



CULTUUR+ONDERNEMEN

ACTIVITEITENPLAN 2021-2024

INHOUD

1. Woord vooraf	3
2. Opdracht	7
3. Profiel	9
3.1 Visie	10
3.2 Missie	11
3.3 Drie functies, drie expertisegebieden en drie doelgroepen	12
3.4 Platform	13
Bovensectorale instelling	14
Dialoog met partners en doelgroepen	15
Loket	17
4. Besturen	19
5. Zakelijk ontwikkelen	23
6. Financieren	27
7. Organisatie	31
7.1 Organisatieontwikkeling	32
7.2 Digitalisering en bereik	34
7.3 Personele ontwikkeling	35
7.4 Financiën	36
7.5 Governance	37
7.6 Huisvesting	37
7.7 Risico's	38
7.8 Perspectief lange termijn	39



1

WOORD VOORAF

Lennard Houkes opende
keramiekstudio Studio Pansa met
een cultuurlening en crowdfunding

Voor u ligt het plan voor 2021-2024 van Cultuur+Ondernemen. Wij zijn tot nu toe via tweejaarlijkse projectfinanciering gesteund door het ministerie van OCW en doen nu voor het eerst een aanvraag voor een plek in de basisinfrastructuur. We stellen ons daarom graag aan u voor.

Cultuur+Ondernemen is een bovensectorale ondersteunende instelling gericht op deskundigheidsbevordering. We zijn hét kennisplatform voor ondernemerschap in de culturele sector. Met behulp van programma's en activiteiten ondersteunen we organisaties en zelfstandig werkende kunstenaars en creatieven in hun ondernemerschap.

Alles wat we doen ontstaat vanuit samenwerking. We delen behoeftes en ontwikkelingen die we signaleren met beleidsmakers en werken met hen samen om cultuurbeleid en -investeringen die ondernemerschap stimuleren te realiseren. Daarnaast vormen we een sterke combinatie, met het door ons opgerichte Fonds Cultuur+Financiering.

'Practice what you preach' past ons: we vinden het belangrijk dat we zelf ook een ondernemende houding hebben, dat we bestuur en toezicht goed inrichten en dat we een gevarieerde financieringsmix hebben. We passen de Governance Code Cultuur vanzelfsprekend ook zelf toe.

De afgelopen tijd hebben we in een intensief proces met onze stakeholders gereflecteerd op onze organisatie en dat heeft geleid tot dit plan voor de toekomst. We bouwen voort op dat waar we goed in zijn en hebben een flinke dosis ambitie. We zijn relevant voor de sector en willen dat blijven. Dat doen we met sectorinstrumenten, zoals de Governance Code Cultuur en de Cultuurleningen en met programma's en activiteiten binnen onze drie expertisegebieden Besturen, Zakelijk ontwikkelen en Financieren.

Qua organisatie gaan we onze digitale kennisdeling verbeteren, monitoring en evaluatie uitbouwen en onze strategische partnerschappen en allianties verder versterken.

In dit plan treft u eerst ons profiel aan, daarna leest u over onze expertisegebieden en de daaraan gekoppelde activiteiten. Tot slot geven we inzicht in wat dit betekent voor ons als organisatie. Kwantificering van activiteiten en financiële uitwerking zijn te vinden in het prestatie-indicatorenoverzicht en begroting.

We hebben hard gewerkt aan de totstandkoming van dit plan en zien uit naar de nieuwe beleidsperiode.

Met vriendelijke groet,



Titia Haaxma
directeur-bestuurder

2

OPDRACHT



Eylem Aladogan is mentor voor beeldend kunstenaars, spreker tijdens bijeenkomsten Route Ondernemerschap en expert in de nieuwe podcast "Hoe ik kunstenaar blijf"

Cultuur+Ondernemen voert haar taken uit passend bij de Regeling op het specifiek cultuurbeleid, artikel 3.50, Professionalisering en ondernemerschap.

Onze kernactiviteit is het onafhankelijk informeren en adviseren van werkenden en organisaties over financiering, ondernemerschapsvaardigheden en besturen in de culturele sector. Onze activiteiten zijn gericht op:

- a. het vervullen van een loketfunctie;
- b. kennisontwikkeling over en promotie en beheer van de Governance Code Cultuur; en
- c. vernieuwing, verruiming en gebruik van diverse financieringsinstrumenten en verdienmodellen.

Conform de regeling, spelen we bij de uitvoering van deze activiteiten in op de behoefte van het veld, collectieve vertegenwoordigers, opleidingen, financiers en de voorziening voor permanente professionele ontwikkeling die de sector ontwikkelt. De activiteiten monitoren en evalueren we. Onze activiteiten zijn van belang in het kader van het duurzaam versterken van de sector en het verbeteren van de arbeidsmarktpositie van werkenden in de culturele en creatieve sector.

3

PROFIEL



Theatergezelschap Vis à Vis bouwde vaste
theaterlocatie in Almere met cultuurlening

3.1 VISIE

We zien dat de culturele sector de afgelopen jaren een transitie heeft doorgemaakt op het gebied van ondernemerschap. Ondernemerschap is een bekender en geaccepteerder begrip. De vraag hoe je moet ondernemen blijft onverminderd groot, evenals de noodzaak daartoe.

Ondernemen is dóen. Het gaat in de kern om *kansen zien en benutten* en weten *om te gaan met de risico's* die daarbij komen kijken. In de praktijk begint het voor de meeste mensen met het hebben (of ontwikkelen) van een ondernemende houding. Succesvol ondernemen blijkt vaak heel goed hand in hand te gaan met het verwezenlijken van de artistieke ambities.

De publieke opinie over besteding van publieke middelen aan cultuur is aan het veranderen. Er zijn grote zorgen in de samenleving over zorg, milieu, veiligheid en onderwijs. De legitimatie van middelen voor cultuur komt daardoor verder onder druk te staan.¹ Culturele organisaties en zelfstandig werkenden gaan al de markt op voor hun financiering en de noodzaak daartoe zal verder toenemen. Naast subsidies gebruikt men financieringsvormen als leningen, giften, crowdfunding en private financiering. Dat brengt een stijgend aantal en variatie aan spelers, met uiteenlopende waarden en spelregels, met zich mee. Het vereist kennis en stuurmanskunst om succesvol te ondernemen en stelt meer eisen aan goed bestuur en toezicht.

We zien verder dat er sprake is van een grote verscheidenheid onder organisaties en zelfstandig werkenden als het gaat om ondernemerschap. Grote organisaties lukt het vaak beter om de kansen te benutten. Zij beschikken over de mensen, middelen en netwerken om te investeren in ondernemerschap. Middelgrote en kleine organisaties en zelfstandig werkenden ontbreekt het hieraan, met alle gevolgen voor hun groei en beloning.

