

WERKPROGRAMMA 2019-2020

BOUWEN AAN HET FUNDAMENT VAN EEN VITALE SECTOR

Goedgekeurd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap per 1 juli 2019

CULTUUR+ONDERNEMEN

INHOUD

1. Samenvatting	2
2. Inleiding	6
3. Missie en rol Cultuur+Ondernemen	8
4. Situatieschets en uitdagingen van de cultuursector	10

Werkprogramma

5. Een sector met durf en professionaliteit	13
6. Een sector mét geld	20
7. Een sector met fatsoenlijk bestuur	29
8. Hét loket voor ondernemers in cultuur	35
9. Verbinden met onze stakeholders	37
10. Over Cultuur+Ondernemen	42
11. Begroting	47

Bijlagen

1. Activiteiten in heel Nederland	51
2. Samenwerkingsprojecten	52
3. Partners	54

1. SAMENVATTING

Cultuur+Ondernemen is een *sectorbreed en landelijk opererend kenniscentrum voor ondernemerschap in de cultuursector*. Onze doelgroep bestaat uit *kunstenaars, creatieven en culturele instellingen*. Wij werken samen met:

- overheden, fondsen en andere financiers om het effect van hun cultuurbeleid en investeringen te vergroten;
- beroeps- en brancheorganisaties, kennis- en opleidingsinstituten en inhoudelijk experts van binnen en buiten de sector om kennis te ontwikkelen en beschikbaar te stellen aan de doelgroep.

Situatieschets en uitdagingen van de cultuursector

Grote onderlinge verschillen, weinig groei- en innovatiemogelijkheden en een zwakke financiële positie kenmerken de situatie van veel partijen in de cultuursector. Met een deel van de culturele organisaties (met name de grote), kunstenaars en creatieven gaat het goed. Hen lukt het succesvol op de markt te opereren. Echter voor het merendeel is dit niet het geval.

Voor de middelgrote en kleine organisaties en de zelfstandig werkende kunstenaars en creatieven werkt dit verstikkend. Voor hen moeten de mogelijkheden om te ondernemen verder versterkt worden. Dat is ook te lezen in de brief van OCW *Beleidskaders cultuur-ondernemerschap 2019-2020*. Dit vereist verschillende maatregelen die elkaar versterken. In de *Arbeidsmarktagenda 2017-2023* staat al een aantal van de benodigde maatregelen. Ter versterking van het ondernemerschap wordt gewezen op de noodzaak van opleiding en scholing, laagdrempelige informatievoorziening en persoonlijke ontwikkeltrajecten en ondersteuning. Er moet meer experimenteerruimte komen voor (startende) ondernemers en er moeten financieringsinstrumenten komen die ondernemerschap stimuleren. Tot slot moet de bestuurlijke slagkracht van organisaties versterkt en verder geprofessionaliseerd worden.

Ons werkprogramma

Het is een omvangrijke opdracht die hierboven is beschreven. Cultuur+Ondernemen levert hier graag een bijdrage aan en bouwt daarmee aan het fundament onder een vitale culturele sector.

In dit werkprogramma voor 2019 en 2020 presenteren wij onze doelstellingen en activiteiten.

Een vitale sector is voor ons een sector:

- met durf en professionaliteit;
- mét geld;
- met fatsoenlijk bestuur.

Aan deze drie pijlers zijn onze doelstellingen en activiteiten verbonden. Op de volgende pagina is dat schematisch weergegeven.

DE DOELSTELLINGEN WAAR WIJ DE KOMENDE JAREN AAN WERKEN

- De sector kent de financieringsmogelijkheden die beschikbaar zijn
- De sector heeft de kennis, vaardigheden en middelen om andere financiering naar zich toe te trekken
- De sector beschikt over een omgeving waar men kan leren door te doen



- Bestuurders en toezichhouders handelen in het belang van de organisatie
- Bestuurders en toezichhouders omarmen de complexiteit van hun werk
- Bestuurders en toezichhouders geven handen en voeten aan fatsoenlijk bestuur

- Makers en organisaties ontwikkelen hun competenties en benutten hun kansen
- Kunstenaars, creatieven en culturele organisaties vinden zichzelf opnieuw uit
- De sector doet niet krampachtig positief, is (zelf)kritisch en verbetert zich voortdurend

IN VERBINDING MET ONZE STAKEHOLDERS

WE LEVEREN EEN BIJDRAGE MET DEZE ACTIVITEITEN

1. PROGRAMMA CULTURELE FINANCIERINGSWIJZER

2. VERKENNING FINANCIERINGSMODELLEN 2.0

3. PROEFTUIN NIEUW FINANCIËEL INSTRUMENT

4. CULTUURLENING 2.0

5. ADVIES VOOR TOEGANG TOT GELD

6. FINANCIËLE FACILITEITEN EN REGELINGEN

1. COMPETENTIES VOOR ONDERNEMERS

2. WAT SPEELT ER

3. LEREN OM TE GROEIEN

1. PROGRAMMA BESTUUR EN TOEZICHT ANNO NU

2. RONDOM DE CODE

3. DIENSTEN VOOR GOED BESTUUR EN TOEZICHT

4. WAT LEERT ONS?

HÉT LOKET VOOR ONDERNEMERS

DIGITAAL PLATFORM

HELPDESK

ORIËNTATIEGESPREKKEN

Een sector met durf en professionaliteit

Een sector waarin...

- ... makers en organisaties competenties ontwikkelen en de ruimte benutten;
- ... kunstenaars, creatieven en culturele instellingen zichzelf opnieuw uitvinden;
- ... de sector niet krampachtig positief doet, (zelf)kritisch is en zich voortdurend verbetert.

In de pijler *Een sector met durf en professionaliteit* geven we aandacht aan het versterken van *ondernemerscompetenties* en het stimuleren van *ondernemend gedrag*, delen en duiden we *interessante ontwikkelingen* waar ondernemers in de cultuur hun voordeel mee kunnen doen.

Om de sector ook toekomst-proof te maken kijken we welke *competenties óvermorgen* nodig zijn en welke (nieuwe) vormen van competentie-ontwikkeling daarbij passen. We willen hiermee de sector helpen de durf en professionaliteit te ontwikkelen die noodzakelijk zijn voor een vitale en ondernemende sector.

De pijler *Een sector met durf en professionaliteit* is onlosmakelijk en in meerdere opzichten verbonden met de twee andere pijlers *Een sector mét geld* en *Een sector met fatsoenlijk bestuur*. Inhoudelijk overlappen de onderwerpen die centraal staan – ondernemen, financieren en governance – elkaar in sterke mate. Daarom komen ze in onze activiteiten vaak in samenhang aan bod. Daarnaast zijn de ondernemende houding en competenties waar we in deze pijler aan werken nodig – en zelfs voorwaardelijk – om de kennis toe te kunnen passen die wij in de andere twee pijlers aanbieden op het gebied van financieren en governance.

Een sector mét geld

De sector...

- ... kent de financieringsmogelijkheden die beschikbaar zijn;
- ... heeft de kennis en vaardigheden om andere soorten financiering naar zich toe te trekken;
- ... beschikt over een omgeving waar men kan leren door te doen.

In de pijler *Een sector mét geld* manifesteren we ons als kenniscentrum voor financiering van cultuur. Met onze kennis en ervaring staan wij de cultuursector met raad en daad bij. Bijvoorbeeld met de digitale *Culturele Financieringswijzer*. Het gebruik maken van in de sector minder bekende financieringsvormen en-bronnen stimuleren wij en jagen we hier mee aan. Als experimenteer- en ontwikkelcentrum doen we dat ook. Wij nemen het initiatief voor een *proeftuin* met (voor de sector) nieuw financieel instrumentarium; zoveel mogelijk in co-creatie met de sector, financiers en andere stakeholders. Wanneer wij hierbij knelpunten en belemmeringen in bijvoorbeeld wet- en regelgeving tegenkomen, dragen wij bij aan oplossingen. Dankzij de *Cultuurlening 2.0* krijgen cultureel ondernemers toegang tot financiering en doen zij kennis en ervaring op die nodig is om andere financieringsbronnen aan te boren die in de samenleving beschikbaar zijn.

Een sector met fatsoenlijk bestuur

Bestuurders en toezichthouders...

- ... handelen in het belang van de organisatie;
- ... omarmen de complexiteit van hun werk;
- ... geven handen en voeten aan fatsoenlijk bestuur.

In de pijler *Een sector met fatsoenlijk bestuur* onderzoeken en duiden wij (onder andere met een jaarlijkse trendrapportage) de ontwikkelingen in bestuur en toezicht. We organiseren bijeenkomsten waar de betrokkenen met elkaar van gedachten kunnen wisselen en hun ervaringen kunnen delen. De kennis die wij tijdens deze bijeenkomsten opdoen bewerken en verspreiden wij. Als opsteller en hoeder van de **Governance Code Cultuur** stimuleren en ondersteunen wij de sector om er mee aan de slag te gaan. Tot slot adviseren wij organisaties over governancevraagstukken en helpen wij hen bij hun zelfevaluaties en het vinden van geschikte bestuurders en toezichthouders.

Onze loketfunctie

Wij ontwikkelden ons in de afgelopen jaren tot hét laagdrempelige loket voor ondernemers in de cultuur. In 2019 en 2020 vullen wij deze loketfunctie in met:

- ons *digitale platform* met onder andere de Culturele Financieringswijzer en het platform voor besturen en de Governance Code Cultuur met daarbij een praktische toolkit;
- een *helpdeskfunctie* waar we via mail en telefoon mensen snel verder op weg helpen;
- *oriëntatiegesprekken* waar we in een 1-op-1 gesprek onze doelgroepen kosteloos helpen hun vraag scherper te krijgen en zicht te oriënteren op hun volgende stap.

Een belangrijke opgave voor Cultuur+Ondernemen zelf is de ontwikkeling als kenniscentrum in ‘this digital and networking age’.

2. INLEIDING

2.1 ONS WERKPROGRAMMA VOOR EEN VITALE SECTOR

U leest ons werkprogramma voor ondernemerschapsondersteuning voor de periode 2019-2020. Het is een onderdeel van onze aanvraag voor een projectsubsidie van het ministerie van OCW en past binnen het ter beschikking gestelde bedrag. We doen deze aanvraag met het oog op continuïteit van onze ondersteuning voor de sector en in afwachting van het nieuwe cultuurstelsel voor de periode 2021-2024.

Met de activiteiten in dit programma bouwen wij mee aan het fundament van een vitale sector die cultuuruitingen van formaat produceert en daarmee van waarde is voor onze samenleving.

2.2 ONZE DRIE UITGANGSPUNTEN

We spelen een duurzame rol

Cultuur+Ondernemen (inclusief zijn rechtsvoorgangers) werkt sinds 1935 voor de culturele sector en heeft een lange relatie met overheden, zoals de ministeries van SZW en OCW, die zich inspannen voor kunst en cultuur en iedereen die daarin werkt. Het vraagt een lange adem om de uitdagingen die de sector heeft op het gebied van ondernemerschap om te zetten in blijvende vitaliteit. Wij streven daarom een duurzame vervulling na van onze rol in de komende twee jaar en ook daarna.

We zijn een sector breed en laagdrempelig kenniscentrum

Cultuur+Ondernemen is een sectorbreed en landelijk opererend kenniscentrum met wortels in de praktijk van cultuurmakers en culturele instellingen. Wij bieden, als hét loket voor ondernemerschap in cultuur, kunstenaars, creatieven en culturele organisaties, laagdrempelig toegang tot kennis. Zij vinden informatie op ons digitale platform en krijgen antwoord op hun vragen via onze telefonische helpdesk en tijdens kosteloze oriëntatiegesprekken.

Omdat wij veel van onze dienstverlening digitaal aanbieden bereiken wij onze doelgroep in heel Nederland. Ook 'live' zijn we door heel Nederland te vinden. Wij hebben 'regionale loketten' en organiseren, samen met regionale partners en overheden, bijeenkomsten door het hele land. Zie bijlage 1 voor een indruk van onze activiteiten door heel Nederland.

We werken missie- en visiegedreven

Cultuur+Ondernemen is een missie- en visiegedreven organisatie. Wij willen niet alleen, maar wij móeten ook thought leader zijn en voorlopen op onze doelgroep om ze niet alleen vandaag maar ook morgen het beste te bieden. Als ondersteunende instelling zijn we op de middellange termijn gefocust want de veranderingen die nodig zijn vragen lange adem. Sterk gevoed door onze contacten in de sector kijken we daarom goed naar wat die sector nodig heeft. Daar zitten wel eens zaken bij die niet breed gezien en benoemd worden, maar waarvan wij vinden dat die toch van waarde zijn. Wij zijn dan pioniers en schuwen daarbij niet het experiment in het zoeken naar

nieuwe wegen. Want alleen zo kunnen we onderzoeken wat wel en niet werkt, kunnen we nog sluimerende problemen helder maken, niet voor de hand liggende oplossingen vinden en van waarde zijn voor de sector.

2.3 SUBSIDIEBEHOEFTE, MARKTVERSTORING EN ONAFHANKELIJKHEID

In de brief *Beleidskaders cultuur-ondernemerschap* 2019-2020 wordt gevraagd de subsidiebehoefte van onze activiteiten te onderbouwen, een aanbod te hebben dat niet marktverstoring is, onafhankelijk advies te geven en aantoonbaar partners in de cultuursector te betrekken bij ons beleid en kennisdeling. In hoofdstuk 8 *Hét loket voor ondernemers in cultuur* gaan we in op de onafhankelijkheid van onze adviezen. In hoofdstuk 9 *Verbinden met onze stakeholders* gaan we uitgebreider in op hoe wij samenwerken met onze partners in de cultuursector. Paragrafen over subsidiebehoefte en over marktverstoring zijn opgenomen in hoofdstuk 11 *Begroting*.

2.4 LEESWIJZER

In dit document is achtereenvolgens te vinden:

- **introductie van Cultuur+Ondernemen:** wat is onze missie en rol (hoofdstuk 3);
- **schets van de situatie en uitdagingen** waar de sector voor staat (hoofdstuk 4);
- **werkprogramma** in vier delen: welke doelen wij nastreven op het gebied van ondernemerschap, financieren en bestuur en hoe wij daar aan bijdragen (hoofdstukken 5 t/m 8);
- hoe wij ons **verbinden met onze stakeholders** (hoofdstuk 9);
- **organisatie:** over onze communicatiestrategie, besturing, organisatie-ontwikkeling, diversiteitsbeleid, bedrijfsvoering/administratie (hoofdstuk 10);
- **begroting:** de begroting met toelichting (hoofdstuk 11).

Dit werkprogramma en deze begroting bevatten al onze activiteiten

In ons werkprogramma en de begroting namen we op verzoek van het ministerie van OCW al onze activiteiten op. Ook de activiteiten waarvoor wij geen OCW-projectsubsidie vragen. Zo ontstaat het overzicht van ons totale palet aan activiteiten in hun onderlinge samenhang en hun gezamenlijke bijdrage aan een vitale sector.

Ideeën voor toekomstige intensivering

Wij hebben ons werkprogramma aangepast aan de subsidie die door het ministerie van OCW ter beschikking is gesteld. Wij verwerkten daarbij ook recent verworven opdrachten van derden en andere wijzigingen in de situatie. Wij hebben meer ambities en plannen dan we nu kunnen verwezenlijken. Met het oog op een mogelijke toekomstige intensivering van ondernemerschaps-ondersteuning namen we ook een aantal van onze ideeën en wensen op in dit werkprogramma. In de begroting zijn die niet opgenomen.

3. MISSIE EN ROL CULTUUR+ONDERNEMEN

Cultuur+Ondernemen is hét kenniscentrum voor ondernemerschap in de cultuursector. Hoe luidt onze missie, waar komen we vandaan en welke rol hebben we?

3.1 ONZE MISSIE

Cultuur+Ondernemen is hét kenniscentrum voor ondernemerschap in de cultuursector

Wij werken aan een stevig fundament voor een vitale en toekomstbestendige cultuursector, zodat de samenleving optimaal kan profiteren van de werking van cultuur. Dat fundament bestaat uit duurzame financiering, effectief en vindingrijk bestuur en professionele kunstenaars, creatieven en culturele organisaties. Wij werken samen met onder andere overheden, fondsen en andere financiers en vergroten zo het effect van hun cultuurbeleid en-investeringen.

