidoostelijk deel van de achthoek zal LWSE plaatsvinden, met actuele bruiklenen van opkomende talenten uit Nederland en België, die relevant zijn om gedurende een langere periode getoond te worden. Lustwarande heeft van meet af aan aandacht besteed aan talentontwikkeling en opkomende talenten gepresenteerd. Doordat die doorgaans geen bestaand werk beschikbaar hebben, werden en worden deze jonge kunstenaars in de gelegenheid gesteld om nieuw werk te maken. Maar er zijn ook jonge kunstenaars die wel monumentaal bestaand werk 'hebben staan'. In de meeste gevallen zijn deze werken pas eenmaal getoond en staan vervolgens in opslag, wachtend op een volgende presentatiemogelijkheid, die gezien het beginnende cv van de kunstenaars niet voor het oprapen liggen, zeker niet waar het de presentatie van monumentale sculptuur betreft in de openbaarheid van een internationaal beeldenpark.
LWSE is expliciet zo'n vervolgpresentatie.

Per editie worden er drie werken gepresenteerd. Edities lopen parallel met de hoofdexpositie maar staan daar thematisch los van. Het loslaten van een specifieke inhoudelijkheid staat toe dat alles mogelijk is. Het feit dat LWSE gepresenteerd wordt bij Lustwarande garandeert ook dat LWSE door een groot publiek gezien wordt en persaandacht krijgt. Chris Driessen is curator van deze eerste editie.

Tijdens zijn doorlopende oriëntatie is curator Chris Driessen op een aantal voortreffelijke beschikbare werken gestuit. Vanuit het oogpunt van diversiteit en inclusie zijn er met drie kunstenaars gesprekken gevoerd over het opnieuw en langer presenteren van hun beschikbare werk in park De Oude Warande in Tilburg in het kader van LWSE.

Te presenteren werken:
Ster Borgman – *Greenhouse* (2023)
Gwen van den Bout - *Future Geology* (2021)
Krystel Geerts – *La Chimera II* (2025)

Lustwarande zorgt naast een honorarium volgens de richtlijnen voor fair pay voor professionele technische begeleiding, transport, verzekering, (de)montage, publiciteit en promotie en professionele documentatie.
Qua talentontwikkeling zal er niet alleen aandacht besteed worden aan de artistieke inhoud maar is er ook expliciet ruimte voor technische, publicitaire, financiële en organisatorische aspecten van het presenteren van sculptuur in de openbare ruimte. LWSE 2026 is in die zin

experimenteel te noemen omdat het functioneert als een pilot.

Dit nieuwe programmaonderdeel diende overigens eveneens een jaar opgeschort te worden. Besloten werd dat realisatie alleen doorgang kon vinden indien er voldoende additionele fondsen verworven waren. De kunstenaars werden van dit besluit op de hoogte gebracht en stemden ermee in.

Publicatie *Material Lustwarande – Excursions in Contemporary Sculpture IV* (werktitel)
Verschijningsdatum: juni 2025
Uiteraard hoort bij een jubileum een jubileumpublicatie. *Material Lustwarande – Excursions in Contemporary Sculpture IV* (werktitel) is de opvolger van *Delirious Lustwarande – Excursions in Contemporary Sculpture III* (2019), *Raw Stardust – Excursions in Contemporary Sculpture II* (2012) en *Wanderlust – Excursions in Contemporary Sculpture* (2008). Deze jubileumpublicatie documenteert de exposities *Material Worlds* (2025), *Arbos* (2024), *Eartheaters* (2023), *Godhead* (2022) en *Stations* (2021). Om de exposities en de werken van een bredere context te voorzien zijn in december 2025 twee gerenommeerde auteurs uitgenodigd om een essay schrijven:
Florian Göttke, beeldend kunstenaar, onderzoeker, schrijver en docent (UvA).
Toef Jaeger, kunsthistoricus, voormalig kunstredacteur voor NRC, cultuurcriticus en schrijver.
Op 31 december hadden zij nog niet gereageerd.

Publieksactiviteiten & educatie
Voor bovengenoemd programma stonden er publieksactiviteiten voor diverse doelgroepen en educatieve producten voor vo, po/bso, hbo, Tilburg University en hovo op het programma. Ook deze publieksactiviteiten en educatieve producten dienden een jaar opgeschort te worden.

3. Organisatie

Bestuur

In de periode 1 januari – 31 december 2025 vonden er geen wijzigingen plaats in de samenstelling van het bestuur. Het werven van andere bestuursleden is door de subsidieperikelen on hold gezet en zal hervat worden als duidelijk is dat Lustwarande door kan gaan.