¹ Onder andere Burgerperspectieven 2019-4, CBS

De maatschappelijke en economische bijdrage van de culturele sector is groot. De World Health Organization concludeert na analyse van 900 onderzoeken dat kunst en cultuur de gezondheid bevorderen.² De bijdrage van de culturele en mediasector is onlangs becijferd op 3,7 procent van de Nederlandse economie.³ De creatieve industrie wordt als een onmisbare schakel gezien in het geven van antwoorden op grote maatschappelijke vraagstukken, getuige het Topsectorenbeleid van het Rijk.⁴

Wij zien veel potentie voor de culturele sector. Om de kansen te pakken en om te gaan met de risico's die daarbij komen kijken, zijn een ondernemende houding, passende kennis en vaardigheden nodig. Voor een sterke en vitale sector die artistieke en maatschappelijke waarde levert, is structurele inzet op ondernemerschap en financieringsinstrumenten cruciaal.

3.2 MISSIE

Cultuur+Ondernemen is hét kennisplatform voor ondernemerschap in de culturele sector.

Wij zijn er om culturele organisaties en zelfstandig werkende kunstenaars en creatieven die willen ondernemen te versterken, zodat zij kunnen floreren en de samenleving optimaal kan profiteren van de werking van cultuur. Daartoe werken we onder meer samen met overheden en fondsen, om de effecten van hun cultuurbeleid en -investeringen te vergroten.

² What's the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review, WHO, 2019

³ Satellietrekening cultuur en media 2015, CBS, 2019

⁴ www.rvo.nl/onderwerpen/innovatief-ondernemen/topsectoren/topsector-creatieve-industrie

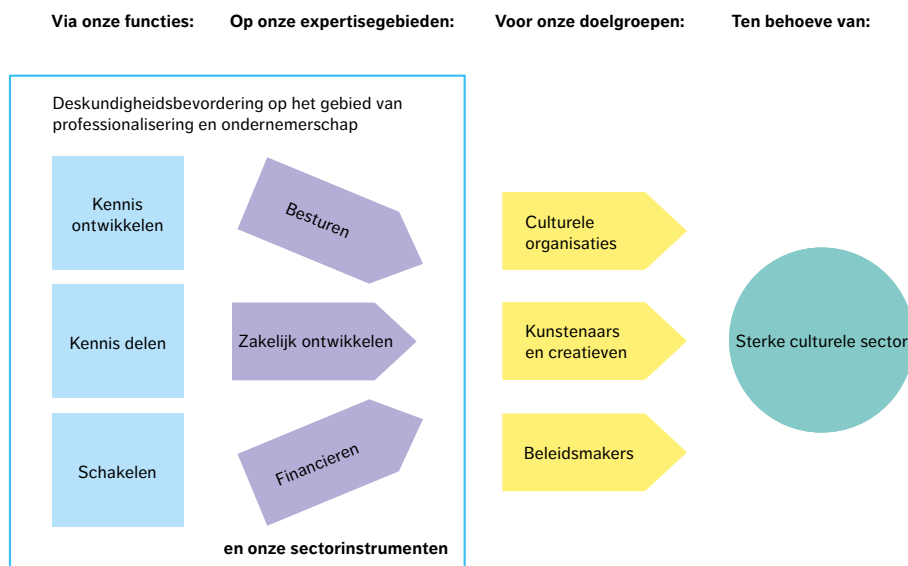
3.3 DRIE FUNCTIES, DRIE EXPERTISEGEBIEDEN EN DRIE DOELGROEPEN

Wij ontwikkelen kennis, delen kennis en we schakelen.

Op deze drie hoofdfuncties is alles wat we doen en aanbieden, terug te voeren.

Wij focussen op drie expertisegebieden: *besturen*, *zakelijk ontwikkelen* en *financieren*. Expertise hierop is nodig voor succesvol ondernemerschap. Binnen elk expertisegebied bieden we passende activiteiten en programma's ten behoeve van een sterke culturele sector. Soms komen we vraagstukken tegen die vragen om een sectorbreed instrument. Dan ontwikkelen en testen we dit in pilots en experimenten. Wanneer het instrument voldoende ontwikkeld en succesvol blijkt, introduceren we het in de sector. Momenteel zijn onze *sectorinstrumenten* de Governance Code Cultuur en de Cultuurleningen.

Wij richten ons op drie doelgroepen: *culturele organisaties*, *zelfstandig werkende kunstenaars en creatieven* en *beleidsmakers*. In paragraaf 3.4.2 is specifieker te lezen om wie het gaat.



In het vervolg komen onze functies, expertisegebieden en doelgroepen uitgebreider aan de orde.

3.4 PLATFORM

Cultuur+Ondernemen ontwikkelt zich van kenniscentrum verder naar kennisplatform, zodat we nog meer waarde kunnen toevoegen voor onze doelgroepen en daarmee de sector. We vormen een *schakelpunt*; iedereen die aan de slag wil met ondernemerschap in cultuur kan bij ons terecht voor kennis en komt elkaar via ons tegen. Het platform moet een elkaar aanvullende *digitale en offline invulling* krijgen. We bouwen aan een online leeromgeving en versterken ons digitale aanbod. Offline bieden we programma's en kunnen mensen bij ons terecht voor oriëntatie en advies.

Als schakelpunt brengen we kennis van onszelf en anderen samen en ontsluiten die voor de sector, bijvoorbeeld in de Culturele Financieringswijzer, waarover later meer. We hebben overzicht wat er aan ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden is op het gebied van besturen, zakelijk ontwikkelen en financieren en wijzen daar de weg in.

Daarnaast bieden we een podium voor uitwisseling. Een voorbeeld hiervan is 'Strategie in Beeld', een reeks bijeenkomsten waar culturele organisaties die vooroplopen op het gebied van ondernemerschap, financiering of governance, hun kennis en ervaring delen met anderen. Maar ook succesvolle cultureel ondernemers zetten we in de schijnwerpers ter inspiratie en voor kennisoverdracht.

Wij hebben een lange relatie met velen die zich inspannen voor kunst en cultuur, zoals overheden, branche- en beroepsorganisaties, cultuurfondsen, marktpartijen en onderzoeks- en onderwijsinstellingen. Als onafhankelijk en sectorbreed platform spelen we een verbindende rol: we versterken de sector

door de krachten te bundelen. Samen met onze doelgroepen en partners onderzoeken we behoeften, ontwikkelen we kennis en vergroten we ons bereik.

Tot slot hebben we een belangrijke verbindende rol bij het matchen van onze doelgroepen met de ruim 300 externe experts, adviseurs, coaches en trainers van ons expertnetwerk.

3.4.1 BOVENSECTORALE INSTELLING

Cultuur+Ondernemen heeft als bovensectorale instelling voor professionalisering en ondernemerschap een unieke positie in het culturele veld. We hebben zicht op onderwerpen die spelen en hebben een groot netwerk. Hierdoor kunnen we inspelen op trends en ontwikkelingen in de sector, passend aanbod ontwikkelen en schakelen tussen doelgroepen en partners.

Met negen andere ondersteunende instellingen, waaronder de andere bovensectorale instellingen Boekmanstichting, DEN, DutchCulture en LKCA⁵, hebben we nauw contact. We stemmen regelmatig af, doen aan gezamenlijke agendering en werken samen in projecten. Een voorbeeld daarvan is het project Digitaal DNA waarin we met DEN onderzoeken hoe digitale innovatie kan bijdragen aan het ontdekken en ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen in de culturele sector.