3.2 ONZE ROL ALS KENNISCENTRUM

Terugblik: van het verbeteren van de inkomenspositie naar ondernemerschapsondersteuning

Cultuur+Ondernemen ontstond in 2010 uit een fusie van de stichting Kunstenaars&Co en de stichting Kunst & Zaken. Aanvankelijk lag bij Kunstenaars&Co de nadruk op het verbeteren van de inkomenspositie van kunstenaars en creatieven en het uitvoeren van taken voor de Wwik. Bij Kunst & Zaken waren culturele organisaties de primaire doelgroep. Na de fusie ontwikkelden wij ons tot een instituut voor ondernemerschapsondersteuning in de cultuursector. Een groot deel van onze financiering kwam vanaf het begin van de ministeries van SZW en OCW. Sinds 2013 voeren wij activiteiten uit binnen het programma 'Ondernemerschap Cultuur' van het ministerie van OCW. Wij versterken het ondernemerschap van culturele instellingen en kunstenaars en creatieven.

Cultuur+Ondernemen ontvangt een projectsubsidie van het ministerie van OCW. Verder werken wij in opdracht van overheden, fondsen, culturele instellingen, kunstenaars en creatieven.

Een kenniscentrum dat deelt, verbindt en doorverwijst

Cultuur+Ondernemen is nu een sectorbreed en landelijk opererend kenniscentrum met wortels in de praktijk. We bieden informatie, expertise en inzichten over ondernemen, financieren en besturen. En dan gaat het om meer dan de 'stand van vandaag'. We willen *thought leader* zijn, voorlopen op onze doelgroep. We ontwikkelen en *experimenteren* met nieuwe (bijvoorbeeld financierings-) instrumenten. We zijn de opsteller en hoeder van de Governance Code Cultuur. We brengen partijen binnen en buiten de sector met elkaar in contact. Binnen onze loketfunctie verwijzen we onze doelgroep door naar de best beschikbare hulpbronnen binnen ons uitgebreide netwerk van partners en adviseurs. We werken bij dit alles nauw samen met onze doelgroep: kunstenaars, creatieven en culturele instellingen en met partners zoals regionale overheden, fondsen, branche- en beroepsorganisaties, opleidingen en andere ondersteunende instituten.

3.3 CULTUUR+ONDERNEMEN IN CIJFERS

Organisatie in 2017:

- 21 fte;
- omzet 4,5 mln, waarvan 35% projectsubsidie OCW t.b.v. versterken ondernemerschap;
- landelijk opererend, gevestigd in Amsterdam.

Resultaten en bereik 2017, o.a.:

- 99 bijeenkomsten voor kennisdeling met ruim 2000 deelnemers;
- 550 startadviezen voor kunstenaars en creatieven en culturele organisaties;
- 350 advies- en ontwikkelingstrajecten voor kunstenaars en creatieven en culturele organisaties;
- 151 lopende leningen, waarvan 55 nieuw (via Fonds Cultuur+Financiering);
- 38 lopende garantstellingen, waarvan 4 nieuw (via Fonds Cultuur+Financiering);
- 8 publicaties over ondernemen, besturen en/of financieren;
- 2073 downloads Governance Code Cultuur;
- 72.000 unieke bezoekers website;
- 13.000 abonnees nieuwsbrieven;
- 23.500 volgers op social media als LinkedIn pagina, LinkedIn groep, Facebook en Twitter.

Samen met:

- 150 externe adviseurs, trainers, coaches, mentoren en experts uit het bedrijfsleven en de cultuursector;
- 93 partnerorganisaties binnen en buiten de sector;
- 30 samenwerkingsprojecten.

4. SITUATIESCHETS EN UITDAGINGEN VAN DE CULTUURSECTOR

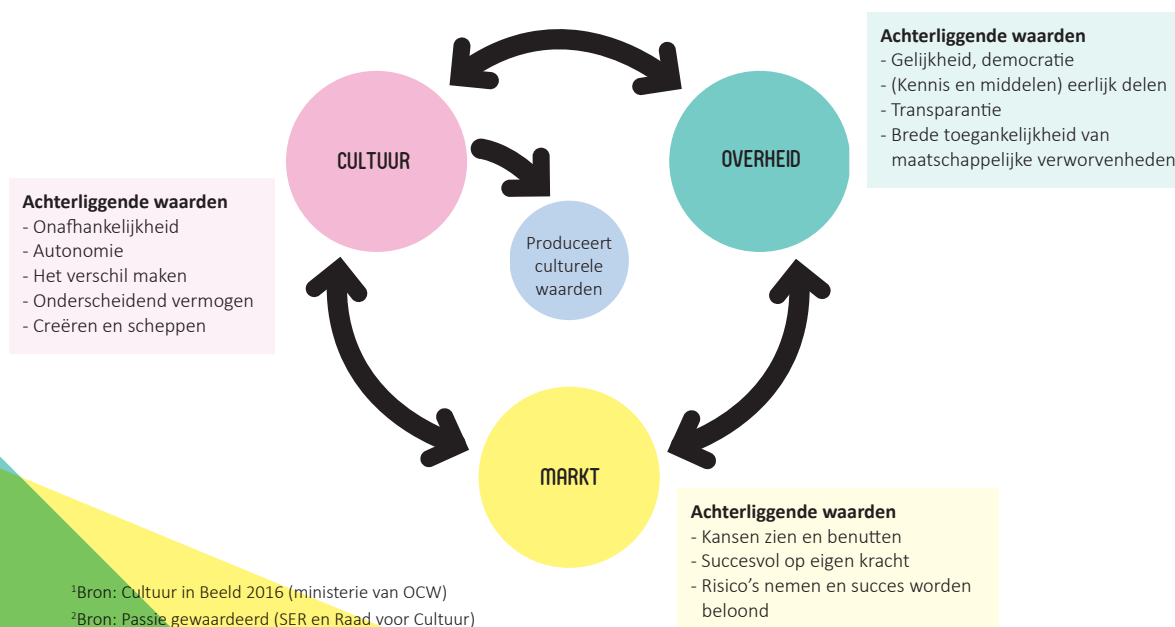
4.1 ONDERNEMERSCHAPSONDERSTEUNING NOODZAAK

De huidige situatie: grote verschillen, weinig kans op groei en innovatie en een zwakke financiële positie:

- 10% van de organisaties zorgen voor 90% van alle inkomsten in de sector¹ (het zogenaamde Mattheüseffect, waarbij de rijken steeds rijker worden). Dit betreft de groten. Dat maakt de positie van middelgrote en kleine instellingen heel kwetsbaar;
- de grote meerderheid van alle organisaties groeit niet en ontbeert zo ruimte om te innoveren;
- er is vaak sprake van een financiële monocultuur. De meeste organisaties richten zich vooral op geefgeld en hebben een zwakke financiële positie (met uitzondering van de groten);
- slechts een minderheid van de kunstenaars en creatieven weet een redelijk inkomen te verwerven uit hun werkzaamheden. Een meerderheid leeft op of onder het minimum bestaans-niveau².

Hoe is die situatie ontstaan? Deze situatie heeft diepe wortels. Meer recentelijk, vanaf eind vorige eeuw, is de rol van de overheid ingrijpend veranderd. De overheid is niet langer in staat alleen te voorzien in de financieringsbehoeften van de cultuursector. In de jaren negentig spoorden zowel minister Brinkman als minister d'Ancona de sector aan om ook eigen inkomsten te verwerven. De Commissie Cultuurprofijs werkte in 2008 dit uitgangspunt verder uit. De commissie ontwikkelde een eigen-inkomsten-norm. Deze norm is in 2010 door het ministerie van OCW omgezet in een voorwaarde om voor subsidie in aanmerking te komen.

Culturele organisaties en makers moeten en gaan de markt op. Hun financiering komt uit verschillende bronnen: publiek en privaat. Daarmee ontstaat een nieuw speelveld met verschillende spelregels. De private sector spreekt immers een andere taal dan de publieke sector. Er zijn andere achterliggende waarden, er heersen andere mores en er gelden andere spelregels.



Die andere spelregels brengen met zich mee dat de meeste culturele instellingen eigenlijk niet of nauwelijks succesvol op de markt kunnen opereren. Als ze dat wel doen is dat vaak uiterst risicovol, omdat de spelregels van de subsidieverstrekkers verhinderen dat er voldoende buffers opgebouwd kunnen worden die nodig zijn wanneer je risico's moet nemen.

Als individuele kunstenaars, creatieven en culturele organisaties hun inkomen verwerven uit verschillende bronnen dan krijgen ze daar vanzelf mee te maken. Het kennen en respecteren van de verschillen tussen de achterliggende waarden van zowel de culturele, publieke als private wereld is daarmee een randvoorwaarde voor succesvol ondernemen in de cultuur.

Met het *Programma ondernemerschap 2013-2016* werden de eerste stappen gezet om de culturele instellingen te helpen bij deze transitie. Grote organisaties pakten deze uitdaging meestal snel en succesvol op. Zij beschikken ook over de middelen, de professionaliteit en de relaties om te investeren in ondernemerschap en daar profijt van te trekken. Middelgrote en kleine organisaties ontbreekt het hieraan. Hierdoor lukt het ze niet hun groeiende financieringsbehoefte te vervullen. Omdat ook hun inkomsten niet groeien, stagneren hun groei en innovatie.

Ditzelfde effect zien we bij kunstenaars en creatieve makers, met alle gevolgen voor hun inkomenspositie. Het ontbreekt ze aan groeikansen. De flexibilisering van de arbeidsmarkt verslechterde hun situatie verder.

Het rapport *Passie gewaardeerd* van de SER en de Raad voor Cultuur, de *Arbeidsmarktagenda 2017-2023* van Kunsten '92, de visiebrief van de minister van OCW *Cultuur in een Open Samenleving* en ook de brief waarmee OCW ons uitnodigde een aanvraag te doen, *Beleidskaders cultuur-ondernemerschap 2019-2020*, stellen deze ontwikkelingen aan de kaak.

4.2 NAAR EEN VITALE EN VOLWASSEN SECTOR

Om de neerwaartse spiraal te doorbreken moeten de mogelijkheden om te ondernemen verder versterkt worden. Alleen zo kan een fundament gelegd worden voor groei en innovatie bij culturele organisaties en kunstenaars en creatieven en daarmee voor een volwassen inkomenspositie. Dat is ook te lezen in de brief van OCW *Beleidskaders cultuur-ondernemerschap 2019-2020*. Dit vereist verschillende maatregelen die elkaar versterken. In de *Arbeidsmarktagenda 2017-2023* staat al een aantal van de benodigde maatregelen. Met de *Fair Practice Code* wordt de eerste stap gezet naar een verbetering van de inkomenspositie in de sector. Ter versterking van het ondernemerschap wordt gewezen op de noodzaak van opleiding en scholing, laagdrempelige informatievoorziening en persoonlijke ontwikkeltrajecten en ondersteuning. Daarnaast is expertise en ervaring op het terrein van ondernemerschap onontbeerlijk. Er moet meer experimenteerruimte komen voor (startende) ondernemers en er moeten financieringsinstrumenten komen die ondernemerschap stimuleren. Tot slot moet de bestuurlijke slagkracht van organisaties versterkt en verder geprofessionaliseerd worden.

Dit is een omvangrijke opdracht; een opdracht waarin Cultuur+Ondernemen graag een belangrijke rol speelt. Dat willen we graag in samenwerking met de sector en andere partijen doen. Zo dragen wij bij aan een vitale en volwassen sector. We ontwikkelden een werkprogramma dat rust op drie pijlers:

- ondernemerschap: *Een sector met durf en professionaliteit*;
- financieren: *Een sector mét geld*;
- besturen: *Een sector met fatsoenlijk bestuur*.

Wat vraagt dat?

Ondernemerschap vraagt om durf, professionaliteit en de middelen om op de markt succesvol te kunnen zijn.

Financieren vraagt om de transformatie van een monocultuur die op geefgeld is gericht naar een pluriforme financieringsmix die bestaat uit een combinatie van geefgeld (ook als hefboom), revoluerende fondsen, crowdfunding, investeringen en eigen inkomsten.

Besturen vraagt om een verschuiving van een op onszelf en op de overheid gerichte besturing naar een op de verschillende stakeholders en de wereld om ons heen gerichte besturing om de combinatie van publieke en private financiering mogelijk te maken, midden in de samenleving (onder andere voor bereik en diversiteit) en met goede verantwoording. In onderstaande figuur is dit gevisualiseerd.

Als hét kenniscentrum voor ondernemers in cultuur en met ons digitale platform, nieuwsbrieven, publicaties, bijeenkomsten e.d. bieden wij de sector toegang tot nieuwe kennis van en ervaringen met ondernemerschap. Hierna komen de drie genoemde pijlers aan bod en gaan wij in op onze loketfunctie.



5. EEN SECTOR MET DURF EN PROFESSIONALITEIT

De culturele sector is een innovatieve en professionele sector als het gaat om de artistieke inhoud, programmering en presentatie. Dit succes berust op durf, inventiviteit én doorzettingsvermogen. Dat zijn kwaliteiten die goed passen bij ondernemerschap en succesvol zijn op de markt. Niet stranden in belemmeringen, maar op zoek naar de ruimte die er wél is en deze dan ook benutten. Toch blijft juist dat ondernemerschap in de culturele sector vaak achter, zowel bij culturele organisaties als bij makers. Terwijl ondernemerschap de basis is voor het behalen van de artistieke, maatschappelijke en zakelijke doelen. Een vitale sector draagt haar artistieke waarden uit, maakt strategische keuzes, beschikt over een gezonde bedrijfsvoering met een brede en duurzame financieringsmix en een sterke governance. Succesvol ondernemerschap maakt het verschil tussen 'overleven' en nieuw leven. Lukt het kunstenaars, creatieven en culturele organisaties om deze uitdagingen om te zetten in nieuw perspectief? Met andere woorden: wat is er nodig voor een sector met durf en professionaliteit? Voor nu, maar juist ook in de toekomst. In dit hoofdstuk beschrijven we aan welke doelstellingen wij de komende jaren werken om hieraan bij te dragen.

De pijler *Een sector met durf en professionaliteit* is onlosmakelijk en in meerdere opzichten verbonden met de twee andere pijlers *Een sector mét geld* en *Een sector met fatsoenlijk bestuur*. Inhoudelijk overlappen de onderwerpen die centraal staan – ondernemen, financieren en governance – elkaar in sterke mate. Daarom komen ze in onze activiteiten vaak in samenhang aan bod. Daarnaast zijn de ondernemende houding en competenties waar we in deze pijler aan werken nodig – en zelfs voorwaardelijk – om de kennis toe te kunnen passen die wij in de andere twee pijlers aanbieden op het gebied van financieren en governance.

5.1 DRIE DOELSTELLINGEN VOOR EEN SECTOR MET DURF EN PROFESSIONALITEIT

I. Makers en organisaties ontwikkelen hun competenties en benutten de ruimte

Kunstenaars, creatieven en culturele organisaties moeten meer eigen inkomsten verwerven. Subsidies alleen bieden hen vaak onvoldoende grond onder de voeten. Het speelveld wordt daarmee complexer. Kunstenaars, creatieven en culturele organisaties opereren tegenwoordig in zowel de culturele, de publieke als in de private wereld. Werelden met elk eigen gewoonten en spelregels die vaak wezenlijk van elkaar verschillen en soms zelfs botsen. In die verschillen vind je belemmeringen, maar net zo goed ook mogelijkheden. Om succesvol te zijn moeten zowel zelfstandigen als organisaties, de verschillen kennen en er mee om kunnen gaan. Voor degenen die daar goed in zijn, ligt vaak succes in het verschiet.

Dat vraagt competenties als inlevingsvermogen, anderen op waarde schatten, het kennen en zichtbaar maken van de eigen waarde, samenwerken en onderhandelen en natuurlijk het eigen vakmanschap. Een scherpe blik voor de mogelijkheden en de kansen zien om daarop aan te sluiten. Maar ook resultaatgerichtheid, met risico's kunnen omgaan en financiële geletterdheid. De omgeving opzoeken, niet om erin op te gaan, maar om er iets toe te voegen. Op zoek naar wat anderen

jou te bieden hebben en goed zichtbaar maken wat jij de ander kunt bieden. Om de ruimte volop te kunnen benutten is het van belang de ondernemerscompetenties te versterken.

II. Kunstenaars, creatieven en culturele organisaties vinden zichzelf opnieuw uit

Voor een toekomstbestendige beroepspraktijk of organisatie zijn groei en ontwikkeling onontbeerlijk. Die groei en ontwikkeling komen alleen tot stand als je handelt. Niet voor niets zijn succesvolle ondernemers vaak doeners. Die ontwikkeling ontstaat ook door nieuwe inspiratie en prikkels van binnen en buiten de sector. Je leert het meest in een veilige omgeving van specialisten én collega's uit dezelfde discipline of juist daarbuiten. Het helpt daarbij om groot te durven denken, in de wetenschap dat de verwezenlijking van plannen weerbarstig kan zijn.