Bestuur:

John Stokmans	fiscaal jurist (voorzitter)
Jannie Mooren	voormalig secretaris Stichting van de Arbeid, gepensioneerd (secretaris) nevenfuncties: lid bestuur Stichting Normering Flexwonen, vrijwilliger voor PUM / expert sociale dialoog, secretaris VVE Krugerplein 8-16, secretaris bestuur stichting Vrienden Medische Missiezusters, penningmeester bestuur JJ/Theatre Days Productions
Max Oostelbos	accountant (penningmeester)
Lucien Kuijsters	voormalig projectdirecteur Gemeente Tilburg, gepensioneerd (lid) nevenfunctie: bestuurslid Hall of Fame, Tilburg

Het bestuur is onbezoldigd.
Stichting Lustwarande heeft de ANBI-status (RSIN: 0090981 61)

Vergaderdata 2025
6 februari
30 mei
26 juni
26 september
18 december

Vaststelling
In de vergadering van 12 februari 2026 werd het inhoudelijk en financieel verslag 2025 vastgesteld.

Comité van Aanbeveling

Per 31 december 2025 hadden de volgende personen zitting:

Nicholas Baume	directeur Public Art Fund, New York
Brigitte Bloksma	directeur Museum Beelden aan Zee, Den Haag
Ann Demeester	directeur Kunsthaus Zürich
Söke Dinkla	directeur Lehmbruck Museum, Duisburg
Wim van de Donk	Rector Magnificus Tilburg University
Piet Hein Eek	industrieel vormgever, Eindhoven
Guido Geelen	kunstenaar, Tilburg
Antony Gormley	kunstenaar, Londen
Jacqueline Grandjean	directeur Het Noordbrabants Museum
Xavier Hufkens	galeriehouder, Brussel

Anish Kapoor	kunstenaar, Londen
Hicham Khalidi	directeur Jan van Eyck Academie, Maastricht
Maxine Kopsa	directeur De Ateliers, Amsterdam
Joep van Lieshout	kunstenaar, Rotterdam
Mark Manders	kunstenaar, Ronse
Sohrab Mohebbi	directeur Sculpture Centre, New York
Martijn van Nieuwenhuyzen	directeur De Pont Museum, Tilburg
Timo de Rijk	directeur Design Museum, Den Bosch
Ugo Rondinone	kunstenaar, New York
Martijn Sanders	verzamelaar, Amsterdam
Susanne Swarts	directeur Museum Voorlinden, Wassenaar
Steven Vandervelden	directeur STUK, Leuven
Henk Visch	kunstenaar Eindhoven/Berlijn
Sara Weyns	directeur Middelheimmuseum, Antwerpen
Godfrey Worsdale	directeur Henry Moore Foundation, Leeds

Directie & medewerkers

Aangezien er geen programma was in 2025, zijn er alleen werkzaamheden uitgevoerd door de directie:
Chris Driessen, artistiek directeur
Heidi van Mierlo, zakelijk directeur

4. Naleving van de codes

Lustwarande onderschrijft de drie codes geformuleerd voor de culturele sector.

Governance code cultuur

Lustwarande is een stichting met een bestuur op afstand. Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van Lustwarande. Daarbij volgt het de Governance Code Cultuur, de Code Culturele Diversiteit en de Fair Practice Code zoveel mogelijk. Het bestuur neemt het initiatief voor het implementeren en verankeren van de Governance Code Cultuur en draagt zorg voor de naleving.

Jaarlijks wordt er in de eerste bestuursvergadering van het jaar (januari) teruggeblikt op het naleven van de codes en welke code in het komende jaar extra aandacht verdient. Zo is er in januari 2023 besloten dat er vanaf 2023 verder gewerkt wordt aan een inclusiever en diverser Comité van Aanbeveling. In 2022 is het aantal vrouwen al toegenomen. Nieuwe leden in 2023 waren voor 87,5 % vrouw. Verdeling man-vrouw is nu 69 % man versus 31 % vrouw.

In de bestuursvergadering van januari 2024 is besloten om het bestuur uit te breiden met aandacht voor inclusie en diversiteit. Door de subsidieperikelen is dit streven on hold gezet. Deze werkzaamheden zullen in 2026 hervat worden.