De komende periode willen we als ondersteunende instellingen onze bekendheid in de regio's vergroten en uitwisselen hoe we een aantal maatschappelijke thema's, zoals fair pay en inclusie, gestalte kunnen geven in onze programma's. Ook zien we op het gebied van bedrijfsvoering kansen elkaar te versterken.

Tenslotte zorgen we dat we gezamenlijk optrekken als betrouwbare en kundige gesprekspartner voor OCW en Raad voor Cultuur als het gaat om de behoeftes en ontwikkelingen die we in de culturele sector signaleren.

⁵ Verder: EYE, Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid, Het Nieuwe Instituut, RKD-Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis en Stichting Lezen.

3.4.2 DIALOOG MET PARTNERS EN DOELGROEPEN

We zijn als platform intensief in dialoog met onze doelgroepen en partners.

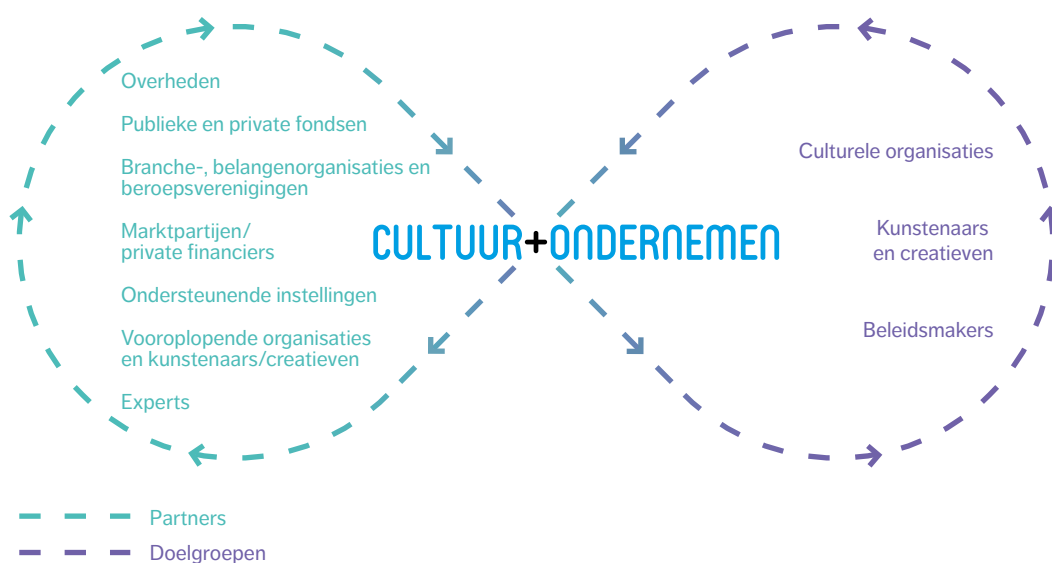
Onze doelgroepen zijn:

- *Culturele organisaties*: bestuurders en toezichthouders en niet-artistiek inhoudelijke professionals zoals zakelijk leiders, business developers, marketeers en HR-functionarissen. Kleine en middelgrote organisaties hebben in het bijzonder onze aandacht;
- *Zelfstandig werkende kunstenaars en creatieven*: individueel en in collectief verband;
- *Beleidsmakers-financiers*: bij rijksoverheid, provincies, gemeenten en fondsen. In het bijzonder hebben we de komende periode aandacht voor de cultuurregio's. Het is voor het eerst dat we deze categorie expliciet als doelgroep benoemen. Zij komen met hun vragen over ondernemerschap steeds vaker bij ons terecht en vervullen een belangrijke rol in het stimuleren en mogelijk maken van ondernemerschap.

Onze belangrijkste partners zijn:

- overheden;
- publieke en private fondsen;
- branche-, belangenorganisaties en beroepsverenigingen;
- marktpartijen/private financiers;
- ondersteunende instellingen;
- culturele organisaties en kunstenaars/creatieven die vooroplopen op het gebied van ondernemerschap;
- ons netwerk van experts, trainers, adviseurs en coaches.

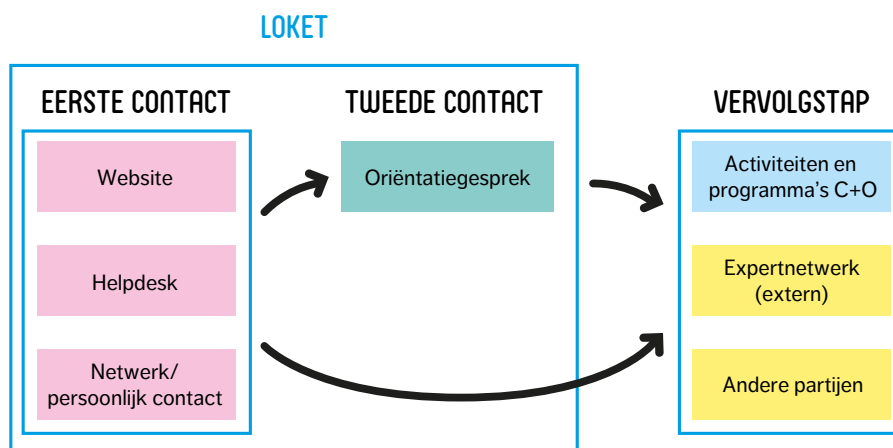
In de volgende figuur tonen we het continue samenspel tussen partners en onze doelgroepen en de schakelfunctie van Cultuur+Ondernemen.



We proberen zoveel mogelijk gebruik te maken van het principe van 'inktvlekwerking'. Via onze partners en mensen met een spilfunctie in organisaties versterken we indirect een groter deel van de sector. Zo hebben we de komende periode extra aandacht voor culturele regio's, branche- en beroepsorganisaties en zakelijk leiders. Door hen op zo'n manier te ondersteunen, dat zij de kennis en kunde verder kunnen verspreiden in hun directe omgeving, is de impact voor de sector groter.

3.4.3 LOKET

Via onze loketfunctie bieden wij laagdrempelige toegang tot kennis en ondersteuning. In de afgelopen jaren constateerden we een behoefte aan een onafhankelijke en centrale plek waar onze doelgroepen antwoorden kunnen vinden op vragen als 'hoe vind ik financiering?', 'met welke partijen kan ik samenwerken?' en 'op welke wijze kan ik mijn praktijk professionaliseren?'. Cultuur+Ondernemen is veelal het startpunt bij het vinden van antwoorden op deze vragen. Hierna schetsen we hoe we invulling geven aan deze loketfunctie.



Onze *website* is vaak de eerste plek voor het vergaren van inhoudelijke en praktische informatie. We bieden onder meer online tools, zoals de Culturele Financieringswijzer en governancetools, ervaringsverhalen en thematische publicaties. We houden daar ook een agenda bij van activiteiten die ondernomen kunnen worden, bij ons en onze partners.

Daarnaast komen via onze *helpdesk* (e-mail en telefoon) wekelijks veel vragen binnen die we direct beantwoorden indien mogelijk. Het eerste contact kan ook plaatsvinden bij activiteiten in het land. Als 'wandeland loket' beantwoorden onze *medewerkers* daar veel vragen.