Geïnspireerd door wat er in andere sectoren gebeurt, wordt er met technologieën, werkwijzen en verdienmodellen geëxperimenteerd. Er wordt in multidisciplinaire teams gewerkt; IT-toepassingen worden benut. Zo bereiken culturele organisaties, kunstenaars en creatieven op een andere manier publiek en genereren ze andere inkomsten. Ze vinden zichzelf opnieuw uit. Ze kennen hun kracht (het produceren van culturele waarde) en weten die in te passen in interactie met publiek, stakeholders en samenwerkingspartners.

III. De sector doet niet krampachtig positief, is (zelf)kritisch en verbetert zich voortdurend

Accepteren dat projecten en activiteiten regelmatig mislukken is belangrijk. Want mislukkingen helpen om voortdurend te verbeteren. Groot durven denken en omgaan met veranderende omstandigheden zijn niet zonder financieel risico. Risico nemen is in het kernproces van de kunsten altijd aan de orde. Maar stakeholders, met name financiers, kunnen slecht tegen mislukkingen.

Toch moet de sector niet krampachtig positief doen uit angst om toekomstige subsidies en giften in gevaar te brengen. Zonder mislukkingen of risico's is er geen vooruitgang. Alleen een sector die zelfkritisch is en volop leert van wat er verkeerd gaat, verbetert voortdurend.

5.2 HOE DRAAGT CULTUUR+ONDERNEMEN HIERAAN BIJ?

In de pijler *Een sector met durf en professionaliteit* dragen we bij aan het versterken van ondernemerscompetenties en het stimuleren van ondernemend gedrag. We weten wat er speelt en we delen en duiden interessante ontwikkelingen waarmee ondernemers in de cultuur hun voordeel kunnen doen. Hiermee helpen we kunstenaars en culturele organisaties de durf én professionaliteit te ontwikkelen die noodzakelijk zijn voor duurzame vitaliteit.

Drie activiteiten maken deel uit van deze pijler. Ze zijn op de volgende pagina weergegeven:

1. COMPETENTIES VOOR ONDERNEMERS

- Activiteiten om ondernemerscompetenties te laten groeien
- Verkenning competenties van overmorgen

3. LEREN OM TE GROEIEN

- Leren van interessante cases, waaronder 'mislukkingen', samen met betrokkenen
- Delen van de geleerde lessen met de sector

2. WAT SPEELT ER

- Verzamelen, duiden en delen van ontwikkelingen, inspirerende voorbeelden van binnen en buiten de sector
- In kaart brengen van aanbod

4. WENSEN

- Experimenteren met voor de sector nieuwe leervormen zoals '60 days programme'

1. Competenties voor ondernemers

Jezelf positioneren, het vinden van financiering en het opbouwen van een netwerk, onderhandelen en samenwerken zijn vaardigheden die elke ondernemer nodig heeft. Kennis van bedrijfsmatige en financiële zaken en van het professionaliseren van een organisatie zijn onontbeerlijk. Organisaties en individuele makers komen vaak bij ons met vragen op het gebied van financiering. Financiering is echter het 'sluitstuk'. Het begint met goede (business)plannen, besturing, vertrouwen in en verbinding met partijen in de omgeving zoals publiek, partners en financiers. We voeren daarom activiteiten uit die gericht zijn op het versterken van ondernemerscompetenties. We zijn ervan overtuigd dat je vaardigheden het best onder de knie krijgt in de praktijk en met regelmatige reflectie. Dat doen we in programma's zoals *Route ondernemerschap* en de *Crashcourse cultureel ondernemerschap*. Het gaat hier om programma's van meerdere bijeenkomsten. De deelnemers passen het geleerde direct toe in hun dagelijkse praktijk en reflecteren hierop in de volgende bijeenkomsten.

Het programma omvat:

Ondernemerschapsprogramma's

Ons 'basisprogramma' voor kunstenaars en creatieven van alle disciplines is *Route Ondernemerschap* en bestaat uit twee onderdelen: een zakelijke gids en een programma van meerdere bijeenkomsten. Met meer dan 15 jaar ervaring in programma's en kennisoverdracht specifiek voor deze doelgroep, weten we dat deze combinatie van gids en training, goed aansluit bij de behoeften van kunstenaars én ze uitdaagt een volgende stap te zetten. Dat geldt voor elk niveau: van starter tot meer ervaren kunstenaar.

In de gids *Route Ondernemerschap* benoemen we de 8 stappen die onontbeerlijk zijn in het ontwikkelen van je vaardigheden als kunstenaar én ondernemer en verwijzen we naar relevante partijen. Deze gids wordt uitgedeeld bij diploma-uitreikingen in het kunstvakonderwijs en tijdens gesprekken en bijeenkomsten. Hij kan gedownload worden zowel in het Nederlands als het Engels.

In de bijeenkomsten van het programma *Route Ondernemerschap*, waarin we de komende drie jaar samenwerken met Nationale Nederlanden (Stichting van Schulden naar Kansen), geven we kunstenaars de gelegenheid om te groeien als ondernemer. In het programma introduceren we onze *Culturele Financieringswijzer* die helpt om financiering te vinden voor ideeën, projecten en plannen. Daarnaast besteden we aandacht aan on- en offline positioneren en het opbouwen van een netwerk. In vier regio's werken we samen met lokale partijen voor de programmering van sprekers, werving van deelnemers en locatie. Ter illustratie: in het voorjaar van 2019 vindt de eerste serie bijeenkomsten plaats in Arnhem en betreft het Cultuur Oost, Cultuur Collega en Plaatsmaken. De zelfde vorm van samenwerking wordt opgezet op de andere plekken in het land.

Samen met de Provincie Overijssel bieden we de komende twee jaar een ondernemerschapsprogramma aan dat hierop voortborduurde. Dit programma biedt extra bijeenkomsten rondom business plan maken en oriëntatie- en adviesgesprekken met adviseurs van Cultuur+Ondernemen en adviseurs uit de regio. We werken hier onder andere samen met broedplaats Creatieve Coöperatie, die de promotie zal verzorgen.

Mentoring

Ook *Mentoring*, in samenwerking met onder andere het Mondriaan Fonds, valt binnen het ondernemerschapsprogramma voor kunstenaars. Een ervaren maker gaat in gesprek met jong talent over het ontwikkelen van hun talent en over versterken van ondernemerschapscompetenties. Het is een gewaardeerde activiteit die een aantoonbare impact heeft op de beroepspraktijk van jonge makers. Nieuwe loten aan de stam zijn *Mentoring voor startend zakelijk leiders* en *Reverse Mentoring*. Bij *Mentoring voor startend zakelijk leiders* worden ervaren zakelijk leiders van grote culturele organisaties gekoppeld aan jonge zakelijk leiders. Bij *Reverse Mentoring* fungeren jonge makers als mentor voor meer ervaren makers; vandaar de term reverse. Deze vorm van mentoring wordt al jaren ingezet in het bedrijfsleven maar is nieuw voor de cultuursector. De jonge makers beschikken over de zogenoemde 21st century skills of hebben een vernieuwende aanpak van hun kunstenaarschap die een boost kan geven aan de carrière van gerenommeerde mid careerkunstenaars. Een aantal van deze nieuwe vormen van mentoring wordt deels gefinancierd door ESF Duurzame inzetbaarheid.

Crashcourse cultureel ondernemerschap

Cultureel ondernemers grijpen steeds vaker naar commerciële businessmodellen om zich verder te ontwikkelen. Maar hoe moet je hier aan beginnen? *Crashcourse cultureel ondernemerschap* biedt concrete handvatten op het gebied van leiderschap, ondernemerschap, financiering en marketing.

Het creëren van een eigen strategische visie en het trainen van praktische vaardigheden staan centraal. Het programma wordt uitgevoerd in samenwerking met Binoq Atana, onder andere bekend van de *Code Culturele Diversiteit*. We bereiden het programma voor samen met de ervaren docenten en spreken ons netwerk aan om deelnemers te vinden en om actuele cases te verzamelen. De bijeenkomsten vinden plaats bij Cultuur+Ondernemen.

Maatwerk

Op verzoek van onder andere (kunstvak)opleidingen, overheden, brancheorganisaties, fondsen, culturele organisaties en collectieven bieden we workshops en bijeenkomsten op maat aan op het gebied van ondernemerschap, financieren en besturen. We zorgen hierbij voor een sterke landelijke spreiding. In het voorjaar van 2019 spreken we met AKV|St. Joost uit Breda/'s Hertogenbosch voor een steviger invulling van hun curriculum op het gebied van ondernemerschap.

Competenties van overmorgen

Met deze activiteiten werken we toe naar programma's voor ondernemerschapsontwikkeling in de toekomst. Voor een toekomstbestendige sector is het nodig om te onderzoeken welke competenties óvermorgen en óveróvermorgen voor de cultuursector nodig zijn. Als 21st *centuryskills* worden vaak competenties geformuleerd die al dicht bij de eigenschappen van de cultuursector liggen. Het gaat dan bijvoorbeeld om probleemoplossend denken, communiceren en creativiteit. Maar welke competenties, houding en gedrag zijn onmisbaar voor succes in de toekomst? De komende jaren zal de blik op cultuur nog verder veranderen. Dit verkennen we de komende periode evenals welke (nieuwe) vormen van competentie-ontwikkeling daarbij passen.

Arbeidsmarktagenda Permanente Professionele Ontwikkeling

Verder dragen wij bij aan agendapunt 3.4 *Permanente Professionele Ontwikkeling* van de *Arbeidsmarktagenda*. Wij brengen onze kennis en ervaring in bij de vraag hóe permanente professionele ontwikkeling bij de doelgroep te bevorderen en natuurlijk wat er zinvol is met betrekking tot ondernemerschapsontwikkeling.

2. Wat speelt er

Vanuit onze rol als kenniscentrum volgen we ontwikkelingen en verzamelen we casuïstiek die we duiden en delen voor de cultuursector. In de activiteit 'Wat speelt er' focussen we op ontwikkelingen, publicaties en ervaringen op het terrein van ondernemerschapsontwikkeling en professionalisering. We volgen en sluiten aan bij onderzoeken op deze terreinen en delen hiervan de uitkomsten. We publiceren inspirerende voorbeelden van binnen en buiten de sector. Want ook buiten de cultuursector is veel te leren van inspirerende ondernemers. We delen dit zowel online als offline.

Meerdere partijen zijn actief op ondernemerschap binnen en buiten de cultuur. Vaak zijn die echter gericht op subsectoren of specifieke regio's. Kennis en activiteiten zijn daarmee versnipperd. Ook veranderen het aanbod en de aanbieders continu. Cultuur+Ondernemen is dé partij die vanuit haar landelijke rol het overzicht heeft. We brengen het aanbod in kaart op het gebied van professionalisering, ondernemerschap, besturing en leiderschap. Dit gebruiken wij om snel en goed te kunnen doorverwijzen, om hiaten in beeld te krijgen en partnerships en samenwerkingsverbanden met andere aanbieders aan te gaan.

3. Leren om te groeien

We bieden een omgeving waarin deelnemers leren van aansprekende casussen én van elkaar. Daarbij omarmen we de gedachte dat mislukkingen en incidenten helpen om verder te komen. We vatten interessante ondernemerschapscasussen bij de horens en onderzoeken samen met betrokkenen wat er te leren valt. Deze lessen delen we met de sector. Dit gebeurt zowel in grotere als kleinere bijeenkomsten, als online.

Een voorbeeld is *Strategie in Beeld*, waar leiders van grote culturele organisaties vertellen over hun keuzes in ondernemerschap. Daarbij komen strategie, financiering en governance altijd aan de orde. De organisaties die we in deze reeks bijeenkomsten vragen om hun ervaringen te delen kozen voor een duidelijk profiel en een onderscheidende positionering ten opzichte van andere instellingen binnen de sector. Onder andere directeur Adriaan Dönszelmann van het Van Goghmuseum vertelde over de hypersensitiviteit die hij heeft ontwikkeld voor de context waarbinnen de organisatie de missie probeert te realiseren. We bieden sprekers en deelnemers van *Strategie in Beeld* de ruimte om open te zijn over wat bij hen wel en niet goed gaat om zo van elkaar te leren. Wij zijn daarbij gericht op het zetten van een volgende stap, de crux bij vernieuwing. In combinatie met de bijeenkomsten, publiceren we artikelen, filmpjes en/of podcasts. *Lessons learned* over besturen krijgen ook een vertaling in best/worst practices in de toolkit die bij de Governance Code Cultuur hoort.

Verder zijn er bijeenkomsten met sectorspecifieke onderwerpen. In de planning staat onder andere een bijeenkomst rondom het bieden van nieuwe waarde voor theaterpubliek met daarin een monoloog, geschreven door Johan Idema. Achteraf is er discussie. We zetten hiervoor ons netwerk in en zorgen dat er een goede vertaling wordt gemaakt naar ondernemerschap en het bereiken van nieuw en groter publiek. Ook staan bijeenkomsten over auteurs- en eigendomsrecht op de planning in samenwerking met *Cultuurmij* Oost. Zij brengen de specifieke kennis in en wij zorgen voor een bredere verspreiding van deze kennis en informatie over de toepassing ervan.

4. Wensen

Voor de pijler *Een sector met durf en professionaliteit* hebben we meer ambities en plannen dan we kunnen verwezenlijken:

Pilots nieuwe leervormen

Voor *Competenties van overmorgen* zouden we graag pilots uitvoeren waarin we experimenteren met voor de cultuursector nieuwe intensieve leervormen, zoals bijvoorbeeld een *incubator* of *60 days program*. We weten uit bijvoorbeeld onze ervaring uit het *Fundament*, een programma dat we uitvoerden voor de Gemeente Amsterdam, dat er veel impact te behalen valt met deze intensievere vormen waarin we collectieve en individuele training afwisselen. Om tot goede programma's te komen willen we samenwerken met experts op het gebied van duurzame competentie-ontwikkeling en deelnemers langer volgen om zo meer zicht te krijgen op de impact.

6. EEN SECTOR MÉT GELD

Een vitale culturele sector is in staat om haar eigen broek op te houden, en meer! Het is een sector die alle financieringsvormen gebruikt die in de samenleving voorhanden zijn, om zo een grotere impact van cultuur in de samenleving te bereiken. De werkelijkheid is echter nog te vaak anders. Een groot deel van de sector weet onvoldoende inkomsten te genereren en een groot deel van de financiering van de sector bestaat uit, vaak projectgebonden, geormerkte overheidssubsidies en filantropisch geld (geefgeld). Dat brengt vier met elkaar samenhangende problemen met zich mee:

- bij projectfinanciering dekken de baten meestal nauwelijks de kosten zodat er *geen of weinig weerstandsvormen* wordt opgebouwd. Het ontbreken van genoeg directe opbrengsten, zoals publieksinkomsten, zorgt voor eenzelfde effect. Hierdoor zijn er onvoldoende middelen beschikbaar om te ondernemen, risico's te nemen, te groeien en te innoveren;
- zonder voldoende vermogensopbouw is het bijna onmogelijk om andere financiering aan te boren;
- deze eenzijdige financiering draagt eraan bij dat de sector *moeite heeft om langlopende, hernieuwbare geldbronnen naar zich toe te trekken* zoals bancaire leningen, garantstellingen, investeringen en participaties;
- als je voor financiering afhankelijk bent van geefgeld (subsidies en filantropie) doe je geen ervaring op met de vaardigheden die nodig zijn om ook financiering te verwerven in het private domein. Daardoor is een flinke *kennis-en ervaringskloof* ontstaan die bijdraagt aan de status quo.

Dat zijn in de komende jaren de uitdagingen voor de sector. Wat is er nodig voor een sector mét geld? In dit hoofdstuk beschrijven we aan welke drie doelstellingen wij werken de komende jaren.

6.1 DRIE DOELSTELLINGEN VOOR EEN SECTOR MÉT GELD

I. De sector kent de financieringsmogelijkheden die maatschappelijk beschikbaar zijn

De sector is zich bewust van de financieringsmogelijkheden die beschikbaar zijn in de maatschappij en weet wanneer welke financieringsbronnen en -vormen toe te passen. 'Er is veel meer mogelijk dan je weet en denkt.' Maar ook 'Het gebruiken ervan vraagt kennis.'. Een van de manieren waarop wij daar aan bijdragen is via het programma *Culturele Financieringswijzer* en door de informatievoorziening via onze loketfunctie.