Het bestuur ziet erop toe dat de stichting haar maatschappelijke doelstelling realiseert op een duurzame en bedrijfsmatig verantwoorde wijze, dat de artistieke integriteit gewaarborgd blijft en dat de beschikbare middelen effectief worden besteed. Verantwoording wordt afgelegd tijdens de jaarlijkse vijf bestuursvergaderingen en in het jaarverslag. Het jaarverslag maakt melding van de rechtsvorm, het bestuursmodel, het beloningsbeleid, (neven)functies van de bestuurders en, indien nodig, de wijze waarop de principes van de code zijn toegepast. Het bestuur is werkgever van de directie aan wie de dagelijkse leiding van de stichting is gedelegeerd. Het bestuur is onbezoldigd. Publieke verantwoording wordt afgelegd door het

digitaal beschikbaar stellen van de jaarverslagen op de website van de stichting. In 2024 zet het bestuur verder in op het vervolmaken van de naleving van de code.

Code culturele diversiteit & inclusie

Deze code is erg belangrijk voor Lustwarande voor wat betreft personeel, programmering, publiek en partners. Toepassing van deze code heeft betrekking op alle facetten van de organisatie.

Alle verschillen - zoals gender, etnische achtergrond, beperking, seksuele oriëntatie, religie, sociaaleconomische status, opleidingsniveau en leeftijd - worden omarmd en zoveel als mogelijk vertegenwoordigd. Op de QuickScan Culturele Diversiteit scoort Lustwarande goed: 22 van de 32 punten. Voor de invulling van deze code bevindt Lustwarande zich in een ontwikkeltraject.

Personeel: ondanks dat het team van Lustwarande uit een kleine en flexibele groep mensen bestaat, is er voldoende evenwicht tussen de verschillende kenmerken, die we zien in de samenleving. Alle medewerkers voelen zich gezien en gehoord. Ofschoon Lustwarande een kleine werkgever is, zal er de komende jaren permanente aandacht zijn voor deze code bij het aantrekken van personeel.

Programma: Lustwarande heeft altijd actief kunstenaars met een andere culturele achtergrond getoond, als ook niet-witte en queer kunstenaars. Er is expliciet altijd ruimte geweest voor vrouwelijke kunstenaars als ook voor kunstenaars uit de LHBTQ+-community. In 2023 lag bv. bij het project EARTHEATERS een focus op het empoweren van vrouwelijke kunstenaars. Zeven van de tien deelnemend kunstenaars waren vrouw en ook was gekozen voor een vrouwelijke co-curator. Vanaf 2024 is de aandacht voor diversiteit en inclusie in het programma voor zover mogelijk nog scherper ingebracht worden.

Publiek: bij het bereiken van nieuwe doelgroepen is een inclusie- en diversiteitsbeleid richtinggevend. Door de aard van de expositielocatie, een openbaar toegankelijk park, kan Lustwarande een breed, divers en inclusief publiek de mogelijkheid geven om te genieten van hedendaagse kunst. Financiële status en het al dan niet hebben van een handicap kunnen bepalend zijn om je inclusief te voelen. Bij Lustwarande is er voor iedereen plek. In park De Oude Warande is er letterlijk en figuurlijk geen drempel bij om ‘binnen te stappen’. De locatie is een vrij toegankelijke plek in de natuur waar allerhande bezoekers in aanraking komen met Lustwarande biedt kunst in een prikkelarme omgeving en, heel belangrijk, er is geen financiële drempel. Alle werken zijn ook voor mensen met een beperking makkelijk te bereiken. Het lukt Lustwarande tevens al jaren om steeds meer jongeren te bereiken, via het actief benaderen in informeren van scholen (po/bso en vo), kunstvakopleidingen en de universiteit. De campus van Tilburg University is letterlijk de buurman van De Oude Warande.

Partners: Lustwarande zoekt proactief naar (maatschappelijke) organisaties die kunnen helpen de weg te vinden naar een publiek dat zelden tot nooit in aanraking komt met (hedendaagse) kunst. Enkele nieuwe partnerschappen die op de agenda staan:

-Focuswijken in Tilburg-Noord en -West bereikt Lustwarande via adverteren/ informeren in de wijkkranten, alsmede via scholen in deze wijk. Onze educatieve partner voor primair onderwijs/ bso Kunstlab heeft in 2022 afspraken kunnen maken met alle zes de basisscholen in Tilburg West. Vanuit deze afspraak nemen jaarlijks op voorhand 525 kinderen deel aan het educatieve programma. Deze aanpak zal Lustwarande in 2024 en de jaren daarna uitbreiden naar andere focuswijken in Tilburg.