Sommigen zijn met de informatie van de helpdesk, website of het ‘wandelande loket’ voldoende geholpen. Anderen hebben behoefte aan meer ondersteuning.

Dat bieden we onder meer met *oriëntatiegesprekken*. In dit tweede contactmoment helpen we in 1-op-1-gesprekken van een uur deelnemers met het aanscherpen van de vraag. Deze gesprekken worden niet alleen gewaardeerd door de deelnemers, maar zijn ook van groot belang voor onszelf. Zij leveren een schat aan informatie op over wat er leeft in de sector en waarmee men worstelt. Die informatie gebruiken wij om onze diensten en activiteiten aan te passen en uit te breiden. Zo blijkt bijvoorbeeld dat velen behoefte hebben aan meerjarenplannen en het lastig vinden die op te stellen. Naar aanleiding hiervan hebben we een online ondernemingsplan-tool ontwikkeld en bieden we een bijbehorende workshop aan. Jaarlijks voeren we ruim 600 gesprekken, die plaatsvinden bij ons op kantoor en op locaties in het land. Ook verwijzen wij veel door naar passende ondersteuning, zoals deelname aan een van onze eigen activiteiten of programma's of een traject met een expert uit ons netwerk. Ook verwijzen we door naar passende andere professionele partijen.

4

BESTUREN



Dansateliers stelde een juniorbestuur aan

4.1 WAAR STAAN WIJ VOOR

Goed bestuur en toezicht zijn essentieel voor sterke en levensvatbare culturele organisaties, onafhankelijk van hun omvang. Bewuste omgang met governance is bovendien van belang voor het vertrouwen en de legitimiteit die de organisaties en de hele sector in de buitenwereld genieten. Cultuur+Ondernemen streeft daarom naar *een sector met goed bestuur*.

4.2 WAT KOMT EROP DE SECTOR AF

Drie ontwikkelingen die van belang zijn:

- 1 Toepassing van de Governance Code Cultuur krijgt meer gewicht.** De Code was bij de meeste financiers al een subsidievoorwaarde, maar de onlangs geactualiseerde Governance Code Cultuur (hierna: GCC) vraagt met ‘pas toe én leg uit’ meer uitleg van organisaties hoe zij bestuur en toezicht vormgeven. De GCC is goed bekend in de sector, maar er is blijvend behoefte aan praktische tools die helpen bij de toepassing ervan en verantwoording erover.
- 2 Meer codes doen hun intrede in de sector.** De Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code krijgen meer aandacht. Er is behoefte aan eenheid in het gebruik van deze codes, zodat ze verenigbaar worden in de praktijk. De GCC biedt daarvoor een kader: diversiteitsbeleid en goed werkgeverschap staan in relatie tot goed bestuur en toezicht. De codes kunnen elkaar zodoende versterken.
- 3 De complexiteit van besturen en toezichthouden neemt toe.** Organisaties hebben te maken met een diverser speelveld van meerdere typen financiers en belanghebbenden. Ook de vraagstukken waar organisaties mee zitten, worden complexer. Beide maken toezichthouden en besturen gecompliceerder en dat vraagt om verdere professionalisering op dit vlak. De GCC helpt daarbij door helderheid te scheppen over rollen, met bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

4.3 HOE SPELEN WE DAAROP IN

De komende periode ondersteunen we de sector bij deze uitdagingen met instrumentarium, kennis en diensten.

Ons primaire instrument is de *Governance Code Cultuur* dat een hulpmiddel voor de sector is bij de inrichting van goed bestuur en toezicht. De GCC biedt een kader en handvatten voor handelen in situaties die ingewikkeld zijn. De code geniet een grote bekendheid en toepassing ervan is bij de meeste overheden en fondsen een subsidievoorwaarde. Als opsteller en hoeder van de code zorgen we voor de distributie ervan en ondersteunen we de GCC met *online tools* zoals de gestandaardiseerde Governancescan en Zelfevaluatiescan. Ons streven is de GCC verder bekend te maken, en vooral, de toepassing ervan te vergroten. Voor bekendheid van de GCC en onze tools zorgen we voor continue aandacht via onze communicatiekanalen. Aanvullend faciliteren we het gesprek over governance in de sector. Zo organiseren we *lezingen, workshops en masterclasses*.

Doordat we het landelijk aanspreekpunt zijn voor de GCC komen via ons *loket* ook vraagstukken over het bestuur en toezicht van individuele organisaties bij ons terecht. Thema's zijn vaak de oprichting van (nieuw) bestuur en toezicht, integriteit en rolopvatting. We doen op verzoek *doorlichtingen en beoordelingen* van incidenten op het gebied van governance. We bieden ook *telefonisch advies* en *verwijzen door* naar externe partijen die de organisaties verder kunnen helpen. Onze tools helpen bij professionalisering en kritische reflectie. Daarnaast verbinden we personen en netwerken. Zo ondersteunen we organisaties bij *werving en selectie* van bestuurders en toezichthouders.

Kennisontwikkeling doen we op verschillende manieren. Praktijkkennis verkrijgen we door de hiervoor genoemde activiteiten en vullen we aan met zowel actualiteiten als contacten met wetenschappers en experts. We doen *trendonderzoek* dat we jaarlijks vertalen in een rapportage die we breed delen met

de sector. We scherpen bovendien onze eigen dienstverlening op basis hiervan aan. Ook organiseren we de komende periode weer een *congres* over goed bestuur en toezicht in de culturele sector.

Onze ervaringen en ontwikkelingen in de sector geven bovendien aanleiding om de GCC op gezette tijden tegen het licht te houden en zo nodig te *actualiseren*. Zo heeft Cultuur+Ondernemen recent een herziene code voor de sector opgesteld en verspreid. De code zal tegen het einde van de komende periode geëvalueerd worden en geactualiseerd als daar aanleiding toe is.

5

ZAKELIJK ONTWIKKELEN



LekArt festival schakelde een adviseur in voor koerswijziging

5.1 WAAR STAAN WIJ VOOR

Ons doel is *een sector met zakelijk vermogen*. Zakelijk vermogen is een essentieel ingrediënt voor succesvol ondernemerschap. We ondersteunen de sector met het ontwikkelen van een ondernemende houding en zakelijke vaardigheden. We werken daarin handelingsgericht: immers, ondernemen is doen.

5.2 WAT KOMT EROP DE SECTOR AF

Drie ontwikkelingen die van belang zijn:

- 1 Het speelveld van de culturele sector wordt groter en complexer.** We noemen enkele voorbeelden. Het aantal en soort financiers en financieringsvormen groeit. Men moet kiezen op welke financiers in te zetten en leren omgaan met de verschillende eisen. Ook de markt beweegt. Aanbod en concurrentie groeien. Het soort publiek verandert en stelt andere eisen. Dat vraagt een scherpe positionering en presentatie. Denk ook aan de verschillende codes. De Fair Practice Code bijvoorbeeld biedt voor individuen een steun in de rug, maar is voor organisaties een vraagstuk.
- 2 In de sector groeit het besef dat voortdurende professionele ontwikkeling nodig is** om de positie van de werkenden in de culturele en creatieve sector te verbeteren. In de Arbeidsmarktagenda kwam naar voren dat de ontwikkeling van zakelijke competenties daarin belangrijk is. Het Platform Arbeidsmarkt Culturele en Creatieve Toekomst (PACCT) is bezig een voorziening voor Permanente Professionele Ontwikkeling (PPO) in te richten, waar dit ook een plek moet krijgen.
- 3 Het belang van (nieuwe) zakelijke competenties neemt toe.** Om ambities te verwezenlijken en de uitdagingen het hoofd te bieden, is slagkracht en een breed scala aan competenties, van artistiek tot zakelijk, nodig. Dat vraagt veel van kleine organisaties en zelfstandige kunstenaars en creatieven (waar dit hele pakket bij één of enkelen ligt). Ze zoeken de oplossing in opschaling en samenwerking en daarbij is het nodig over de juiste vaardigheden te beschikken.

