

JAAR VERSLAG 2015

CULTUUR+ONDERNEMEN

Stichting Cultuur+Ondernemen
Statutair gevestigd te Amsterdam
Uitgebracht aan alle belanghebbenden op 26 april 2016

Colofon

Coördinatie en samenstelling: afdeling Communicatie, Cultuur+Ondernemen

Eindredactie: Luuk van Term, Beter Geven

Ontwerp: Bart Driessen

Fotografie: Maarten van Haaff

INHOUDSOPGAVE

Aanbiedingsbrief	5
1 Verslag van de raad van toezicht	6
Leden raad van toezicht	8
2 Directieverslag	10
2.1 Algemeen	10
2.2 Activiteitenverslag	14
Uit de praktijk	
'Door dit kapitaal kunnen we gelijk als gezond bedrijf starten'	20
'Hoe kunnen de rollen binnen het bestuur het beste verdeeld worden?'	32
'Door zo'n seminar kunnen we de cultuursector ondersteunen en verder brengen'	37
3 Jaarrekening	38
3.1 Toelichting op de grondslagen van waardering en resultaatbepaling	41
3.2 Toelichting op de balans per 31 december 2015	47
3.3 Toelichting op de staat van baten en lasten over 2015	60
4 Overige gegevens	72
4.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	72
4.2 Bestemming saldo staat van baten en lasten over 2014	74
4.3 Bestemming saldo staat van baten en lasten over 2015	74
4.4 Gebeurtenissen na balansdatum met belangrijke financiële gevolgen	74
5 Bijlagen	76
5.1 Voucherbeheer Amsterdam 2015	76
5.2 Activiteitenlasten Werkprogramma 2015 ten behoeve van het ministerie van OCW (1)	77
5.3 Activiteitenlasten Werkprogramma 2015 ten behoeve van het ministerie van OCW (2)	79

Aan de raad van toezicht van
stichting Cultuur+Ondernemen
Kerkstraat 204
1017 GV Amsterdam

Amsterdam, 26 april 2016

Geachte raad van toezicht,

In overeenstemming met mijn taak breng ik hierbij financieel verslag uit van de stichting Cultuur+Ondernemen over het boekjaar 2015. U treft hier het verslag van de raad van toezicht, het directieverslag, de jaarrekening, de overige gegevens en de bijlagen.

De financiële verslaglegging is gemaakt door de controller a.i. de heer T. Holtland. De rapportage is gecontroleerd door EY Accountants. Hun bevindingen vindt u in de controleverklaring onder paragraaf 4.1, op pagina 74.

Met vriendelijke groet,

Jo Houben
directeur-bestuurder

1 VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De stichting Cultuur+Ondernemen kent een statutair bestuurder en een raad van toezicht. De Governance Code Cultuur is uitgangspunt voor het bestuur en toezicht van de organisatie. In 2015 is de raad vijf keer in reguliere vergadering bij elkaar geweest. Halverwege het jaar heeft een strategische brainstorm plaatsgevonden met de directeur-bestuurder. Gedurende het jaar is er nauw onderling overleg geweest tussen de voorzitter van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder.

Twee leden van de raad (Sjoerd Vellenga en Marjolijn Vencken) hebben twee sessies met het personeel georganiseerd over de positionering van Cultuur+Ondernemen. Verder heeft de raad voorafgaand aan de vergadering van december gesproken met een vertegenwoordiging van het personeel.

De voorzitter van de raad heeft een functioneringsgesprek gevoerd met de directeur-bestuurder. De bezoldiging van de directeur-bestuurder wordt door de raad vastgesteld binnen het kader van de Wet normering topinkomens.

De raad van toezicht heeft de jaarrekening en het jaarverslag 2014 vastgesteld in een vergadering waar ook de accountant aanwezig was. Voorafgaand aan deze vergadering heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden met de accountant, directeur-bestuurder, controller en een lid van de raad van toezicht. Evaluatie van de raad van toezicht is gepland na het eerste volle jaar van de nieuw samengestelde raad voor de zomer van 2016.

Samenstelling raad van toezicht

Het profiel van de raad van toezicht is voor het laatst aangepast in 2014, met het oog op de toen nieuw te werven leden. Begin 2015 zijn de volgende leden toegetreden tot de raad van toezicht: Erwin van Lambaart, Giel Pastoor, Sjoerd Vellenga, Marjolijn Vencken en Jenny de Vries. Voorzitter is Steven de Waal. Wegens een ongeval nam Sjoerd Vellenga sinds de zomer van 2015 de taken als voorzitter waar. Inmiddels heeft de heer De Waal zijn taken als voorzitter weer opgepakt.

Beloningsbeleid 2015

Sinds 2015 kent de raad van toezicht een bezoldigingsregeling: leden ontvangen € 2.000 per jaar en de voorzitter € 3.000 per jaar. Het salaris en de regeling van de overige arbeidsvoorwaarden van de bestuurder worden vastgesteld door de raad van toezicht, met inachtneming van de vigerende wet- en regelgeving (WNT).

De medewerkers vallen onder de Rechtspositieregeling van Cultuur+Ondernemen. We volgen de CAO Rijk op het specifieke punt van salarisverhogingen.

Onderwerpen waar bijzondere aandacht voor is geweest

De statuten van Cultuur+Ondernemen zijn gewijzigd. Directe aanleiding was de naamswijziging van 'Cultuur-Ondernemen' naar 'Cultuur+Ondernemen'. Daarnaast zijn enkele passages, waaronder de activiteiten, licht aangepast.