II. De sector heeft de kennis, vaardigheden en middelen om andere financiering naar zich toe te trekken

De sector beschikt over de mogelijkheden, competenties en vaardigheden om financiering tot stand te brengen. Ze beschikt over voldoende vermogen, weet waar zij benodigde kennis kan halen en wie ze daarbij kan inschakelen. Culturele organisaties, kunstenaars en creatieven 'spreken de taal' die nodig is om andere vormen van financiering aan te boren; ze kennen de denkwijze van private en bancaire partijen en kunnen zich daarin verplaatsen. Ze weten *partnerships* buiten de cultuursector aan te gaan.

III. De sector beschikt over een omgeving waar men kan leren door te doen

Er is ruimte nodig om te experimenteren met financieringsvormen die nieuw zijn voor de sector, waardoor zowel culturele organisaties als kunstenaars en creatieven kunnen leren en ervaren welke financieringsvormen dienstbaar kunnen zijn aan de ontwikkeling van culturele waarde door de organisatie. In die experimenteerruimte is er '*access to finance*' en is er aanvullend beleid om het leerproces zo goed mogelijk uit te nutten. Wij denken aan een 'proeftuin', waar in de praktijk geleerd kan worden door deelnemers en door ons en er zicht ontstaat op de risico's en randvoorwaarden verbonden aan nieuwe financieringsvormen. Als we de kennis delen die we in deze experimenteerruimte opdoen, kan de sector daarvan breed profiteren.

6.2 HOE DRAAGT CULTUUR+ONDERNEMEN HIERAAN BIJ?

In de pijler Een sector mét geld manifesteren we ons als kenniscentrum voor financiering van cultuur. Met onze kennis en ervaring staan wij kunstenaars, creatieven en culturele instellingen bij met raad en daad. Met ons digitale platform, de Culturele Financieringswijzer, krijgen zij toegang tot kennis en tools die hen helpen nieuwe financieringsbronnen aan te boren. We experimenteren met (voor de sector) nieuwe financiële instrumenten en doen onderzoek. Zo ontwikkelen wij weer nieuwe inzichten die we met de sector delen.

Onze activiteiten zijn ondergebracht in zes bouwstenen. Deze zijn op de volgende pagina weergegeven met een schets van hun inhoud:

1. PROGRAMMA CULTURELE FINANCIERINGSWIJZER

- CFW promoten, doorontwikkelen en up-to-date houden
- Uitbreiden met CFW voor instellingen in 2020
- Partners uitbreiden

4. CULTUURLENING 2.0

- Integreren Regionale Leningen en Talentlening

2. VERKENNING FINANCIERINGSMODELLEN 2.0

- Onderzoek ihkv Arbeidsmarktagenda naar financieringsmodellen
- Delen kennis

5. ADVIES VOOR TOEGANG TOT GELD

- Advies

3. PROEFTUIN NIEUW FINANCIEEL INSTRUMENT

- Proeftuin om ervaring op te doen met (een voor de sector) nieuw financieel instrument
- Onderzoeken bredere inzetbaarheid (opschaling)

6. FINANCIËLE FACILITEITEN EN REGELINGEN

- Uitvoering
- Groei aantal deelnemende overheden en gebruik

7. WENSEN

- Monitor longitudinale facts & figures over ondernemerschap en financiering in cultuur
- Ten behoeve van CFW:
 - Monitoring actualiteit door specialist-correspondenten
 - Vergroting social-mediacampagne t.b.v. bekendheid en promotie CFW
 - Eigen partnerpagina's voor partners
 - Verbetering functionaliteit en aanvullingen CFW op basis van (test)gebruik
- Vervolgonderzoek Financieringsmodellen 2.0

1. Programma Culturele Financieringswijzer

Cultuur+Ondernemen maakt kunstenaars, creatieven en culturele instellingen wegwijs in financiering. Het digitale platform van de Culturele Financieringswijzer (CFW) is daar een belangrijk hulpmiddel in, maar we doen meer. We delen onze kennis met de sector in bijeenkomsten en gesprekken. We houden presentaties op bijeenkomsten van anderen. We leveren met onze expertise bijdragen aan beleidsontwikkeling van overheden, fondsen en andere partijen. Deze kennis ontwikkelen wij in onze eigen adviesopdrachten en in samenwerking met de sector. We maken, voor de sector nieuwe, financieringsvormen toegankelijk. Daarnaast monitoren wij ontwikkelingen binnen en buiten de sector en maken onderzoek van onszelf en anderen toegankelijk.

Hieronder gaan wij in op de CFW en de plannen voor de komende periode.

CFW

De CFW biedt inzicht in over de financieringsmarkt. Omdat de sector voor het grootste deel werkt met geefgeld (subsidies en filantropie) en nog weinig gebruik maakt van de mogelijkheden van de reguliere financieringsmarkt focust de CFW op dit laatste. Geen gebruik maken van de mogelijkheden van de reguliere financieringsmarkt is een gemiste kans en wij helpen de sector deze kans wel te pakken.

Twee belangrijke functies van de CFW zijn:

Informeren - de CFW is een vindplaats van informatie over financieringsvormen, hun verschillen en hun onderlinge samenhang. We geven uitleg, presenteren inspirerende voorbeelden en cases, maken dossiers met verdiepende artikelen en informatie over één specifiek onderwerp en geven links naar andere partijen etc.

Duiden - de CFW duidt: enerzijds wijst hij op kansen en risico's van de verschillende financieringsvormen en maakt dat duidelijk aan de hand van verschillende practices; anderzijds geeft hij inzicht in de actuele ontwikkelingen op de culturele financieringsmarkt. Denk aan trends, nieuwsfeiten en wetenswaardigheden.

In 2019 is de **CFW voor kunstenaars en creatieven** live. 2019 staat in het licht van testen, verbeteren en aanvullen van de CFW om goed aan te sluiten bij de behoefte van deze doelgroep. We zorgen voor actuele content en voegen zo mogelijk nieuwe mogelijkheden (functionaliteiten) toe.

In 2020 starten wij met de ontwikkeling van de **CFW voor culturele organisaties** met als doel deze te lanceren in 2021. Dit vraagt veel ontwikkelwerk want de vraagstukken van deze doelgroep verschillen van die van individuele makers. Om de CFW tot een succes te maken is het presenteren van actualiteit en ontwikkelingen prioriteit in het beheren van een digitaal platform. Ook de **resultaten van onderzoeken** delen we in de CFW. Het gaat onder andere om:

Verkenning Financieringsmodellen 2.0 dat wij uitvoeren in het kader van de Arbeidsmarktagenda. Zie voor meer informatie hieronder.

Onderzoek Capturing value for creative professionals

Wij participeren in dit onderzoek van de Hogeschool van Amsterdam (HVA) en de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU). Samen hebben wij een pilotproject opgezet waarin creatieven kennis en vaardigheden ontwikkelen bij het aanboren van financiering. Het leert welk instrumentarium voor creatieven beschikbaar is, welke leemten in het instrumentarium zitten en test een tool voor het bepalen van de financiële deskundigheid van creatieven. Het onderzoek mondt uit in een artikel. De pilot wordt gefinancierd door SIA/Kiem als onderdeel van Access2Capital.

Onderzoek Gestapeld Financieren

Sinds 2017 is Cultuur+Ondernemen partner in het consortium Gestapeld Financieren. De Hogeschool van Amsterdam (HVA), Hogeschool Utrecht (HKU) en CrowdfundingHub zijn de initiatiefnemers van dit onderzoek. Gedurende twee jaar voeren zij met financieel adviseurs en aanbieders van (alternatieve) financiering dit onderzoek naar gestapeld financieren uit.

Verkenning Cultuur-Digitalisering-Innovatie

In 2019 participeren wij met DEN Kennisinstituut Cultuur en Digitalisering in een verkenning van de raakvlakken tussen cultuur, digitalisering en innovatie. De digitale transformatie biedt de cultuursector artistiek en in ondernemende zin veel kansen. DEN en Cultuur+Ondernemen brengen hun kennis in en delen de opgedane inzichten onder andere in de CFW. De verkenning is daarnaast bedoeld om te inventariseren welke kennis ontbreekt en hoe deze ontwikkeld kan worden.

Het **vergroten van het bereik van de CFW** is een speerpunt. Een platform zonder traffic is geen platform. Om de doelgroep van zelfstandigen en creatieven attent te maken op de CFW en de mogelijkheden die het platform biedt, benaderen wij hen via een gerichte social-mediacampagne. Via o.a. brancheorganisaties, publieke en private fondsen, overheden, VNG en andere ondersteunende instellingen zal de CFW eveneens onder de aandacht worden gebracht bij de doelgroep en andere intermediairs.

Daarnaast is het belangrijk dat invloedrijke partijen de CFW en de waarde daarvan kennen en **support** geven. Wanneer kunstenaars, creatieven en culturele organisaties hun kennis van en toegang tot financiering vergroten en daardoor groeien en bloeien, is dat ook in hun belang. Wij benaderen daarom partijen als OCW, Raad voor Cultuur, publieke en private fondsen, beroeps- en brancheorganisaties, VNG en Kamer van Koophandel om te kijken hoe zij het gebruik van de CFW kunnen promoten en onder de aandacht brengen van de doelgroep. Een belangrijk doel is gehaald als de publieke en private fondsen een deel van hun aanvragers eerst doorsturen naar de CFW om zich breder op financiering te oriënteren voordat zij hun aanvraag indienen.

2. Verkenning Financieringsmodellen 2.0

De verkenning **Financieringsmodellen in de cultuur 2.0** voeren wij uit in het kader van de Arbeidsmarktagenda en is bedoeld om het verdienvermogen in de sector te vergroten. Het gaat erom meer ruimte te creëren voor groei en innovatie van de betrokken partijen. Daardoor kunnen er meer inkomsten naar de sector vloeien, hetgeen uiteindelijk kan bijdragen aan een betere honorering van werkenden in de sector. Culturele organisaties, fondsen en andere partijen zoals brancheorganisaties betrekken wij bij deze verkenning.

In Nederland (en in ons omringende landen) ontbreekt het aan beschrijvingen van (succesvolle) financieringsmodellen met een mix van vernieuwbare en langer lopende middelen enerzijds

(dus geen eenmalige projectgelden) en korter lopende middelen anderzijds, zodat een goede exploitatie gepaard kan gaan met groei en innovatie. Daardoor komen organisaties veel steviger in hun eigen schoenen te staan. Wij gaan die financieringsmodellen beschrijven.

3. Proeftuin nieuw financieel instrument

Ten behoeve van de doelstelling *De sector beschikt over een omgeving waar men kan leren door te doen* willen wij een proeftuin met een (voor de sector) nieuw financieel instrument. In de proeftuin kan de sector ervaring opdoen met de risico's en randvoorwaarden van dit instrument en wordt gekeken wat er nodig is om het instrument breder inzetbaar te maken. Wij denken aan een incubator-achtige setting om werkende weg uit te vinden wat een dergelijke aanpak kan betekenen voor de ontwikkeling van ondernemerschap in de sector. Het opzetten van de proeftuin doen we met de doelgroep. Financiële instrumenten die kandidaat zijn voor deze proeftuin zijn:

Investeringsregeling

Uit onze financieringspraktijk blijkt in diverse projecten dat partijen voor hun financiering beter af zouden zijn met een investering, dan met – waar het nu vaak op uitkomt – een lening. Een dergelijke investeringsfaciliteit voor risicodragende financieringen zou conform de seed-capital regelingen – die bestaan bij het ministerie van Economische Zaken ten behoeve van het ondersteunen van techno-starters – ingericht kunnen worden, met een ander risicoprofiel. Bij wijze van start zou een dergelijke faciliteit ingericht kunnen worden in de proeftuin. Op basis van de resultaten van deze proeftuin zou vervolgens een fonds ingericht kunnen worden.

Risicofonds voorfinanciering producties

Cultuur+Ondernemen heeft de afgelopen jaren een aantal producenten succesvol begeleid naar voorfinanciering van producties. Dit is een veel voorkomende financieringsbehoefte in met name de podiumkunsten. Het zijn complexe financieringen die specifieke kennis van producenten vraagt en knelpunten kent, zoals de inbreng van eigen middelen. Een revolverend risicofonds kan knelpunten wegnemen en toegang tot voorfinanciering en knowhow daarover verbeteren. In de proeftuin zou dit in samenwerking met het veld uitgewerkt kunnen worden.

Culturele obligatielening

De afgelopen jaren hebben enkele culturele instellingen vormen van obligatieleningen ontwikkeld. Deze vorm van financiering kan ook interessant zijn voor andere culturele instellingen. Doel van de proeftuin is de structuur en knowhow rondom een culturele obligatie goed in kaart te brengen en te kijken of deze breder toepasbaar is.

Financieel instrument voor zzp-ers in cultuur

Ten behoeve van het verbeteren van de inkomenspositie van zelfstandige kunstenaars en creatieven werken we aan een financieel instrument voor zzp-ers, gericht op het verbeteren van hun verdienvermogen. Bestaand instrumentarium sluit namelijk vaak niet aan bij hun situatie en

(risico-) profiel. In de proeftuin kan onderzocht worden wat voor instrument (en met welke voorwaarden) zinvol is. Is een lening het geëigende instrument, past wellicht een studiebeurs/-lening of nog iets anders beter? Ook passend flankerend beleid (begeleiding, aanvullende opleiding, ...) kan dan opgezet en beproefd worden. De ervaring leert dat het opzetten van een dergelijke proeftuin een lange aanloop heeft. In 2019 starten we daarmee. Cruciaal is het vinden van supporting partners en daar zal dan ook de eerste inspanning op gericht zijn.

4. Cultuurlening 2.0

De Talentlening en regionale cultuurleningen zijn, naast een manier om meer geld naar de sector te krijgen, ook instrumenten waardoor de sector leert omgaan met (voor haar) nieuwe financieringsvormen. De afgelopen jaren heeft dit veel inzicht gegeven in de risico's en randvoorwaarden hiervan. We hebben bijvoorbeeld de kracht van het instrument vergroot met het 'lening en training'-concept. Door leningnemers ook te voorzien van opleiding en begeleiding vergroot hun kans op succes en groeit hun financiële geletterdheid.

Wij werken in wisselende vormen samen met onze regionale partners:

- met het AFK werken we samen bij het verstrekken van de Amsterdamse Cultuurlening en de organisatie van informatiebijeenkomsten in de verschillende staddelen in die stad;
- het K.F. Heinfonds verzorgt de inhoudelijke toetsing van de aanvragen voor de Utrechtse Cultuurlening, waarna wij de financiële toetsing en de verdere uitvoering op ons nemen;
- voor de Brabantse Cultuurlening hebben we een soortgelijke taakverdeling met Kunstloc Brabant;
- Cultuurfonds Almere stuurt partijen naar ons door om te praten over ondernemen en financieren in brede zin en specifiek voor de Cultuurlening Almere;
- K&C (in Groningen en Drenthe) en Keunstwork (in Friesland) verzorgen samen onder de noemer We the North de loketfunctie voor de Noordelijke Cultuurlening;
- met de Gemeente Rotterdam en de Provincie Gelderland onderzoeken we momenteel welke regionale partijen als loket kunnen dienen voor de Rotterdamse Cultuurlening en de nog te lanceren Gelderse Cultuurlening.

In 2018 hebben wij het voorstel gedaan de Regionale Leningen voor cultuur en de nationale Talentlening te integreren in Cultuurlening 2.0 (werktitel) om de groei in de leningen te accommoderen en de (regionale) toegankelijkheid en impact van deze faciliteit te vergroten. Daarmee wordt ook een waardevolle proeftuin voortgezet. De regionale partners en het ministerie van OCW hebben hier met instemming op gereageerd. In 2019 is nog inspanning nodig om de promotie en voorlichting door de regionale partners in lijn te brengen met de mogelijkheden die Cultuurlening 2.0 biedt.

5. Advies voor toegang tot geld

We adviseren onze doelgroep bij hun financierings- en ondernemerschapsvraagstukken. Als kenniscentrum met een kleine formatie moeten we selectief zijn en richten wij ons op die adviesopdrachten die interessant zijn voor kennisontwikkeling en waar we, idealiter met de betrokken partijen, de opgedane kennis kunnen delen met de sector. Het betreft bijvoorbeeld adviesopdrachten waar verschillende financieringsbronnen gecombineerd worden tot een financieringsmix of nieuwe verdienmodellen en minder ingeburgerde rechtsvormen als de coöperatie aan de orde zijn. Van dit type opdrachten doen we er enkele per jaar zelf.