5.3 HOE SPELEN WE DAAROP IN

Deze ontwikkelingen vragen veel zakelijk vermogen. In het expertisegebied Zakelijk ontwikkelen focussen we op *strategisch denken, positioneren en ontwikkeling van organisaties en zakelijke competenties*. Goede bedrijfsvoering heeft ook onze aandacht. Daarvoor verwijzen we vaak door naar gespecialiseerde partijen.

Voor kennisdeling en schakelen:

- *Loket* – veel kennis en informatie verkrijgt de doelgroep via het Loket. We helpen met het helder krijgen van de vraag, adviseren en verwijzen door. We hebben uniek overzicht waar je voor welke vraagstukken terecht kunt en wat er aan opleidingsaanbod is. In onze Zakelijke Gids bundelen we informatie.
- *Expertnetwerk* – het grootste deel van ons expertnetwerk, waaronder mentoren en adviseurs, hoort bij Zakelijk ontwikkelen. Zij delen onze visie en werken volgens onze methodieken en programma's. We besteden veel aandacht aan de samenstelling en kwaliteit van dit netwerk. Om goed te kunnen matchen, doen wij een stevige intake en koppelen we de vragers aan een geschikte expert. We organiseren jaarlijks een aantal bijeenkomsten met onze experts om kennis op te halen.
- *Programma's* – wij hebben diverse programma's. Bijvoorbeeld de reeks bijeenkomsten Strategie in Beeld, waar grotere culturele organisaties hun kennis delen en het programma Mentoring voor Zakelijk Leiders. Voor kunstenaars en creatieven hebben we het succesvolle leerprogramma Route Ondernemerschap. In vier bijeenkomsten werken zij onder andere aan strategie, positionering en presentatie. In de komende periode verkennen we een variant voor organisaties.
- *Bijeenkomsten* – jaarlijks organiseren we tientallen bijeenkomsten en treden we op bij andere organisaties. Vanaf 2021 willen we om het jaar een congres organiseren.
- *Bewustmaking en digitale kennisdeling* – via de website en nieuwsbrieven delen we ontwikkelingen op het expertisegebied en inhoud uit onze programma's en bijeenkomsten. Hiervoor produceren we video's, podcasts en andere aansprekende middelen. Met de campagnereeks 'Maand van ...' werken we aan bewustwording.

Doorlopend monitoren wij wat de sector nodig heeft om verder te professionaliseren. Wij ontwikkelen nieuwe methodieken en programma's en experimenteren daarmee.

Voor kennisontwikkeling:

- *Digitale leeromgeving* – we ontwikkelen een digitale leeromgeving waar onze doelgroep zakelijke kennis en competenties kan vergroten. Er is een grote behoefte aan leernetwerken en daar experimenteren wij mee.
- *Onderzoek* – we participeren in onderzoeken van hogescholen en universiteiten en we kijken onder andere met de Boekmanstichting waar aanvullend onderzoek gedaan kan worden.
- *Impactmeten* – we zetten onze pilot impactmeting voort, voor inzicht in wat werkt bij het bevorderen van ondernemerschap.

6

FINANCIEREN

Jeugdtheaterproducent Twee-ater
zette cultuurlening in als
overbruggingskrediet

6.1 WAAR STAAN WIJ VOOR

Een vitale culturele sector is financieel gezond en genereert zelf in belangrijke mate de middelen voor groei en ontwikkeling. Een groot deel van de sector lukt dat niet. Veel van de financiering bestaat uit 'geefgeld' in de vorm van project-gebonden, geoormerkte subsidies en filantropisch geld. We willen dat de kennis over en de toegang tot alle vormen van financiering groter wordt, bij zowel (potentiële) afnemers als verstrekkers. Zodat er *een sector mét geld* ontstaat.

6.2 WAT KOMT EROP DE SECTOR AF

Drie ontwikkelingen die van belang zijn:

- 1 Voor ontwikkeling en groei van de sector blijft het noodzakelijk de financieringsmix te verbreden.** Groei van subsidies is niet te verwachten de komende jaren. Andere bronnen moeten aangeboord worden voor financiering en om minder afhankelijk te zijn van één partij. We zien dat binnen het denken over verbreding van de financieringsmix 'lenen' en 'investeren' nog onvoldoende bekend zijn bij mogelijke gebruikers en potentiële financiers.
- 2 Nieuwe financieringsvormen zijn beschikbaar gekomen.** Partijen bieden voor de sector nieuwe vormen van financiering aan, zoals crowdfunding, garanties en leningen. Uit de vragen die we krijgen blijkt dat onze doelgroepen deze mogelijkheden in toenemende mate (willen) benutten en dat ze op zoek zijn naar ondersteuning om hier hun weg in te vinden.
- 3 Er is een groeiende behoefte aan financiering met een duurzaam karakter.** Veel financiering is gericht op projecten en kortlopende activiteiten. Het vinden van meerjarige financiering is dan ook een uitdaging, maar noodzakelijk om innovatie, artistieke ontwikkeling en continuïteit te waarborgen.

6.3 HOE SPELEN WE DAAROP IN

We *ontwikkelen en delen kennis*, we *verstrekken leningen* via ons fonds en zetten ons in om de *beschikbare middelen voor de sector te vergroten*. Dat lichten we hieronder achtereenvolgens toe.

We ondersteunen onze doelgroepen bij het vinden van nieuwe financieringsvormen en verspreiden daarover actief kennis in onze *programma's en bijeenkomsten*. *Kennis ontwikkelen* we bijvoorbeeld met kennisinstituten zoals de HKU, HvA en Erasmus Universiteit. Verder organiseren we *workshops en lezingen*, *adviseren* we onze doelgroepen over mogelijkheden voor passende financiering en agenderen we het thema 'lenen' als alternatieve financieringsvorm. Ook verkennen en tonen we de mogelijkheden van durfkapitaal en Europese financiering. Een belangrijk instrument dat we hebben ontwikkeld, is de digitale *Culturele Financieringswijzer* (hierna: CFW). Dat is een tool die de weg wijst in financiering. In de komende periode wordt de CFW doorontwikkeld en uitgebreid voor een bredere doelgroep.