- Lustwarande biedt verschillende doelgroepen korting op entree en rondleidingen. Om ook een armlastigere publieksgroep te bereiken wordt er gratis toegang en rondleiding aangeboden via de partner Quietcommunity Tilburg. Zij zetten zich in voor mensen in armoedesituaties in Tilburg.

- Stichting Toegankelijk Tilburg en de gemeente een rolstoelroute geopend in Stadsbos013 waar De Oude Warande onderdeel van uitmaakt. Deze rolstoelroute heeft als doel om Stadsbos013 toegankelijker te maken voor bezoekers met een lichamelijke beperking. De rolstoelroute loopt door de Oude Warande. Lustwarande wil samen met Toegankelijk Tilburg gaan onderzoeken waar deze doelgroep behoefte aan heeft, bijvoorbeeld op maat gemaakte rondleidingen.

Code fair practice

Lustwarande is solidair ten opzichte van alle medewerkers en kunstenaars. Richtlijnen voor beloning worden nageleefd en zijn sectorconform. De stichting is transparant, duurzaam en weet vertrouwen uit te stralen. Goed werkgever- en opdrachtgeverschap staat voor Lustwarande hoog op de agenda.

Lustwarande vindt het ook van belang dat inbreng van medewerkers op waarde wordt geschat.

In het onderzoek Fair Pay dat in januari 2023 werd uitgevoerd in opdracht van de Gemeente Tilburg scoorde Lustwarande goed tot zeer goed op de beloning van medewerkers.

Beloning kunstenaars
Deelnemend kunstenaars worden beloond volgens de Richtlijn Kunstenaarshonoraria. Daarnaast worden transportkosten, reis- en verblijfskosten, verzekering, installatie- en documentatiekosten vergoed. Voor buitenlandse kunstenaars worden verblijfskosten met een maximum van vijf dagen vergoed (i.e. overnachtingskosten en per diem). De kunstenaar blijft eigenaar van het werk.

Beloning personeel
Het personeelsbestand van Lustwarande bestaat uit vaste medewerkers, tijdelijke medewerkers en zzp'ers. Voor personeel in dienst en zzp'ers wordt de Richtlijn Functie en Loongebouw Presentatie-instellingen gevolgd. Voor de vaste medewerkers volgt Lustwarande aanvullend de cao Kunsteducatie. Voor personeel in dienst van de stichting is er een ziekteverzuimverzekering. Er is – door geldgebrek - geen pensioenvoorziening.

Alle medewerkers krijgen op basis van declaratie een reiskostenvergoeding van € 0,23 per/km of op basis van kosten tweede klas openbaar vervoer en/of vliegticketprijs economy.

5. Financiën

De cijfers zijn verwerkt tot en met 31 december 2025.

In 2025 realiseerde Lustwarande de volgende inkomsten:

Overheidssubsidies:
Provincie Noord- Brabant. De provincie heeft een vierjaarlijkse subsidie toegekend van € 115.000. In 2025 is van de eerste € 115.000 € 50.000 gebruikt. Het resterende bedrag wordt doorgeschoven naar 2026.

Eigen inkomsten:
Projectsubsidies:
Er werden projectsubsidies gerealiseerd door bijdragen van Mondriaan Fonds, Fonds 21 en Cultuurfonds. Deze toegezegde middelen konden op verzoek overgeheveld worden naar programmajaar 2026.
Donaties: er zijn voor een klein bedrag (€ 400) giften gerealiseerd.

Publieksinkomsten:
Aangezien er geen programma was in 2025, werden er ook geen publieksinkomsten gerealiseerd.

6. Doorkijk financiële toekomst van Lustwarande 2025-2028

Op 31 december 2025 had Lustwarande een negatief eigen vermogen van € 64.585 (2024: - € 64.400). Het bestuur van Lustwarande heeft een plan van aanpak geformuleerd om dit tekort op te lossen.

Wat ging er aan vooraf

Door de nasleep van het uitblijven van meerjarige provinciale subsidie voor de periode 2021-2024 moest het bestuur van Lustwarande begin 2024 concluderen dat er in 2024 enkel budget was voor het organiseren van de expositie *Arbos*. Er zouden geen middelen zijn om in het najaar de noodzakelijke voorbereidingen van de jubileumexpositie van 2025 te treffen. Het bestuur besloot om het gesprek aan te gaan met de provincie om te kijken of er bij de provincie middelen beschikbaar zouden zijn voor de cruciale periode september – december 2024. Na een gesprek met Gedeputeerde Maes in mei 2024 bleek dat er nagedacht kon worden over een mogelijke ondersteuning, mits Lustwarande door minimaal twee overheden ondersteund zou worden bij de ingediende meerjarenaanvragen voor de periode 2025-2028. Augustus 2024 werd bij de provincie een aanvraag ingediend voor de voorbereidingskosten van de jubileumexpositie in de periode september – december 2024: € 55.000.