Wanneer we capaciteit te kort komen en bij opdrachten met een meer routinematig karakter schakelen we externe adviseurs in (flexibele schil). Belangrijk daarbij is dat de externe adviseurs en wijzelf goed aangesloten zijn: dat we weten welke kennis eenieder in huis heeft en deze inzetten wanneer dat nodig is. Ook is voor onze kennisontwikkeling belangrijk dat we de evaluatieresultaten en leerpunten van deze opdrachten kennen.

6. Financiële faciliteiten en regelingen

In deze activiteit zijn de uitvoeringswerkzaamheden voor een aantal financiële faciliteiten ondergebracht. Het betreft:

- de *Amsterdamse Cultuurlening*, *Utrechtse Cultuurlening*, *Brabantse Cultuurlening* en *Cultuurlening Almere*;
- de nationale *Talentlening*;
- de *Galerielening*;
- de *Garantieregeling* in samenwerking met de Triodos Bank.

Daarnaast werken we aan de groei van bovenstaande leningen en het vergroten van het aantal regionale partners. De *Rotterdamse Cultuurlening* wordt begin 2019 geïntroduceerd. En wij zijn in gesprek met onder andere Overijssel, Gelderland en We the North (aantal overheden/partijen in de drie noordelijke provincies) over cultuurleningen voor hun regio's. We merken een groeiende belangstelling voor deze manier van revolverend financieren, mede door de intentie van het ministerie van OCW om kunst- en cultuurstimulering meer regionaal te verankeren.

Tot slot valt ook de uitvoering van *Voucherbeheer Amsterdam* onder deze activiteit. Met deze regeling stimuleert de Gemeente Amsterdam cultuureducatie voor kinderen in het basisonderwijs en vmbo extra.

7. Wensen

Voor de pijler *Een sector mét geld* hebben we meer ambities en plannen dan we kunnen verwezenlijken:

Monitor longitudinale facts & figures over ondernemerschap en financiering in cultuur

Op dit moment ontbreekt het de sector aan longitudinaal onderzoek waarmee inzicht wordt verkregen in de ontwikkelingen op lange termijn op het gebied van ondernemerschap en financiering in cultuur. Als kenniscentrum verzamelen we informatie en casuïstiek op het terrein van ondernemerschap, financieren en besturen. Meer dan nu het geval is willen wij de beschikking hebben over facts & figures op het gebied van financiering van de culturele sector in Nederland. Er zijn nu geen middelen beschikbaar om een dergelijk onderzoek te (laten) opzetten.

Uitbreiding van de Culturele Financieringswijzer (CFW):

- *monitoring van actuele ontwikkelingen rondom financiering door specialist-correspondenten:* zij duiden het nieuws en dankzij de continue stroom van actualiteit kan de CFW uitgroeien tot een plek die het nog meer de moeite waard maakt om regelmatig te bezoeken;
- *uitbreiding van de social-mediacampagne* voor de promotie van de CFW;
- *eigen pagina's voor partners:* aanbieders van financiering en andere interessante partijen voor de cultuursector willen wij graag als **partner** aan de CFW verbinden, zodat hun specifieke kennis beschikbaar komt. Zij krijgen dan een speciale 'partnerpagina' of link in de CFW. **Dutch Culture** bijvoorbeeld heeft aangegeven partner met een eigen pagina te willen zijn voor internationale financiering. Andere partners die wij aan de CFW willen verbinden (naast de publieke en private fondsen, beroeps- en brancheorganisaties) zijn **Fondsen in Nederland** (FIN), crowdfunding platform, banken etc. Deze partners kunnen ook een belangrijke bijdrage leveren aan het doorgeleiden van mensen naar de CFW, er zelf gebruik van maken en hun kennis delen;
- *verbetering functionaliteit en aanvullingen CFW op basis van (test)gebruik:* het gebruik van de CFW in het komend jaar zal informatie verschaffen over zinvolle verbeteringen en aanvullingen. Grotere veranderingen die inzet van onze externe webdeveloper vragen zijn beperkt mogelijk binnen het beschikbare budget.

Vervolgonderzoek Financieringsmodellen 2.0

De uitkomsten van de **Verkenning Financieringsmodellen 2.0** willen wij verder brengen met een vervolgonderzoek. In de verkenning zijn archetypes van financieringsmodellen geïdentificeerd en is gekeken naar hun toekomstbestendigheid. Doel is om de uitkomsten te toetsen en assessment instrumentarium te ontwikkelen met de sector waarmee de toekomstbestendigheid van een organisatie kan worden bepaald. Met werk- en presentatiebijeenkomsten willen wij, samen met de betrokken organisaties, de sector aanjagen.

7. EEN SECTOR MET FATSOENLIJK BESTUUR

Governance gaat over het vertrouwen dat de organisatie geniet in de buitenwereld en ook over de continuïteit van de organisatie. Bewust omgaan met governance is essentieel voor sterke en levensvatbare culturele organisaties. Met het gebruik van het woord 'fatsoenlijk' haken wij aan bij twee betekenissen van dit begrip. Aan de ene kant verwijst het naar het niveau dat nodig is: het bestuur en toezicht moet professioneel zijn, hun vak verstaan. Aan de andere kant gaat het om de ethische component: kan men zichzelf in de spiegel aankijken en zich verantwoorden aan de buitenwereld?

Wat is er nodig voor een sector met fatsoenlijk bestuur? In dit hoofdstuk beschrijven we aan welke drie doelstellingen wij werken.

7.1 DRIE DOELSTELLINGEN VOOR EEN SECTOR MET FATSOENLIJK BESTUUR

I. Bestuurders en toezichthouders handelen in het belang van de organisatie

Het vraagt scherpte en kundigheid om te zien waar de organisatie ook op lange termijn bij gebaat is. Er zijn vijf absolute randvoorwaarden:

- De organisatie heeft een lange termijn *visie* voor de organisatie. Het bestuur gaat daarbij voorop.
- Er is een goede *oriëntatie op stakeholders* en de wereld buiten de organisatie bij het formuleren van de missie en waarden van de organisatie. Toont men een goed afgesteld moreel kompas?
- De organisatie is in staat om *culturele waarde te creëren*.
- De raad van toezicht *houdt* het bestuur *scherp* bij het handelen in het belang van de organisatie.
- Het bestuur *draagt actief bij* aan goed toezicht met onder andere een goede informatievoorziening en door de raad van toezicht te benutten in hun verschillende rollen. Vertrouwen tussen bestuur en raad van toezicht is hierbij van groot belang.

II. Bestuurders en toezichthouders omarmen de complexiteit van hun werk

Besturen en toezichthouden zijn de afgelopen jaren van karakter veranderd. Dat komt onder andere door regeldruk, veranderd consumentengedrag en de pluriforme financiering van veel culturele instellingen. Ook is er een ingewikkeld stakeholdersveld ontstaan dat diep in de organisatie doordringt. Dat bestaat uit culturele organisaties, overheden en marktpartijen en kenmerkt zich door grote onderlinge verschillen in doelen, belangen en waarden. Dit terwijl er juist sprake is van toenemende wederzijdse afhankelijkheid. Tenslotte is er in de relatie tussen bestuur en toezicht een inherente spanning tussen ondernemen met de bijbehorende risico's aan de kant van het bestuur en het bewaken van de continuïteit aan de kant van het toezicht. Besturen en toezichthouden is al lang geen privilege meer, maar een vak waarbij je je continu moet ontwikkelen om op de juiste wijze samenspel en constructief tegenspel te bieden aan elkaar. Dit is een stevige opgave en vraagt veel vakmanschap van toezichthouders en bestuurders.

III. Bestuurders en toezichhouders geven handen en voeten aan fatsoenlijk bestuur

De Governance Code Cultuur is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Het betekent dat organisaties zélf actie moeten ondernemen, zélf prioriteiten moeten stellen, zélf keuzes moeten maken, zélf hun problemen moeten oplossen en die oplossingen goed moeten uitleggen aan stakeholders. De code helpt daarbij. Dus: regels kunnen deze verantwoordelijkheden van bestuur en toezicht niet vervangen.

Cultuur+Ondernemen gaat door met agendering en kennisoverdracht om het bewustzijn te vergroten. Wij bieden kennis en ander passend instrumentarium aan om bestuurders en toezichhouders toe te rusten voor hun taak. Ook de financiers van cultuur, publiek en privaat, spelen een rol bij het versterken van bestuur en toezicht in de culturele sector. Ook daar werken we aan het bewustzijn en bieden wij hulp bij de invulling van hun rol in de praktijk.

7.2 HOE DRAAGT CULTUUR+ONDERNEMEN HIERAAN BIJ?

In de pijler *Een sector met fatsoenlijk bestuur* onderzoeken en duiden wij (onder andere met een jaarlijkse trendrapportage) de ontwikkelingen in bestuur en toezicht. We organiseren bijeenkomsten en masterclasses waar de betrokkenen met elkaar van gedachten kunnen wisselen en hun ervaringen kunnen delen. De kennis die wij tijdens deze bijeenkomsten opdoen bewerken en verspreiden wij.

Als opsteller en hoeder van de code zorgen we voor de distributie ervan en ondersteunen we de code met online tools. Tot slot adviseren wij organisaties over hun governancevraagstukken en helpen wij bij hun zelfevaluatie.

Met vier bouwstenen dragen wij bij. Deze zijn op de volgende pagina weergegeven met een schets van hun inhoud:

1. PROGRAMMA BESTUUR EN TOEZICHT ANNO NU

- Met de sector werken aan professioneel bestuur en toezicht van deze tijd
- Inspelen op actuele thema's en casussen

3. DIENSTEN VOOR GOED BESTUUR EN TOEZICHT

- Advies
- Werving & Selectie

2. RONDOM DE CODE

- Promotie en presentatie nieuwe code bij instellingen en financiers
- Praktische informatie en instrumenten
- Vervolgonderzoek naar toepassing code

4. WAT LEERT ONS?

- Leren van eigen ervaringen en governance ontwikkelingen
- Inzichten delen met de sector

5. WENSEN

- Uitbreiding best practices en instrumenten met inbreng specialisten
- 'Governance wizard' voor het op orde brengen van governance bij subsidieaanvragen
- Serie podcasts
- Ontwikkeling Leergang Toezicht in Cultuur
- Ontwikkeling serious game

1. Programma Bestuur en toezicht anno nu

Hierin onderzoeken wij, samen met bestuurders, toezichthouders en andere stakeholders, dilemma's en behoeften op het gebied van governance. Die thema's zijn: samenspel én tegenspel, omgang met stakeholders, belangenverstrengeling, zelfreflectie en het gesprek aangaan juist wanneer dit lastig is. De eerste helft van 2019 benutten we voor het gesprek hierover met brancheorganisaties, fondsen en andere stakeholders. Cultuurconnectie, NAPK, NGA, Museumvereniging, VNPF, VOB, VSCD, Kunsten'92, alle publieke fondsen, andere publieke en private fondsen zoals AFK, Fonds 21, VSB Fonds en de VandenEnde Foundation zijn gesprekspartners. In het najaar van 2019 formuleren wij een agenda met doelstellingen en activiteiten op basis van deze gesprekken.

Wij organiseren elk jaar enkele workshops en bijeenkomsten en werken inzichten en casuïstiek uit, zodat deze besproken en gedeeld kunnen worden via nieuwsbrieven, presentaties en een jaarlijks kenniskatern. We zien dat het gesprek over governance in de sector op steeds meer plekken plaatsvindt en het onderwerp hoger op de agenda komt. Grote en ervaren organisaties buigen zich hierover en voelen de noodzaak tot verdere professionalisering, kleinere en startende organisaties eveneens. We ontvangen regelmatig uitnodigingen om een bijdrage te leveren aan overleggen of platformbijeenkomsten van directeuren, toezichthouders en/of experts. Ook de komende periode zetten wij onze kennis en expertise in om deze gesprekken te ondersteunen.

Ook volgen wij de governance ontwikkelingen binnen en buiten de sector. Dit geeft ons stof tot nadenken over hoe bestuur en toezicht anno 2025 er uit kunnen zien. Het helpt ons om next steps voor de sector en onszelf te bepalen.

Verder omvat het programma:

Leergang Toezicht in cultuur

Om bekwaam bestuur en toezicht te stimuleren maken wij, samen met de Universiteit Utrecht, een start met een leergang *Toezicht in cultuur*, zodat er een op de sector toegesneden opleiding komt. Opleiden van bestuurders en toezichthouders is onontbeerlijk. Deze leergang biedt in vier bijeenkomsten, met behulp van casestudies en theorie, inzicht in de belangrijkste aspecten van goed bestuur en toezicht, inzicht in de eigen rol als bestuurder/toezichthouder en praktische handvatten voor de verschillende aspecten van good governance.

Onderzoek naar mogelijkheid serious gaming

We onderzoeken ook de mogelijkheid of serious gaming rond complexe situaties en dilemma's voor raden van toezicht een passend middel is. Eventuele ontwikkeling van een game valt buiten de scope van dit werkprogramma.

2. Rondom de Code

Deze activiteit bestaat uit:

Promotie en presentatie Code

Nu de Governance Code Cultuur 2019, waarin de meest actuele vraagstukken geadresseerd zijn, gereed is, brengen we de sector daar met een campagne van op de hoogte en stimuleren wij de sector om ermee aan de slag te gaan. Tijdens de campagne geven we presentaties door het land over de inhoud en het gebruik van de Code. Dit doen wij samen met partners in de regio's die de lokale instellingen, waaronder veel middelgrote en kleine instellingen, kennen en uitnodigen. Ook gaan we over de toepassing van de Code in gesprek met overheden, publieke en private fondsen.

Praktische informatie en instrumenten

We stellen praktische informatie (met behulp van bijvoorbeeld Q&A's en checklists) en hulpmiddelen en tools (zoals de door ons ontwikkelde *Governancescan* en *Zelfevaluatiescan*) ter beschikking via ons digitale platform. Deze informatie, hulpmiddelen en tools worden aangepast aan de nieuwe code die per 1 januari 2019 van kracht is. Wij kijken goed wat kleine en startende instellingen nodig hebben en maken daarvoor onder andere een handreiking voor organisaties met een bestuursmodel.

Vervolgonderzoek toepassing Code

Periodiek doen we onderzoek naar de toepassing van de Governance Code Cultuur. Hiermee verkrijgen we inzicht in gebruik en toepassing. Hoe vaak wordt de code gebruikt en wat zien we hiervan terug? Na de implementatie van de nieuwe Governance Code Cultuur in 2019 is 2020 een logisch moment voor een nieuwe meting.

Ervaring delen met Fair Practice Code

Met de Fair Practice Code werkt de sector aan verbetering van de inkomstenpositie van alle werkenden in cultuur. Wij delen graag de ervaring die wij op hebben gedaan met de code met Kunsten'92 en de andere partijen die daar mee bezig zijn.

3. Diensten voor goed bestuur en toezicht

Deze activiteit omvat:

Advies voor goed bestuur en toezicht

We adviseren instellingen en overheden bij hun governance vraagstukken. Wij maken hierbij onder andere gebruik van de door ons ontwikkelde *Governancescan* voor gemeentes en de *Zelfevaluatie-scan* voor culturele instellingen.

Vanwege onze kleine formatie zijn we selectief in welke opdrachten we doen en richten wij ons op die adviesopdrachten die interessant zijn voor kennisontwikkeling en waar we, idealiter, met de betrokken partijen de opgedane kennis kunnen delen met de sector. Van dit type opdrachten doen we er enkele per jaar zelf.

Wanneer we capaciteit tekort komen en bij opdrachten met een meer routinematig karakter schakelen we externe adviseurs in (in een zogenaamde flexibele schil). Belangrijk daarbij is dat de externe adviseurs en wijzelf goed aangesloten zijn: dat we weten welke kennis eenieder in huis heeft en deze inzetten wanneer dat nodig is. Ook is voor onze kennisontwikkeling belangrijk dat we de evaluatieresultaten en leerpunten van deze opdrachten kennen.

Werving & Selectie

We dragen bij aan de kwaliteit van bestuur en toezicht door de werving en selectie van gekwalificeerde bestuurders en toezichthouders. Een speerpunt daarbij is het bevorderen van diversiteit. We zien dat de instellingen moeilijk jong en divers talent kunnen aantrekken. We werken met PWC, NautaDutilh, Dröge & Van Drimmelen en Stichting Blikverruimers plannen uit, om deze beter te vinden.

4. Wat leert ons?

Jaarlijks halen wij de hoofdpunten uit onze eigen ervaringen en governance ontwikkelingen in het algemeen. Hierbij betrekken we klanten, vooraanstaande bestuurders, toezichthouders en experts. De opgedane inzichten verwerken wij tot een trendrapportage die wij breed delen met de sector. Ook dient de kennis die wij hier ontwikkelen als basis voor nieuwe activiteiten en dienstverlening.