Met ons Fonds Cultuur+Financiering verstrekken we *cultuurleningen* op maat tegen lage rentes en *garantstellingen* op financiering voor investeringen in de culturele beroepspraktijk en bedrijfsvoering. Het fonds beheert een vermogen van circa € 6,5 miljoen. Hiervan is circa € 4 miljoen 'ronddraaiend geld' bestemd voor leningen. Sinds oprichting in 2013 is er ieder jaar sprake geweest van groei in aanvragen en verstrekte leningen. Bewezen is dat lenen kan en werkt: de leningen worden goed terugbetaald en leningnemers laten een andere houding en ander gedrag zien. Hun zakelijk vermogen ontwikkelt zich.

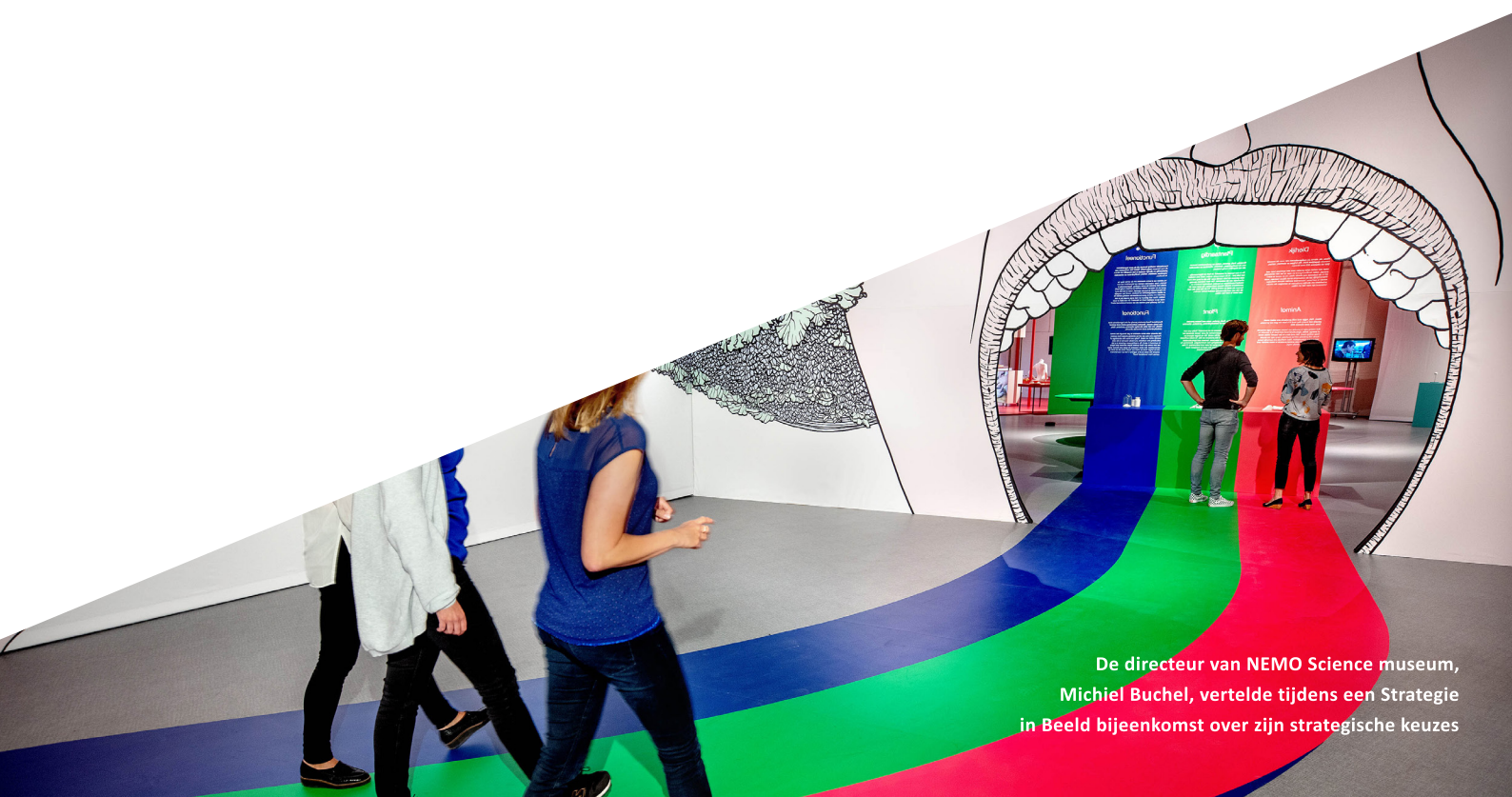
De ambitie is om de leencapaciteit de komende tijd fors te laten groeien. zeven regio's en steden hebben al eigen cultuurleningen bij ons, te weten: Amsterdam, Rotterdam, stad en provincie Utrecht, Noord-Brabant, Almere, We the North (Groningen, Drenthe en Friesland) en Gelderland. Dat aantal willen we uitbreiden en we zijn met meer regio's en steden in gesprek over

deelname. Vanuit Cultuur+Ondernemen bieden we *advies en ondersteuning* bij het aanvragen en verstrekken van leningen. In opdracht van een aantal regio's doen we dat ook ná de toekenning van een lening.

Wij zijn door OCW gevraagd om het *Revolverend Productiefonds* samen met de rijksfondsen en de sector te ontwikkelen. Het ministerie stelt hiervoor in totaal € 13 miljoen beschikbaar. Dit biedt nieuwe en duurzame financieringsruimte voor grotere initiatieven. Daarnaast spannen wij ons in de beschikbare middelen voor de sector te vergroten door nieuwe financiers te interesseren en Europese gelden aan te boren.

7

ORGANISATIE



De directeur van NEMO Science museum,
Michiel Buchel, vertelde tijdens een Strategie
in Beeld bijeenkomst over zijn strategische keuzes

7.1 ORGANISATIEONTWIKKELING

Wij willen ons als organisatie ook in de toekomst blijven ontwikkelen. Goed ondernemerschap vraagt om voortdurende reflectie op de eigen organisatie. Onze financiële kaders zijn in grote mate bepalend voor die organisatieontwikkeling. Cultuur+Ondernemen heeft een beperkte omvang en een beperkt natuurlijk verloop. Ook dat beïnvloedt onze wendbaarheid als organisatie. Dit weerhoudt ons er niet van gemotiveerd en ambitieus te zijn.

Qua organisatieontwikkeling ligt het accent op monitoring en met name digitalisering. Dit vraagt deels om andere competenties en vooral meer inzet daarop. Dat lichten we hierna toe.

Digitalisering is van groot belang voor de verdere ontwikkeling van kenniscentrum naar kennisplatform. Onze medewerkers hebben kennis nodig op het vlak van digitale mogelijkheden en leren communiceren op een manier die daarbij past. Er is (externe) inzet nodig om onze digitale infrastructuur op te zetten en uit te bouwen.

Monitoring krijgt ook meer aandacht de komende periode. We monitoren onze eigen activiteiten als onderdeel van een kwaliteitscyclus en hebben een pilot gedaan met impactmeting. We doen klantevaluaties en toetsen daarbinnen de mate van kennisoverdracht (impact). We voeren met enige regelmaat een stakeholderanalyse uit. Ook monitoren we meer trends en ontwikkelingen in het veld en zorgen voor analyse en vertaling daarvan. Dat levert de sector een schat aan informatie op, maar helpt ook bij het houden van focus in ons aanbod. We investeren in het verbeteren van onze methodologische en analytische vaardigheden die hiervoor nodig zijn.