De uitkomst is inmiddels bekend. Het bestuur zag zich totaal onverwacht geconfronteerd met een ongedekt deel van de kosten die gemaakt waren in het najaar van 2024 (€ 52.660). Samen met het negatieve resultaat van de expositie Arbos (€ 11.740) werd het programmajaar 2024 afgesloten met een tekort van € 64.400.

Het bestuur heeft onderstaand plan gemaakt om het negatief eigen vermogen van € 64.585 over drie jaar (2026-2028) om te buigen naar minimaal een klein positief vermogen van € 3.770 einde 2028, **zonder** dat daarvoor toegekende subsidies worden aangewend.

Aanvullen eigen vermogen in de periode 2026-2028

- de directie gaat gespreid over drie jaar, 2026-2028, de taken in minder uren uitvoeren. Dit levert een kostenbesparing op van € 20.000 (2026: € 7.500, 2027: € 7.500, 2028: € 5.000).

Het zal gaan om een arbeidstijdkorting van totaal 250 uur (2026 en 2027) en 165 uur (2028).
- wat de openstaande schuld aan Brabant C betreft: Brabant C heeft op 11 september jl. middels een brief laten weten deze schuld kwijt te schelden, evenals de rente vanaf het eerste kwartaal 2025. Door o.a. het kwijtschelden van de rente komt de in de oorspronkelijke begroting opgenomen post 'onvoorzien' te vervallen. Dit levert een besparing op van € 18.355 (2026: € 7.855, 2027: € 5.250, 2028: € 5.250).
- Voor de exposities in 2026-2028 zal het aantal bruiklenen met minimaal twee worden uitgebreid. Dit levert een minimale kostenbesparing op van € 30.000 (2026: € 10.000, 2027: € 10.000, 2028: € 10.000).

AANVULLEN EIGEN VERMOGEN 2026-2028	
Arbeidstijdsverkorting directie	€ 20.000
Vrijvallen rentebetaling Brabant C	€ 18.355
Toename presentatie bruiklenen	€ 30.000
Totaal	**€ 68.355**

Er zal een driemaandelijkse financiële rapportage plaatsvinden, in plaats van een halfjaarlijkse, zoals tot nu toe gebruikelijk, zodat het ingezette bijstellingsbeleid zorgvuldig gemonitord wordt.

Alle bovengenoemde financiële bijstellingen zijn verwerkt in een bijgestelde begroting (2025-2028).

Terzijde wil het bestuur opmerken dat Lustwarande met alle genoemde fondsen in de begroting al jarenlang een goede relatie heeft en dat tot nu toe de aanvragen altijd gehonoreerd zijn. Verder wil het bestuur opmerken dat per programmaonderdeel altijd additionele fondswerving noodzakelijk is geweest. Zo is het ook opgenomen in de oorspronkelijke ingediende begroting.
Sommige fondswerving is eenmalig. Zo betreft DigitALL, bijvoorbeeld, een impulssubsidie voor het ontwikkelen van een digitale strategie op marketinggebied. Dit is een incidentele ondersteuning, uitgesmeerd over twee jaar (een onderzoeksbijdrage in 2026 en een implementatiebijdrage in 2027).

Lustwarande is ervan overtuigd dat bovenbeschreven ingrepen leiden tot een financieel gezonde organisatie.

Winst- en verliesrekening 2025

	2025	2024
Opbrengsten		
Overheidssubsidies	50.000	95.385
Eigen inkomsten		
Projectsubsidies	0	80.321
Publieksinkomsten	400	38.834
	400	119.155
	50.400	214.540
Organisatiekosten		
Personeelskosten	33.894	106.196
Huisvestingskosten	4.594	4.084
Bureaukosten	7.832	10.189
	46.320	120.469
Kosten activiteiten		
Programmakosten	67	111.370
Publiciteitskosten	757	23.379
Publicatie	0	0
Public Program & Educatie	0	2.249
Afschrijvingen	3.427	7.783
Organisatiekosten	0	8.191
	4.251	152.972
Bedrijfsresultaat	-171	-58.901
Financiële resultaten	-3.701	-4.183
Buitengewone resultaten	37	-1.318
Resultaat	**-3.835**	**-64.402**