5. Wensen

Voor de pijler *Een sector met fatsoenlijk bestuur* hebben we meer ambities en plannen dan we kunnen verwezenlijken:

- *uitbreiding* van het aantal *best practices en instrumenten*. Vooral instrumenten ontwikkeld met specialisten van buiten vallen nu buiten de boot;
- het opzetten van een *online 'Governance wizard'* die culturele instellingen helpt bij het op orde brengen van hun governance voorafgaand aan een subsidieaanvraag;
- serie *podcasts* over governance;
- verdere ontwikkeling van de *Leergang Toezicht in Cultuur*;
- ontwikkeling van een *serious game* waarin in een interactieve simulatie geoefend kan worden met de dilemma's van het toezichthouden.

8. HÉT LOKET VOOR ONDERNEMERS IN CULTUUR

8.1 OP ZOEK NAAR HOUVAST EN RICHTING

Veel cultuurmakers en organisaties zijn niet gewend om in zichzelf te investeren. Om advies vragen is nieuw voor ze. Ze signaleren wel dat er iets niet goed gaat, maar vinden het lastig om dat te analyseren. Ze rennen van het ene project naar het andere. Voor veel kunstenaars, creatieven en culturele organisaties is het niet eenvoudig om zich een weg te banen door deze veranderende en complexe wereld. Het zal niemand verbazen dat zij op zoek zijn naar houvast en richting.

In de afgelopen jaren constateerden wij een behoefte aan een onafhankelijke en centrale plek waar creatieve ondernemers antwoorden kunnen vinden op vragen als ‘hoe vind ik financiering’, ‘met welke partijen kan ik samenwerken’, ‘welke organisatievorm past bij mij en mijn onderneming’ en ‘wie kan mij helpen professionaliseren, ontwikkelen, budgetteren, leidinggeven?’

Cultuur+Ondernemen is nu al vaak het startpunt bij deze zoektocht. Veel organisaties en kunstenaars oriënteren zich bij ons op de zakelijke kant van het kunstenaarschap of het culturele domein. We helpen met de informatie op onze website en met korte gesprekken ter oriëntatie. Dat stelt ons in staat ze snel en gericht door te verwijzen binnen ons grote netwerk van partners, adviseurs en opleiders. De gesprekken zijn voor ons ook een belangrijke informatiebron als het gaat om welke vragen er leven in de sector.

8.2 ONZE DOELGROEP EFFICIËNTER BEREIKEN

In de komende jaren willen wij met ons digitale platform op efficiënte wijze een nog groter deel van onze doelgroep bereiken. Met onze helpdeskfunctie kunnen we in korte tijd iemand verder helpen. We beantwoorden direct vragen of verwijzen door. Door met regionale partijen, beroepsverenigingen (disciplinegericht) en een flexibele schil (bijvoorbeeld adviseurs, coaches) samen te werken kunnen meer mensen gebruikmaken van onze kennis en wordt de aangeboden kennis groter en veelzijdiger.

8.3 HOE DRAAGT CULTUUR+ONDERNEMEN HIERAAN BIJ?

In 2019 en 2020 vullen wij onze loketfunctie op drie manieren in:

1. Met een **digitaal platform** (website): waar we informatie en onze kennis delen. Eind 2018 gaan twee nieuwe digitale platforms live: de *Culturele Financieringswijzer* en het nieuwe governanceplatform, dat laatste platform naar aanleiding van de update van de *Governance Code Cultuur*. Deze platforms zijn voor de bezoekers geïntegreerd in de website van Cultuur+Ondernemen. In 2019 en 2020 staan de vernieuwing van het overkoepelende platform over ondernemerschap (de Cultuur+Ondernemen website) en de volgende ontwikkelstappen voor de *Culturele Financieringswijzer* en het governanceplatform op de rol;

2. Met een **helpdeskfunctie** waarbij we via e-mail en telefonisch snel mensen verder helpen die met de informatie op het platform nog onvoldoende geholpen zijn;

3. Met **oriëntatiegesprekken**: waar we in een 1-op-1 gesprek mensen helpen hun vraag scherper te krijgen, waarna er zicht is op een passende volgende stap. Deze gesprekken vinden niet alleen plaats op ons kantoor in Amsterdam. Wij organiseren deze ook op verschillende plekken in het land waarbij we samenwerken met lokale partijen. Onze partners zijn onder andere Kunstraad Groningen, K.F. Heinfonds, Designweek Eindhoven, Provincie Overijssel en Kunstloc Brabant. Zij vormen een belangrijke schakel bij het werven van deelnemers en verzorgen vaak zelf ook een deel van de gesprekken.

8.4 DOORVERWIJZING NAAR DE BESTE PARTIJEN

Als vragen buiten onze kernexpertisegebieden liggen of als we capaciteit tekortkomen, verwijzen we door naar geschikte partijen als kennis- en opleidingsinstituten, brancheorganisaties en inhoudelijk experts. We actualiseren de lijst met geschikte partijen voortdurend. Behoeftes veranderen en partijen ontwikkelen zich immers. Bovendien willen wij bij doorverwijzing een gerust gevoel hebben over de professionaliteit van een partij. We verwijzen bijvoorbeeld door naar:

- kennisinstituten als DEN voor digitale vraagstukken, Dutch Culture voor vragen over internationale samenwerking en onder andere Pictoright voor vragen over auteursrechten;
- publieke en private fondsen, overige financiers en Europese regelingen maar ook naar platforms als voordekunst;
- diverse masteropleidingen zoals de MBA Culture, Heritage & Citizenship, trainingen van bijvoorbeeld de BNO, Kunstenbond, LinC en de Academie voor Cultuurmanagement. We voeren de matching uit van opleidingsplekken die De Baak de cultuursector tegen verblijfskosten aan biedt;
- brancheorganisaties als de Federatie Dutch Creative Industries, NAPK, VNPF, etc.
- experts als notarissen, juristen, financieel specialisten, organisatie- en HR- adviseurs;
- ondernemerspleinen, kamers van koophandel en andere regionale loketten.

Op onze website hebben we een pagina met links naar organisaties met kennis op specifieke terreinen. Deze wordt doorlopend actueel gehouden.

8.5 LOKET-ACTIVITEITEN ALS INFORMATIEBRON

Oriëntatiegesprekken en andere loket-activiteiten zijn een belangrijke informatiebron voor ons. Monitoring, impactmeting en evaluatie bij alle drie de activiteiten geven ons inzicht in de betekenis van deze activiteiten voor onze doelgroep en de ontwikkeling van de behoeften in de sector.

9. VERBINDEN MET ONZE STAKEHOLDERS

9.1 ONZE LEGITIMATIE KOMT VAN ONZE STAKEHOLDERS

Wij ontlelen onze legitimatie aan de waardering van onze stakeholders voor onze kennis en voor ons verbindend vermogen. Die stakeholders zijn kunstenaars, creatieven en culturele organisaties, overheden, fondsen en andere samenwerkingspartijen. De *Evaluatie van de Ondersteuningsstructuur* uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en onze eigen *Stakeholdersanalyse 2017* lieten zien dat ons aanbod goed aansluit op wat de sector van ons verwacht.

9.2 ONZE STAKEHOLDERS ZIJN INSPIRATIEBRON

Ons werkprogramma vindt zijn oorsprong in de contacten met onze stakeholders. Dankzij onze contacten met kunstenaars, creatieven en culturele, beroeps- en brancheorganisaties zien wij welke vragen en problemen er leven in de sector en wat mogelijke oplossingen zijn. Die contacten vinden bijvoorbeeld plaats tijdens onze bijeenkomsten, adviestrajecten en oriëntatiegesprekken. Verder staan we in contact met de beleidsmakers bij overheden op landelijk en regionaal niveau en met fondsen en brancheorganisaties. We wisselen van gedachten over wat de sector nodig heeft met andere instituten³ die de sector ondersteunen. Om kennis van het hoogste niveau aan te boren zoeken we experts op bij wetenschappelijke instellingen, hogescholen en in andere sectoren.

Het advies dat naar voren kwam uit onze stakeholdersanalyse was om meer aandacht te besteden aan 'profileren en samenwerken'. In het afgelopen jaar pakten wij dat voortvarend op, bijvoorbeeld met de herziening van de *Governance Code Cultuur*, met onze rol in de *Arbeidsmarktagenda* en onze bijdrage aan het onderzoek *Financiering van Cultuur* uitgevoerd door de Raad voor Cultuur.

Dit alles voedde onze gedachten over onze rol en onze bijdrage aan de uitdagingen waarvoor de sector staat. In voorgaande hoofdstukken beschreven wij wat wij inhoudelijk daarvoor doen. Hier gaan wij in op de uitgangspunten die wij hanteren bij het verbinden met onze stakeholders.

9.3 DRIE UITGANGSPUNTEN VOOR ONS WERK

Hoe wij het beste halen uit de contacten en samenwerking met onze stakeholders? Daarbij hanteren we drie uitgangspunten:

- de uitdagingen van de sector zijn ook onze uitdagingen;
- we practice what we preach;
- we verdiepen de samenwerking in 2019 en 2020.

³Boekmanstichting, DEN, Dutch Culture, Eye, Het Nieuwe Instituut, LKCA en Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid

I. De uitdagingen van de sector zijn ook onze uitdagingen

De cultuursector heeft een paar grote uitdagingen in de verhouding tot zijn omgeving. Heb je als sector genoeg legitimiteit? Verbind je je genoeg met het publiek? Met andere sectoren? Hoe vergroot je je bereik en handhaaf je je in de buitenwereld? Wij helpen de sector met deze uitdagingen. Maar het zijn ook onze eigen uitdagingen. Ook in 2019 en 2020 pakken we die op en delen we onze ervaringen daarmee.

II. We practice what we preach

Wat we propageren voor de sector, doen we zelf ook. Dat doen we door:

- ons bewust te zijn van wat er speelt in de omgeving;
- partnerships binnen en buiten de cultuursector aan te gaan en te onderhouden;
- de norm te bepalen in interactie met onze omgeving.

III. We verdiepen de samenwerking in 2019 en 2020

Bij veel van onze activiteiten werken wij samen met andere partijen. Zo bereiken we meer mensen met kennis en verhogen we de kwaliteit van die kennis. Om een indruk te geven van hoe die samenwerking eruit ziet schetsen wij hieronder vier samenwerkingen wat uitgebreider. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van onze huidige samenwerkingsprojecten en in bijlage 3 is te zien met welke organisaties wij afstemmen en samenwerken. Daarnaast is een groep van ongeveer 150 externe adviseurs, trainers, coaches, mentoren en experts uit het bedrijfsleven en de cultuursector aan ons verbonden.

Vier van onze samenwerkingsprojecten:

Onderzoek 'Cultuurfinanciering 2.0' voor de Arbeidsmarktagenda

In het kader van agendapunt 2.1 van de Arbeidsmarktagenda *Ontwikkel nieuwe investeringsmodellen, verdienmodellen en -instrumenten*, brengen wij in samenwerking met het veld verschillende toekomstbestendige financieringsmodellen uit verschillende deelsectoren (muziek, dans, theater, musea e.a.) in kaart en beschrijven wij deze. Met de producten die het onderzoek oplevert jagen wij middels werk- en presentatiebijeenkomsten en samen met de betrokken partijen de sector aan.

Regionale leningen

Cultuur+Ondernemen werkt samen met partners in de regio's, overheden en fondsen, die een leenfaciliteit voor kunstenaars en culturele instellingen willen opzetten en implementeren om de cultuur en het ondernemerschap in de regio te versterken. De lokale partners stellen hun culturele netwerk beschikbaar voor voorlichting, communicatie en begeleiding en bieden in de meeste

gevallen een lokaal loket, verder dragen ze bij in de operationele kosten. Het hiervoor speciaal door Cultuur+Ondernemen opgerichte Fonds Cultuur+Financiering verstrekt de leningen.

Actualisatie Governance Code Cultuur

Bij de actualisatie van de Governance Code Cultuur zijn vertegenwoordigers van fondsen, brancheorganisaties, bestuurders en toezichthouders van culturele organisaties en wetenschappers betrokken. Zij hebben hun bijdrage geleverd in zes ronde tafels en 75 interviews en door het tegenlezen van de tekst. Tot slot werken wij inhoudelijk samen met de NVTC en spreken wij regelmatig met partijen die zich bezighouden met governance in andere sectoren.

Oriëntatiegesprekken in het land

We verzorgen regelmatig oriëntatiegesprekken op locatie. Dat doen we in samenwerking met lokale partijen als Kunstraad Groningen, gemeente Leeuwarden of Cultuurfonds Zoetermeer. Ons doel is dat kunstenaars en culturele instellingen in het hele land laagdrempelig gebruik kunnen maken van onze expertise.

9.4 VERDIEPING STAKEHOLDERSANALYSE

Om samen te werken met andere partijen en aan te sluiten op de vraag van onze doelgroepen ontwikkelden wij een breed palet aan activiteiten die ons informatie, feedback en feedforward opleveren. Dit palet valt uiteen in drie categorieën:

- **in co-creatie&dienstverlening:** bij het opzetten en uitvoeren van onze activiteiten werken we samen met culturele organisaties, kunstenaars, creatieven, beroeps- en brancheorganisaties, overheden, lokale partijen, fondsen, financiers, wetenschappelijke instellingen, hogescholen etc. In die co-creatie zien we waar de behoeften liggen, wat wel en niet werkt en wat de impact is van onze activiteiten. In (klant)evaluaties halen we gestructureerd informatie op. Dat doen we voor een aantal activiteiten in de pilot 'Impactmeten' die we uitvoeren met hulp van Grant Thornton (voorheen Sinzer);
- **via relatie&coalitie:** we voeren talloze gesprekken met partijen binnen en buiten de sector om raakvlakken en ideeën te bespreken, samenwerkingsmogelijkheden te verkennen en gestalte te geven. Deze gesprekken zijn soms één op één en vaak groepsgewijs, bijvoorbeeld in het kader van de *Arbeidsmarktagenda*, in bijeenkomsten georganiseerd door Kunsten'92 en anderen en bijeenkomsten zoals de *Bijeenkomsten Toekomst Ondersteuningsstructuur* die wij organiseren met zeven andere ondersteunende instellingen;
- **door onderzoek&analyse:** met bijvoorbeeld een stakeholdersanalyse of behoeftepeiling vergroten wij tevens ons inzicht. In de komende periode geven wij vervolg aan onze stakeholdersanalyse van eind 2017. In 2020 doen we een stakeholdersanalyse en/of behoeftepeiling op basis van onze actuele vragen, bijvoorbeeld in het kader van een nieuwe rol in het Kunstenplan 2021-2024.

Het verkrijgen, verwerken en toepassen van inzichten gebeurt continu. De cyclus is beschreven volgens het Plan-Do-Check-Act-model van Deming. Op pagina 41 is zowel de meerjarige cyclus terug te vinden waarin we onze organisatievisie en beleid ontwikkelen als de kortere cyclus van onze activiteiten. Ook laten we zien waar welke stakeholders betrokken zijn en tot welke rapportages dit leidt.

In de aanloop naar het nieuwe kunstenstelsel en ons werkprogramma voor 2021 en verder, geven wij de kwaliteitscyclus verder vorm.

10. OVER CULTUUR+ONDERNEMEN

In dit hoofdstuk gaan we in op een aantal onderwerpen die onze organisatie en werkwijze betreffen:

- communicatie: strategie, ontwikkeling van ons digitale platform en bereik;
- governance;
- ontwikkeling als kenniscentrum;
- diversiteit;
- bedrijfsvoering en administratie.

10.1 COMMUNICATIE

Nieuwe strategische lijnen

Afgelopen jaar herijkten wij onze communicatiestrategie en ontwikkelden wij een on- en offline-strategie. We deden dit samen met Johnny Wonder (communicatiebureau voor het digitale tijdperk) en Digital Natives (ontwikkelaar en bouwer van digitale platforms). We betrokken hierin van meet af aan vertegenwoordigers van onze doelgroepen: kunstenaars, directeuren van culturele organisaties en toezichthouders. We keken naar onze merkmissie (hoe willen we dat de doelgroep ons ziet), formuleerden doelstellingen en maakten concrete keuzes op het gebied van content, tone of voice en inzet van (nieuwe) middelen.