De gewenste ontwikkeling in digitalisering en monitoring vraagt veel van onze medewerkers. Daarvoor hebben we de afgelopen periode al geïnvesteerd in een intern ontwikkelprogramma. Ook de komende periode zetten we actief in op scholing. We zetten daarvoor een persoonlijk ontwikkelbudget in en benutten de ontwikkel- en beoordelingscyclus. Op gezette momenten toetsen we of de organisatieontwikkeling op koers ligt om onze doelen te bereiken en nemen zonodig maatregelen.

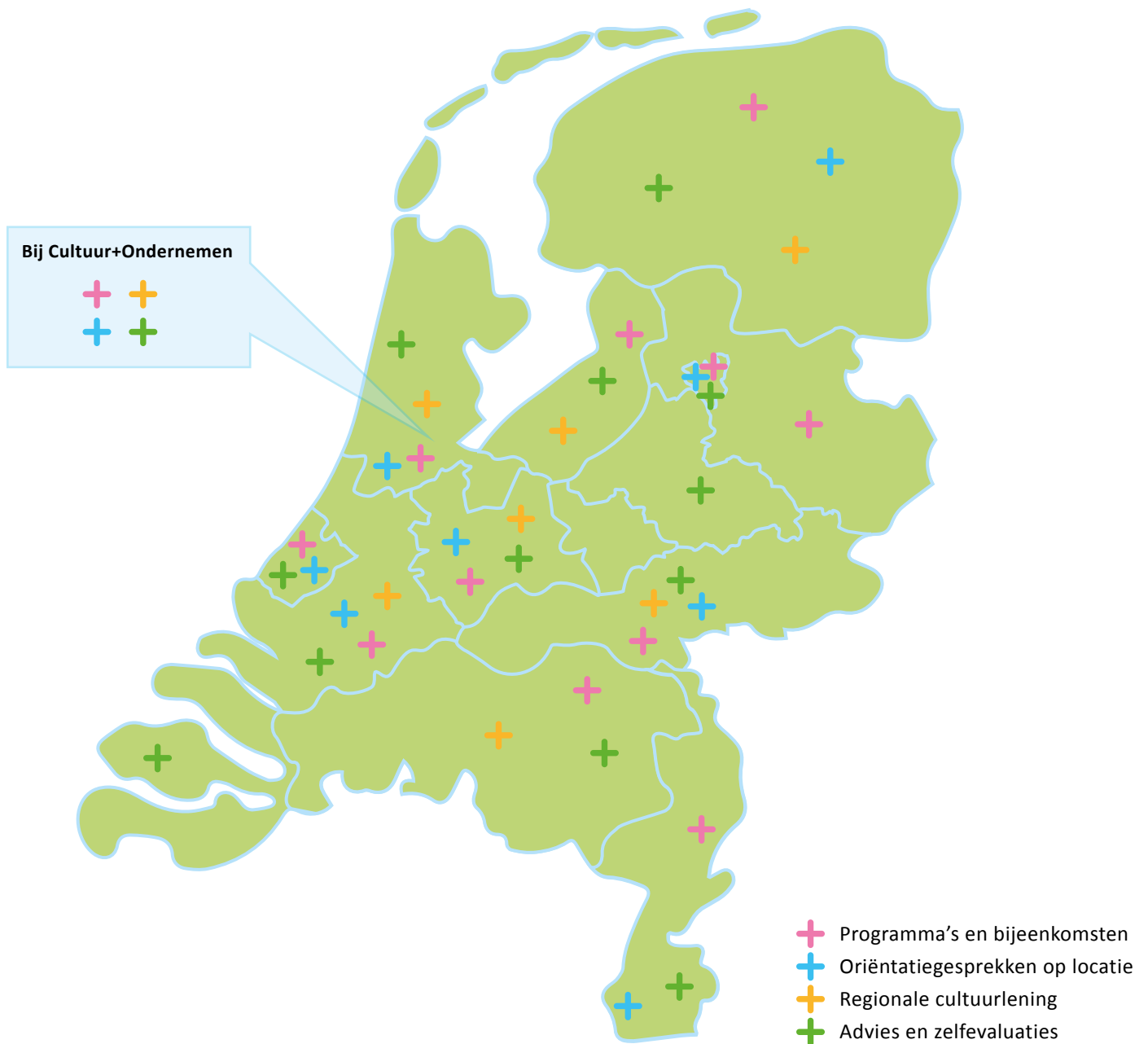
7.2 DIGITALISERING EN BEREIK

Tegenwoordig is het bijna standaard om de zoektocht naar informatie digitaal te beginnen en ook daar goed geholpen te worden. Wij willen ons digitale bereik en onze digitale toegankelijkheid vergroten. Daarom digitaliseren we onze loket-functie verder, we verbeteren onze website en vernieuwen de contactvormen met onze doelgroep. Nieuwe content zal vaker 'digital born' zijn, zoals vlogs en podcasts. Een ander voorbeeld is de livestream op Facebook waarmee we recent hebben geëxperimenteerd. De feedback van deelnemers was ronduit positief.

We werken momenteel met onze digitale partner Digital Natives aan een digitaliseringsstrategie voor de komende periode. Onderdelen zijn onder meer de herinrichting van onze website, offline aanbod omzetten naar digitale vormen en bestaand digitaal aanbod breder toepasbaar maken. Ook het nog beter benutten van social media is onderdeel van dit traject. Bij de ontwikkeling van ons digitale groeipad is de behoefte van de doelgroep leidend.

Digitaal werken is complementair aan onze offline activiteiten. Binnen de mogelijkheden die we hebben, spannen we ons in voor een zo groot mogelijke landelijke dekking. In de volgende figuur is te zien waar we actief waren in de afgelopen periode.

ACTIVITEITEN IN DE CULTUURREGIO'S IN 2019



7.3 PERSONELE ONTWIKKELING

In de volgende tabel is weergegeven hoe onze fte's verdeeld zijn over de expertisegebieden, het loket en bestuur & staf. De verdeling over expertisegebieden verandert in 2021 niet significant ten opzichte van de huidige verdeling.

Richting 2024 gaan we uit van een lichte groei. Wat wel verandert is de aard van het werk. Die verschuift van individuele begeleiding naar digitale kennisdeling en kennisontwikkeling met partners.

FTE	2020	2021	2024
Besturen	2,70	2,70	2,70
Zakelijk ontwikkelen	3,75	3,75	4,25
Financieren	4,10	4,10	5,00
Loket	3,50	3,50	4,00
Bestuur & staf	4,45	4,45	4,00
Operationele ondersteuning aan derden	0,60	0,60	0,60
Totaal	19,10	19,10	20,55

Toelichting op tabel:

- Bij Besturen handhaven we het huidige aantal fte.
- Bij Zakelijk Ontwikkelen voorzien we een lichte groei op voorwaarde van additionele financiering.
- Bij Financieren verwachten we groei. We willen het aantal leningen en daaraan gekoppelde advies en begeleiding uitbreiden en zien kansen om verschillende (revolverende) fondsen bij Cultuur+Ondernemen onder te brengen.
- Loket betreft uitvoering van de loketfunctie; website, helpdesk, oriëntatiegesprekken en de schakelfunctie. Enerzijds neemt de administratieve druk af en creëert dat enige ruimte (zie voor toelichting paragraaf 7.4). Anderzijds investeren we in capaciteit voor digitalisering. We voorzien per saldo een lichte toename van fte.

- Onder Bestuur & staf verstaan we een deel van de werkzaamheden van de directeur-bestuurder, het secretariaat en de controller/manager bedrijfsvoering. Ook valt bedrijfsvoering hieronder; personeel & organisatie, office-assistentie, financiële administratie en ICT. De komende periode daalt het aantal fte door natuurlijk verloop bij bedrijfsvoering.
- Onder Operationele ondersteuning aan derden valt de uitvoering van Voucherbeheer Amsterdam. Dit programma voor cultuureducatie voeren we uit voor de gemeente Amsterdam en valt buiten onze expertisegebieden.

Qua strategische personeelsplanning streven we bij het aannemen van nieuw personeel naar het aanvullen van de competenties die we nodig hebben voor onze digitalisering. Daarnaast streven we naar een grotere culturele diversiteit en een evenwichtiger verdeling qua geslacht en leeftijd.

7.4 FINANCIËN

Bij de begroting voor de komende periode hebben we het gereserveerde bedrag à € 1.685.000,- per jaar als uitgangspunt genomen. Gegeven het feit dat onze organisatielast hoger ligt dan dat, betekent dit dat we structureel aanvullende middelen nodig blijven hebben voor onze begroting. We zorgen daarom voor aanvullende (project)financiering. Zo hebben we voor de periode 2019-2021 aanvullende financiering uit het Europees Sociaal Fonds (ESF) voor activiteiten gericht op duurzame inzetbaarheid in de culturele sector. Ook doen we veel voor regionale overheden. We voeren nu en dan projecten uit in opdracht van derden om kennis te ontwikkelen en voeling te hebben met de praktijk. Om markverstoring te vermijden, heeft het genereren van aanvullende inkomsten uit commerciële activiteiten echter geen prioriteit. Slechts in beperkte mate voeren we betaalde opdrachten uit. Onze trackrecord en ervaring met het aantrekken van derde geldstromen sterkt ons in ons eigen ondernemerschap.

We vullen onze schakelfunctie op efficiëntere en andere wijze in. Waar we voorheen een grote administratie- en begeleidingslast hadden bij het laten uitvoeren van opdrachten door ons expertnetwerk, beperken wij ons nu tot het matchen. De vrijgekomen capaciteit zetten we in voor onder meer de ontwikkeling op digitaal vlak.

Met de financiering van het ministerie van OCW, de aanvullende middelen uit derde geldstromen en onze beoogde besparingen op de administratielast en bedrijfsvoering, investeren we de komende periode in tijd en kennis voor digitalisering en monitoring. We verwijzen hiervoor naar de begroting en de toelichting daarop.

7.5 GOVERNANCE

We hebben een eenkoppig bestuur en een raad van toezicht. We passen de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code toe. In de afzonderlijke toelichting op de codes gaan we daar uitgebreider op in. Het Fonds Cultuur+Financiering heeft een eigen bestuur en raad van toezicht. Gezien de gedeelde doelstellingen van Cultuur+Ondernemen en het fonds, zijn we ons bewust van de noodzaak van goede inrichting van de governancestructuur. Deze is door ons bewust zo ingericht, vanwege de bijzondere aansprakelijkheidsrisico's en juridische kaders rondom het verstrekken van leningen.

7.6 HUISVESTING

Het heeft onze prioriteit publieke middelen zo efficiënt mogelijk te besteden. Met het oog op een aflopend huurcontract hebben we daarom de mogelijkheden op het gebied van huisvesting verkend. Na consultatie van experts hebben we geconcludeerd dat het scenario om niet te verhuizen voorlopig het meest voordelig is: we hebben een relatief lage huur, we delen de inventaris en ICT-expertise met de medehuurlers/eigenaar. Bovendien biedt de huidige huisvesting ons de mogelijkheid activiteiten voor doelgroepen in huis te organiseren, waardoor huur van externe locaties slechts beperkt aan de orde is.

7.7 RISICO'S

Ondernemen is kansen zien, kansen benutten én gecalculeerd risico nemen.

We zijn een ondernemende, maar kleine organisatie, met een beperkt budget.

Dat betekent dat onze organisatie ook kwetsbaar is. Met betrekking tot dit plan onderkennen wij een aantal risico's. De belangrijkste risico's en maatregelen zijn:

Risico	Mogelijk gevolg	Maatregelen
In onvoldoende mate kunnen verwerven van aanvullende opdrachten/financiering	Niet realiseren digitale doelen	• Ontwikkelen en verstevigen partnerships • Zichtbaarder maken welke toegevoegde waarde wij leveren • Versterken eigen vermogen
In onvoldoende mate kunnen ontwikkelen of aantrekken van benodigde competenties	Niet realiseren digitale doelen	• Uitvoeren ontwikkelprogramma en regulier P&O-beleid • Zorgen voor betrouwbare flexibele schil
Langdurige uitval van medewerkers	Hoge kosten, verhoging werkdruk en niet realiseren doelen	• Uitvoeren preventiebeleid • Afsluiten verzuimkostenverzekering
Wegblijven deelnemers (met name zelfstandig werkenden) als gevolg van andere financieringswijze (via PPO-fonds)	Aansluiting op doelgroep vermindert waarmee kennisontwikkeling in gevaar komt	• Aandacht vragen voor deze doelgroep bij beleidsmakers en financiers • Werven van andere opdrachtgevers hiervoor • Zonodig: op andere manier zicht krijgen op wat daar speelt
Incidenten, bijvoorbeeld geschillen met partners of afnemers	Hoge onvoorziene kosten en mogelijke reputatieschade	• Zorgen voor goede start samenwerkingsprojecten, inclusief maken van goede afspraken • Werken met goede opdrachtvoorwaarden • Op orde hebben AO/IC

7.8 PERSPECTIEF LANGE TERMIJN

De Raad voor Cultuur stelt in het advies 'Financiering van Cultuur' een structurele verankering in de basisinfrastructuur van de ondersteunende functie op het gebied van ondernemerschap voor en voorziet dat de functie niet eindig is. Wij waarderen de erkenning van onze inspanningen. Opname van Cultuur+Ondernemen in de basisinfrastructuur brengt ruimte voor consolidatie en vernieuwing. De komende periode leggen we andere accenten in de organisatie om deze toekomstproof te maken en blijvend bij te dragen aan versterking van het ondernemerschap in de sector.

COLOFON

Ontwerp en opmaak:

Studio Anne van Geffen

Fotografie:

Voorblad Sanne Peper

P2 Dustin Thierry

P6 Pieter Cox

P8 Anna van Kooij

P18 Noortje Stortelder

P22 Tom Meerman

P26 Willem Schalekamp

P30 DigiDaan

30 januari 2020