Onze strategische hoofdlijnen voor de komende jaren:

- **We claimen een duidelijk domein:** de ondernemende kant van de cultuursector met als hoofdthema's: ondernemerschap, financieren en besturen.
- **We bieden context en duiding.** Onze doelgroep waardeert onze content. Maar we willen verder gaan dan informatie en nieuws verschaffen. We gaan vooral ook context bieden en de actualiteit duiden. Zo kan onze doelgroep leren van het nieuws in plaats van het alleen tot zich te nemen.
- **We hanteren een consequente tone-of-voice** en communiceren op een intelligente én toegankelijke manier. Zoals je mag verwachten van een kenniscentrum met de wortels in de praktijk.
- **Wij communiceren duidelijk vanuit de paraplu Cultuur+Ondernemen.** Denk hierbij aan de Governance Code Cultuur, de Cultuurleningen (via Fonds Cultuur+Financiering) en de Culturele Financieringswijzer. Onze doelgroep liet ons weten dat de naam Cultuur+Ondernemen vertrouwen geeft.
- **We ontwikkelen eigen producten die het debat kunnen bepalen.** We publiceren halfjaarlijkse trendartikelen en brengen podcasts uit.

- **We maken verbindingen in onze communicatie.** Alle communicatie moet elkaar versterken. Een boeiende *bijeenkomst* met een interessante spreker bij Cultuur+Ondernemen vormt bijvoorbeeld de aanleiding voor de opname van een *podcast*. Dat kan een live-opname zijn van de bijeenkomst- of beter nog: een interview in de periferie ervan. Die podcast delen we via de relevante *kanalen* van Cultuur+Ondernemen, waarover vervolgens weer een *discussie* kan starten in de LinkedIn-groep. De interessante inzichten daaruit kunnen bijvoorbeeld als materiaal dienen voor een *trendartikel*. Denk aan de vraagg gesprekken ‘Strategie in Beeld’ die voortgekomen zijn uit de publicatie ‘Ondernemen 2.0’ en die content opleverden voor een artikel met de belangrijkste lessen.
- **We maken effectieve communicatieproducten.** Al onze communicatieproducten hebben de volgende kenmerken: van directe waarde voor de gebruiker, passend bij onze merkmissie, gebruikmakend van aanwezige expertise en netwerk, met interessante partners, schaalbaarheid en langdurig in te zetten.

Vernieuwing van ons platform

Onze website wordt geheel vernieuwd; een grote verandering. Voor de digitale platforms van de Culturele Financieringswijzer en Governance Code Cultuur 2019 maken we gebruik van nieuwe technologie en functionaliteiten waar onze reguliere site niet over beschikt, maar die tegenwoordig onontbeerlijk zijn. In 2019 en 2020 staan de vernieuwing van het overkoepelende platform voor Cultuur+Ondernemen en de volgende ontwikkelstappen voor de Culturele Financieringswijzer en de Governance Code Cultuur op de rol.

Groter kwalitatief bereik

Dit alles leidt tot een groter kwalitatief bereik van onze digitale platforms de komende twee jaar. Denk aan een verhoging van de gemiddelde leesduur, doorklikpercentage, aantal downloads van een publicatie, interactie op social media en tevredenheid. Per product bepalen we de doelstellingen SMART.

Ook streven wij naar nog meer verkeer op onze belangrijkste digitale kanalen (LinkedIn, Facebook en Nieuwsbrief) en passend gebruik van de nieuwe middelen (Trendartikelen, Podcasts).

10.2 GOVERNANCE

Cultuur+Ondernemen hanteert zelf ook de Governance Code Cultuur. Vooruitlopend op de nieuwe code, die ingaat op 1 januari 2019, besteden we naast de verantwoording in het jaarverslag *achteraf* nu ook in dit werkprogramma *vooraf* aandacht aan onze governance.

Cultuur+Ondernemen heeft een Raad van Toezicht-model; met een raad van toezicht (RvT) en bestuur. In een gezamenlijk reglement is hun werkwijze, afzonderlijk en gezamenlijk, uitgewerkt. Dit reglement is te vinden op onze website.

We hebben in de komende jaren een paar belangrijke aandachtspunten wat betreft onze governance:

- **Nieuwe Governance Code Cultuur:** per 1 januari 2019 treedt de nieuwe code in werking. RvT en Bestuur gaan na in hoeverre de nieuwe principes en aanbevelingen aanleiding geven tot verandering van de eigen werkwijze.
- **Contact met organisatie:** de RvT vindt het van belang om, naast het contact dat zij onderhoudt met het Bestuur, ook contact te hebben met het managementteam en de personeelsvertegenwoordiging (PVT). Dat gebeurt ten minste twee keer per jaar of zoveel vaker daar aanleiding toe is.
- **Positionering en communicatie:** positionering, profilering en externe communicatie zijn en blijven belangrijke thema's van gesprek tussen RvT en Bestuur. De RvT denkt mee en geeft signalen door. Indien nodig treedt de RvT naar buiten, maar altijd in overleg met het Bestuur.
- **Fonds Cultuur+Financiering:** dit fonds is opgericht door Cultuur+Ondernemen met als taak het verstrekken van financiering. Het fonds heeft een eigen RvT en Bestuur. Gezien de gedeelde doelstellingen en de duidelijke banden hebben de toegevoegde waarde en financiële gezondheid van het fonds de aandacht van de RvT.
- **Samenstelling RvT:** qua samenstelling streeft de RvT naar diversiteit op het gebied van culturele achtergrond en gender en zorgt zij dat de expertise aanwezig is om haar taak te vervullen. Bij vacatures bekijken zij dit en zetten de benodigde stappen.
- **Zelfevaluatie RvT:** de RvT evalueert eens per twee jaar onder externe begeleiding zijn functioneren.

10.3 ONTWIKKELING ALS KENNISCENTRUM

De komende twee jaar investeren we stevig in onze rol als *thought leader* en kenniscentrum. In het laatste kwartaal van 2018 realiseren we daarvoor twee belangrijke zaken: het digitale platform van de *Culturele Financieringswijzer* (gefocust op kunstenaars en creatieven) en de nieuwe Governance-site. In de komende periode volgen het *digitale platform van Cultuur+Ondernemen* en de uitbreiding van de *Culturele Financieringswijzer* voor culturele instellingen.

Voor onze organisatieontwikkeling ligt het accent de komende twee jaar dan ook op de verdere versterking van onze rol als kenniscentrum *in this digital and networking age*. Welke veranderingen gaan we doorvoeren in onze manier van werken en in de profielen van onze mensen?

Bij de ontwikkeling van onze digitale platforms deden wij ervaring op met agile werkmethoden. Nu willen we ook de meest effectieve methoden in de vingers krijgen om voortdurend kennis op te werken tot digitale content waar de hele sector wat aan heeft. Dat vraagt om een fundamenteel andere samenwerking tussen communicatie- en inhoudelijk specialisten. Onze inhoudelijke medewerkers zullen zelf steeds vaker content maken en verspreiden.

Als *thought leader* willen we voorlopen op onze doelgroep, om die goed te kunnen bedienen. Goede denkvaardigheden (analyseren, reflecteren, conceptualiseren), een open mind voor ontwikkelingen om ons heen en natuurlijk het vermogen om het debat aan te gaan met anderen zijn daarvoor nodig.

Tot slot: meer nog dan voorheen werken we samen in allerlei netwerken en allianties. Dat vraagt om kennis en competenties die deels nieuw zijn.

Alles bij elkaar opgeteld is het een grote en noodzakelijke stap. In de komende periode gaan wij een programma opzetten en uitvoeren om ons vermogen op deze gebieden te vergroten.

10.4 DIVERSITEIT

Om onze organisatie gevarieerder te maken dan ze nu is, werken we aan drie speerpunten:

- een jonger personeelsbestand;
- meer aansluiting op de diverse culturele achtergronden in onze samenleving;
- een evenwichtiger man-vrouw verhouding.

De gemiddelde leeftijd van onze werknemers is 46 jaar (2017). Natuurlijk zegt leeftijd niet alles als het gaat om 'de vinger aan de pols van de tijd' hebben en te kunnen aansluiten bij jongere generaties. Wel is het goed om in onze formatie ook jongere mensen te hebben die hun leefwereld, en andere werkwijzen, direct inbrengen. Ook voor onze continuïteit is verjonging nodig. In onze werving en selectie is dit daarom een punt van aandacht. Dat geldt ook voor culturele diversiteit. We zijn niet alleen 'oud', maar ook minder gevarieerd dan we willen als het gaat om culturele achtergrond.

Tot slot de man-vrouw verhouding. Die is nu: 73% vrouw versus 27% man en is vergelijkbaar met andere organisaties in de culturele sector. Met onze wervingsaanpak en vacatureteksten willen wij iedereen bereiken en aanspreken. In de sollicitatieprocedure hanteren we in voorkomende gevallen het principe 'bij gelijke geschiktheid gaat de voorkeur uit naar een iemand met een andere culturele achtergrond/man'.

10.5 BEDRIJFSVOERING EN ADMINISTRATIE

We hebben in de komende jaren twee belangrijke aandachtspunten wat betreft onze bedrijfsvoering en administratie:

Administratieve organisatie die past bij diverse verantwoordingsvereisten

De financiering van onze activiteiten komt uit verschillende bronnen met elk eigen verantwoordingsvereisten. Dit vergt een adequate administratieve organisatie. De komende twee jaren werken we aan versterking van de interne beheersing door:

- het verbeteren van de planning & control cyclus;
- het vereenvoudigen van informatieontsluiting op financiële en inhoudelijke (tussentijdse) resultaten;
- het vergroten van de efficiency in onze administratieve processen.

Waarborgen privacy

Onze klanten, nieuwsbriefabonnees, bezoekers van de website en medewerkers moeten erop kunnen vertrouwen dat we hun persoonsgegevens rechtmatig verwerken en beschermen. We besteden de komende jaren veel aandacht aan ons gegevensbeheer. We gaan zorgvuldig om met persoonsgegevens op een manier die minimaal voldoet aan de privacywet en -regelgeving. We werken aan goed ingerichte procedures voor transparantie, gegevensbeperking, bewaarbeperking en verantwoording.

11. BEGROTING

Dit hoofdstuk bevat de begroting met leeswijzer en toelichting. Daarnaast gaan wij in op de subsidie-behoefte van de sector, de vraag of onze activiteiten, en met name de financiering ervan, marktverstorend werken en welke activiteiten een bijdrage vanuit OCW-projectsubsidie ontvangen.

Activiteitenbegroting 2019/2020 per jaar	Kosten uren totaal	Kosten derden	Kosten totaal	Inkomsten OCW projectsubsidie	Overige inkomsten	Inkomsten totaal
Een sector met durf en professionaliteit						
Competenties voor ondernemers	€ 315.100	€ 150.280	€ 465.380	€ 185.940	€ 279.440	€ 465.380
Wat speelt er	€ 21.000	€ 8.000	€ 29.000	€ 29.000	€ 0	€ 29.000
Leren om te groeien	€ 40.000	€ 3.000	€ 43.000	€ 40.000	€ 3.000	€ 43.000
<i>subtotaal</i>	€ 376.100	€ 161.280	€ 537.380	€ 254.940	€ 282.440	€ 537.380
Een sector mét geld						
Programma Culturele Financieringswijzer	€ 163.950	€ 32.400	€ 196.350	€ 134.002	€ 62.348	€ 196.350
Verkenning Financieringsmodellen 2.0	€ 56.800	€ 12.605	€ 69.405	€ 50.500	€ 18.905	€ 69.405
Proeftuin nieuw financieel instrument	€ 29.000	€ 5.000	€ 34.000	€ 34.000	€ 0	€ 34.000
Cultuurlening 2.0	€ 47.000	€ 0	€ 47.000	€ 42.000	€ 5.000	€ 47.000
Advies voor toegang tot geld	€ 169.450	€ 84.180	€ 253.630	€ 179.008	€ 74.622	€ 253.630
Financiële faciliteiten en regelingen (exclusief Voucherbeheer Amsterdam)	€ 240.000	€ 50.000	€ 290.000	€ 0	€ 290.000	€ 290.000
<i>subtotaal</i>	€ 706.200	€ 184.185	€ 890.385	€ 439.510	€ 450.875	€ 890.385
Een sector met fatsoenlijk bestuur						
Programma Bestuur en toezicht anno nu	€ 263.100	€ 54.000	€ 317.100	€ 298.100	€ 19.000	€ 317.100
Rondom de Code	€ 102.975	€ 10.000	€ 112.975	€ 102.975	€ 10.000	€ 112.975
Diensten voor goed bestuur en toezicht	€ 40.000	€ 73.000	€ 113.000	€ 8.000	€ 105.000	€ 113.000
Wat leert ons?	€ 45.325	€ 0	€ 45.325	€ 45.325	€ 0	€ 45.325
<i>subtotaal</i>	€ 451.400	€ 137.000	€ 588.400	€ 454.400	€ 134.000	€ 588.400
Hét loket voor ondernemers in cultuur						
Digitaal platform	€ 94.675	€ 116.450	€ 211.125	€ 211.125	€ 0	€ 211.125
Helpdesk	€ 34.500	€ 0	€ 34.500	€ 34.500	€ 0	€ 34.500
Oriëntatiegesprekken	€ 127.125	€ 0	€ 127.125	€ 127.125	€ 0	€ 127.125
<i>subtotaal</i>	€ 256.300	€ 116.450	€ 372.750	€ 372.750	€ 0	€ 372.750
Communicatie						
Communicatie met cultureel ondernemers en stakeholders	€ 107.000	€ 56.650	€ 163.650	€ 163.650	€ 0	€ 163.650
<i>subtotaal</i>	€ 107.000	€ 56.650	€ 163.650	€ 163.650	€ 0	€ 163.650
Voucherbeheer Gemeente Amsterdam						
Uitvoering	€ 65.000	€ 1.653.400	€ 1.718.400	€ 0	€ 1.718.400	€ 1.718.400
<i>subtotaal</i>	€ 65.000	€ 1.653.400	€ 1.718.400	€ 0	€ 1.718.400	€ 1.718.400
Totaal activiteiten 2019/2020 per jaar	€ 1.962.000	€ 2.308.965	€ 4.270.965	€ 1.685.250	€ 2.585.715	€ 4.270.965

Exploitatiebegroting 2019-2020	Begroot per jaar 2019-2020	Begroot per jaar 2017-2018	Realisatie 2017
Baten			
Inkomsten OCW	<i>Opbrengsten</i>		
Projectsubsidie	€ 1.685.250	€ 1.575.000	€ 1.575.000
<i>subtotaal</i>	<i>€ 1.685.250</i>	<i>€ 1.575.000</i>	<i>€ 1.575.000</i>
Overige inkomsten			
Voucherbeheer Gemeente Amsterdam t.b.v. scholen	€ 1.718.400	€ 1.423.465	€ 1.567.743
Inkomsten derden	€ 867.315	€ 1.726.045	€ 1.359.303
<i>subtotaal</i>	<i>€ 2.585.715</i>	<i>€ 3.149.510</i>	<i>€ 2.927.046</i>
Totaal inkomsten	€ 4.270.965	€ 4.724.510	€ 4.502.046
Lasten			
Organisatielasten			
Lonen & Salarissen	€ 1.050.000	€ 1.063.000	€ 1.099.273
Freelancers	€ 147.000	€ 170.000	€ 149.314
Pensioenen	€ 115.500	€ 141.000	€ 125.156
Sociale lasten en regelingen	€ 168.000	€ 230.000	€ 187.038
Opleidingskosten	€ 18.500	€ 61.000	€ 18.650
Overige personeelskosten	€ 57.500	€ 69.000	€ 57.042
Reis- en verblijfskosten	€ 8.000	€ 19.000	€ 9.737
Afschrijvingskosten	€ 16.500	€ 35.000	€ 15.482
Huisvestingskosten	€ 180.000	€ 177.000	€ 172.717
Netwerk & computers	€ 41.000	€ 33.500	€ 34.803
PR en drukwerk	€ 35.000	€ 45.000	€ 66.515
Extern advies	€ 65.000	€ 47.400	€ 86.040
Bureaunkosten	€ 60.000	€ 84.000	€ 70.395
<i>subtotaal</i>	<i>€ 1.962.000</i>	<i>€ 2.174.900</i>	<i>€ 2.092.162</i>
Activiteitenlasten (kosten derden)			
Kosten derden Voucherbeheer Gemeente Amsterdam t.b.v. scholen	€ 1.653.400	€ 1.423.465	€ 1.567.743
Kosten derden activiteiten	€ 655.565	€ 1.151.145	€ 848.771
<i>subtotaal</i>	<i>€ 2.308.965</i>	<i>€ 2.574.610</i>	<i>€ 2.416.514</i>
Totale uitgaven	€ 4.270.965	€ 4.749.510	€ 4.508.676
Financieel resultaat	€ 0	€ 25.000	€ 6.546
Financieel resultaat	€ 0	€ 0	€ -84
Totaal uit bestemmingsfondsen/reserves	€ 0	€ 0	€ 84
Resultaat na bestemmingen	€ 0	€ 0	€ 0

11.1 LEESWIJZER BEGROTING

Activiteitenbegroting

De activiteitenbegroting bestaat uit de jaarlijkse lasten, gespecificeerd naar uren van onze medewerkers en kosten derden. De kosten derden hebben vooral betrekking op de inschakeling van externe expertise en technische ontwikkelkosten.

Tegenover de kosten staan inkomsten. Deze onderscheiden we in de aangevraagde projectsubsidie van het ministerie van OCW en overige inkomsten. De overige inkomsten bestaan uit bijdragen van deelnemers, inkomsten voortvloeiend uit uitvoeringsovereenkomsten en opdrachten, overige subsidies en bijdragen van fondsen.

De activiteitenbegroting sluit qua opbouw aan op het werkprogramma. De activiteiten zijn geordend volgens de drie pijlers:

- ondernemerschap: een sector met durf en professionaliteit;
- financieren: een sector mét geld;
- besturen: een sector met fatsoenlijk bestuur.

Daarnaast worden de activiteiten met betrekking tot onze loketfunctie en het onderdeel communicatie gespecificeerd. Voucherbeheer Amsterdam hebben we apart opgenomen vanwege het specifieke karakter van de baten. Het grootste deel van het budget gaat direct door naar scholen, voor cultuureducatieve activiteiten.

Exploitatiebegroting

De exploitatiebegroting onderscheidt de baten en lasten. De baten bestaan uit de aangevraagde projectsubsidie van het ministerie van OCW en overige inkomsten. De lasten verdelen we onder in organisatielasten en activiteitenlasten (kosten uren en kosten derden). De organisatielasten specificeren we naar categorie.

11.2 TOELICHTING ORGANISATIELASTEN

De organisatielasten begroot voor 2019 en 2020 zijn in lijn met de realisatie van afgelopen jaar 2017 en liggen lager dan de begroting van voorgaande jaren.

De bijdragen van derden waren in 2017 aanzienlijk hoger vanwege onze activiteiten voor het Sectorplan Cultuur.

11.3 SUBSIDIEBEHOEFTE SECTOR

Er is een grote behoefte aan informatie, kennis en ondersteuning bij zowel culturele organisaties als zelfstandige kunstenaars en creatieven op het gebied van ondernemerschap en in het bijzonder financiering en besturing. Dat merken wij aan de vragen die wij dagelijks ontvangen vanuit het veld. In de visiebrief van de minister van OCW *Cultuur in een Open Samenleving* wordt het belang van kunst en cultuur voor de samenleving duidelijk benoemd en komen op diverse plekken maatregelen voor ondernemerschapsbevordering aan de orde.

De brief van OCW *Beleidskaders cultuur-ondernemerschap 2019-2020* signaleert eveneens de ondersteuningsbehoefte. In de brief is te lezen dat een breed toegankelijke loketfunctie van Cultuur+Ondernemen van grote waarde kan zijn en dat van Cultuur+Ondernemen verwacht wordt dat zij op een beperkt aantal onderwerpen nader expertise ontwikkelt en aanbiedt aan de sector. Het gaat dan om onderwerpen waar de ondersteuning door andere partijen onvoldoende is ontwikkeld, bijvoorbeeld ten aanzien van de sector brede Governance Code Cultuur en financieringsinstrumenten.

11.4 MARKTVERSTORING EN BIJDRAGE OCW-PROJECTSUBSIDIE

Wij constateren dat er geen ‘markt’ is op deze gebieden. Het *financiële draagvlak* in de sector is, zeker bij middelgrote en kleine organisaties en de vele zelfstandigen, zoals bekend niet groot. Er is dus nauwelijks koopkrachtige vraag en als logisch uitvloeisel daarvan nauwelijks (betaalbaar) aanbod vanuit de markt. Met de activiteiten waarvoor wij OCW-projectsubsidie vragen zijn wij daarom *niet marktverstoring*. Wanneer wij zien dat marktpartijen activiteiten overnemen (en er dus een koopkrachtige vraag is in de markt), dan stoppen wij die activiteiten gesubsidieerd aan te bieden, omdat er kennelijk een volwassen markt is en ondersteuning met publiek geld niet langer nodig is.

In onderstaande tabel is te zien in hoeverre activiteiten een bijdrage krijgen vanuit de OCW-projectsubsidie.

100% OCW-projectsubsidie	Hybride Deels OCW-projectsubsidie, deels betaald door derden (percentages variëren)	0% OCW-projectsubsidie, betaald door derden
• Kennisontwikkeling • Vooronderzoeken • Ontwikkeling/Experiment nieuwe instrumenten • Monitoren • Evaluatie • Loketfunctie (digitaal platform, telefonische helpdesk, oriëntatiegesprekken)	• Bijeenkomsten, business development programma's en andere collectieve activiteiten voor kennisdeling • Advies en begeleiding voor niet kapitaalkrachtige kunstenaars en creatieven en kleine en middelgrote organisaties	• Advies voor kapitaalkrachtige kunstenaars, creatieven en organisaties • Werving & Selectie • Leningen, garantstellingen • Uitvoering regelingen als Voucherbeheer Amsterdam • Ondernemerschapsprogramma's voor derden als Route Ondernemerschap voor Nationale Nederlanden en een ontwikkelprogramma voor Provincie Overijssel

BIJLAGE 1 - ACTIVITEITEN DOOR GEHEEL NEDERLAND*

We The North (Groningen, Friesland en Drenthe)

- Vooronderzoek implementatie regionale Cultuurlening

Leeuwarden (Friesland)

- Oriëntatiegesprekken ism met gemeente
- Zelfevaluatie scan RvT Europese Culturele Hoofdstad 2018

Amsterdam (Noord Holland)

- Hoofdkantoor (uitvalsbasis)
- Amsterdamse Cultuurlening
- Bijeenkomsten *Frisse Blikken*
- Bijeenkomsten *Route Ondernemerschap*
- Crash Course Cultureel Ondernemerschap*
- Financieringsmix bijeenkomsten ism AFK en voordekunst
- Stand op Praktijkbeurs Rietveld Academie
- Het Fundament*
- Broedplaatsen Monitor
- Voucherbeheer Amsterdam
- Vraaggesprekken *Strategie in Beeld*
- Ronde tafels Governance
- Bijeenkomsten financieel plan

Almere (Flevoland)

- Cultuurlening Almere
- Bijeenkomst financieel plan ism Cultuurfonds Almere

Den Haag (Zuid Holland)

- Presentatie bij Congres Podiumkunsten
- Galerielening ism Nederlandse Galerie Associatie
- Lezing en workshops bij Governance Congres van Directieoverleg Podiumkunsten, Directieoverleg Musea en Directieoverleg Festivals
- Reeks versterking ondernemerschap én oriëntatiegesprekken voor jonge modemakers (ism Orisun)

Rotterdam (Zuid Holland)

- Voorbereiding en implementatie Rotterdamse Cultuurlening
- Onderzoeksproject *Battle of the Souls*
- Congres De kunst van het tegenspel
- Debat sessie Risicomanagement en governance ism Mazars

Zoetermeer (Zuid-Holland)

- Reeks bijeenkomsten ondernemerschap ism Cultuurfonds Zoetermeer

Nieuwerkerk a/d IJssel (Zuid Holland)

- Adviescase Fabia Dance Center

Goes (Zeeland)

- Informatiepunt op VNG Congres

Maastricht (Limburg)

- Informatiepunt op VNG Congres

Groningen (Groningen)

- Oriëntatiegesprekken ism Kunstraad
- Bijeenkomst financieel plan ism Kunstraad
- Trainingstraject CBK Groningen

Assen (Drenthe)

- Bijeenkomst financieel plan ism K&C

Amersfoort (Utrecht)

- Zelfevaluatie scan Theater de Lieve Vrouw

Utrecht (Utrecht)

- Utrechtse Cultuurlening
- Leergang *Reis langs Leiderschap in de Cultuursector*
- Financieringsmix bijeenkomst bij K.F.Heinfonds
- College bij HKU door financieel adviseur
- Ronde tafel Governance ism NVTC
- Lezing Congres Podia en Festivals
- Bijeenkomst financieel plan ism met K.F.Heinfonds en SWK030

Regio Overijssel

- Vooronderzoek implementatie regionale Cultuurlening

Regio Gelderland

- Vooronderzoek implementatie regionale Cultuurlening

Arnhem (Gelderland)

- Klanten adviescases > Studio Hands, Irvinx
- Financieringsmix bijeenkomst (ism gemeente Arnhem)

Nijmegen (Gelderland)

- Onderzoek governance Museum het Valkhof
- Conferentie *"Een beetje toezicht bestaat niet"*
- Onderzoek 6 culturele organisaties i.o.v. Gemeente Nijmegen

Regio Brabant

- Brabantse Cultuurlening

Den Bosch (Noord-Brabant)

- Begeleiding oprichting Culturele Coöperatie Verkadefabriek

Tilburg (Noord-Brabant)

- Bijeenkomst financieel plan ism BKCC
- Lezing en workshops op Congres Cultuuralliantie

Eindhoven (Noord-Brabant)

- Startadviezen ism BNO en Dutch Design Foundation

*Dit is een selectie uit onze activiteiten 2017/2018.

BIJLAGE 2 - SAMENWERKINGSPROJECTEN

Huidige samenwerkingsprojecten

Financieren en financiële faciliteiten en regelingen

- Amsterdamse Cultuurlening (Amsterdams Fonds voor de Kunst)
- Utrechtse Cultuurlening (Gemeente en Provincie Utrecht, K.F. Heinfonds)
- Brabantse Cultuurlening (Kunstloc Brabant)
- Almeerse Cultuurlening (Cultuurfonds Almere)
- Rotterdamse Cultuurlening (Gemeente Rotterdam, Provincie Zuid-Holland)
- NGA Cultuurlening (Nederlandse Galerie Associatie)
- Garantstellingen (Triodos Bank)
- Voucherbeheer Amsterdam (Gemeente Amsterdam)
- Raad voor Cultuur advies Financiering van Cultuur

Governance

- Actualisatie Governance Code Cultuur, met brede vertegenwoordiging vanuit de sector en daarbuiten (circa 75 interviews, 4 rondetafelgesprekken, totaal circa 150 betrokkenen)
- Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur (NVTC)-C+O samenwerking

Arbeidsmarkt

- Agendapunt 2.1 Arbeidsmarktagenda *Nieuwe investeringsmodellen, verdienmodellen en -instrumenten*: onderzoek Financieringsmodellen 2.0, intensieve samenwerking met het veld en in afstemming met Federatie Dutch Creative Industries
- Agendapunt 2.2 Arbeidsmarktagenda *Neem knelpunten wet- en regelgeving ondernemerschap weg* met Beeldende Kunst Nederland (BKNL)
- Agendapunt Arbeidsmarktagenda 3.4 *Permanente professionele ontwikkeling* met Sectoraal adviescollege kunstonderwijs van de Vereniging Hogescholen, kunstenbond, Universiteit Utrecht, LinC
- Participatie in Aanjaaggroep Arbeidsmarkt
- Groep Pim van Klink/Kunstenbond/Tilburg Universiteit
- Sectorplan Cultuur (Sociaal Fonds Podiumkunsten, FNV Kiem (tegenwoordig Kunstenbond), Omscholingsregeling Dansers, Federatie Cultuur, Podiumkunstwerk, Federatie Dutch Creative Industries, Vereniging openbare bibliotheken)

Onderzoeken

- Capturing value for creative professionals (Hogeschool van Amsterdam, HKU)
- Gestapeld Financieren (HvA, HKU, CrowdfundingsHub)
- Cultuur, Kunst en Positieve Gezondheid (ZonMW)
- Battle of the Souls (Universiteit van Amsterdam, Erasmus Universiteit)

Mentoring

- Mentoring Werkbijdrage Jong Talent (Mondriaan Fonds)

Opleidingen

- Matching opleidingsplekken in kader MVO met De Baak
- Leergang Governance in cultuur (Universiteit Utrecht)
- Crash Course Ondernemerschap (Binoq Atana)
- Leiderschapsprogramma's (Academie voor Cultuurmanagement)
- LinC
- MBA Culture, Heritage & Citizenship

Overig

- Zakelijke Gids (met kunstvakonderwijs)
- Platform Maatschappelijke Ondernemingen (VNO/NCW)
- Strategie in Beeld/Ondernemen 2.0 (Blauwe Noordzee, Cobramuseum, Leerorkest, Metropole Orkest, Museum De Fundatie, Naturalis, Van Goghmuseum)
- Broedplaatsen Amsterdam (Bureau Broedplaatsen, gemeente Amsterdam)
- Overleg ondersteunende instellingen (LKCA, Eye, Boekman Stichting, Beeld en Geluid, DEN, Dutch Culture)

BIJLAGE 3 - PARTNERS

Organisaties met wie wij afstemmen en samenwerken

Overheden en daar aan gelieerd

- Bureau Broedplaatsen, Gemeente Amsterdam
- Europees Sociaal Fonds (ESF)
- Gemeente Amsterdam
- Gemeente Arnhem
- Gemeente Den Haag
- Gemeente Eindhoven
- Gemeente Enschede
- Gemeente Leeuwarden
- Gemeente Maastricht
- Gemeente Rotterdam
- Gemeente Utrecht
- Inter provinciaal Overleg (IPO)
- Kunstwurk
- Kunst & Cultuur Drenthe
- Kunstloc Brabant (voorheen bkbc)
- Kunstraad Groningen
- Ministerie van Economische Zaken
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Provincie Brabant
- Provincie Utrecht
- Raad voor Cultuur
- SER
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)
- We the North (Provincies Drenthe, Groningen, Friesland, gemeenten Assen, Leeuwarden, Groningen, Emmen)
- ZonMW

Fondsen

- Amsterdams Fonds voor de Kunst (AFK)
- BNG Cultuurfonds
- Cultuurfonds Almere
- Cultuurfonds Leiden
- Cultuurfonds Zoetermeer
- European Cultural Foundation
- Fonds 1818
- Fonds 21
- Fonds Cultuur+Financiering
- Fonds Cultuurparticipatie
- Fonds Podiumkunsten
- K.F. Heinfonds
- Mondriaan Fonds
- Nederlands Filmfonds
- Nederlands Letterenfonds
- Prins Bernhard Cultuurfonds
- Stichting Droom en Daad
- Stichting Lokale Fondsen Nederland
- Stimuleringsfonds Creatieve Industrie
- VandenEnde Foundation
- VSB Fonds

Opleidingsinstituten, hogescholen en universiteiten

- Academie voor Cultuurmanagement
- de Baak
- Erasmus Universiteit Rotterdam/Rotterdam School of Management
- Governance University
- Hogeschool van Amsterdam
- Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
- Leiderschap in Cultuur (LinC)
- MBA Culture, Heritage & Citizenship
- Nyenrode Business Universiteit
- TiasNimbas Tilburg
- Tilburg University
- Universiteit van Utrecht

Branche-organisaties, beroepsverenigingen en koepels

- BKNL
- BNO
- Boekmanstichting
- DEN
- DutchCulture
- EYE
- Federatie Cultuur
- Federatie Dutch Creative Industries (FDCI)
- Het Nieuwe Instituut
- Kunsten '92
- Kunstenbond
- LKCA
- MKB Nederland
- Nederlandse Galerie Associatie (NGA)
- Nederlandse Vereniging van Commissarissen en Directeuren (NCD)
- Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur (NVTC)
- Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid
- Stichting Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF)
- VNO/NCW

Overig

- Becca Europe
- Berenschot
- Binoq Atana
- Blikverruimers
- Comité van aanbeveling Governance Code Cultuur
- Digital Natives
- Dröge & Van Drimmelen
- European Centre for Alternative Finance
- MusicMotion
- NautaDutilh
- PWC

- Sinzer
- Triodos Bank
- Voordekunst
- IJsfontein

Verder werken wij samen met externe adviseurs, trainers, mentoren, coaches en experts uit het bedrijfsleven en de cultuursector.

COLOFON

Samenstelling en coördinatie:

Stichting Cultuur+Ondernemen

Ontwerp en opmaak:

Studio Anne van Geffen

Redactie:

Yolanda Bakker

Datum uitgave:

30 september 2018

Goedgekeurd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap per 1 juli 2019



www.cultuur-ondernemen.nl