De directeur-bestuurder van Cultuur+Ondernemen is in 2015 *qualitate qua* voorzitter van de raad van toezicht van het Fonds Cultuur+Financiering geworden. Het Fonds Cultuur+Financiering (voorheen het Borgstellingsfonds voor de kunsten en creatieve sector) is de stichting die de cultuurleningen verstrekt; Cultuur+Ondernemen ontwikkelt financieringsinstrumenten en verzorgt de *back-office* van het Fonds Cultuur+Financiering. In 2015 was EY voor het eerst als accountant aan Cultuur+Ondernemen verbonden. De accountant was aanwezig in de maartvergadering van de raad, waar het jaarverslag 2014 werd besproken en goedgekeurd, evenals de *managementletter*.

Daarnaast stonden vaste punten op de agenda, zoals financiële voortgangsrapportages, begroting, beleidsdiscussies, personeel (inclusief ziekteverzuimcijfers) en grotere nieuwe projecten.

Amsterdam, 26 april 2016

Raad van toezicht

Steven de Waal
voorzitter

Sjoerd Vellenga
lid

Erwin van Lambaart
lid

Marjolijn Vencken
lid

Giel Pastoor
lid

Jenny de Vries
lid

LEDEN RAAD VAN TOEZICHT

Steven de Waal (1955) is de oprichter en drijvende kracht van Public SPACE. Hiervoor was hij 19 jaar verbonden aan Boer & Croon, als aandeelhouder/vennoot, bestuurslid en bestuursvoorzitter. Ook is hij *non-executive boardmember* geweest bij twee investeringsfondsen in bedrijven. Hij werkt in de volle breedte van de publieke en non-profitsector, met een accent op vraagstukken van marktwerking, ondernemerschap, strategische positionering en *corporate governance*. Hij is in 2014 aan de Universiteit Utrecht gepromoveerd op 'The Value(s) of Civil Leaders'. Hij schrijft essays (waaronder het recent verschenen 'Burgerkracht met Burgermacht') en werkte mee aan diverse boeken over bestuur en ondernemerschap. Hij is actief in een aantal besturen/raden van toezicht, waaronder Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, Theater Utrecht, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht en Investing Committee van het Concordia Fund. Tot slot is hij als actief burger nauw betrokken bij verschillende maatschappelijke organisaties, zoals de PvdA, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht en Theater Utrecht.

Na haar studies bedrijfskunde en economie startte **Jenny de Vries** (1972) haar carrière in 1996 bij ABN AMRO waar ze klanten adviseerde op het gebied van fusies en overnames en kapitaalmarkttransacties. Daarna zat ze op de strategieafdeling van de bank waar ze verantwoordelijk was voor de verkoop van verschillende onderdelen van ABN AMRO. Van 2009 tot begin 2013 werkte ze bij Stork, waar ze actief was op het gebied van financieringszaken en fusie en overnametrajecten. Recentelijk werkte ze als Group Director Corporate Finance bij Imtech, waar ze verantwoordelijk was voor de afdelingen Treasury, Fiscale Zaken, Fusies & Overnames en Investor Relations. Sinds begin 2016 werkt ze als Director of Finance bij Basic-Fit International.

Giel Pastoor (1966) is directeur van Parktheater Eindhoven en is daarnaast beweegstrateg. Hij verzorgt regelmatig workshops, masterclasses en adviezen op het gebied van innovatie, talentontwikkeling en cultureel en creatief ondernemerschap. Ook is hij onder andere bestuurslid van de Ambassade voor Creatieve Zaken, lid van de raad van toezicht Stedelijk College/Internationale School Eindhoven en lid van de raad van toezicht Lumens. In 2014 won hij met zijn team de verkiezing tot 'Theater van het Jaar', in 2012 die van 'Slimste Bedrijf van Nederland' en in 2011 die van 'Beste Brabantse Werkgever/non-profit', en ontving hij vier maal de 'Gouden Struis', de belangrijkste marketingprijs voor de podiumkunsten.

Sjoerd Vellenga (1959) houdt zich bezig met strategische vraagstukken van een aantal organisaties en is interim-bestuurder, afwisselend bij diverse organisaties. Hiervoor heeft hij zich ruim 14 jaar ingezet voor het hoger onderwijs op het gebied van communicatie, advies en crisismanagement. Zijn loopbaan startte hij bij het ministerie van Algemene Zaken waar hij twaalf jaar lang heeft gewerkt als woordvoerder bij de Rijksvoorlichtingsdienst en als adjunct-secretaris van de ministerraad.

In 2015 was Sjoerd Vellenga interim-bestuurder en in die hoedanigheid achtereenvolgens: voorzitter directieraad Zeeuwse Bibliotheek/provinciaal planbureau Scoop, directeur Inhoud Amstelveen, procesbegeleider strategische agenda sector WEN / ROC Horizon en lid

van de Referendumcommissie gemeente Tilburg. Daarnaast heeft hij allerhande advieswerk gedaan en is hij lid van de raad van toezicht NSPOH Utrecht.

Marjolijn Vencken (1963) heeft Nederlands Recht gestudeerd aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Als lobbyist is zij opgeleid aan het Institute for Policy Analysis (IFPA) in Washington, D.C. Zij is als lobbyist actief geweest voor meerdere grote ondernemingen, ngo's en overheden. Op het snijvlak van lobby en maatschappelijk verantwoord ondernemen was zij verantwoordelijk voor duurzame strategieën voor Heineken, Shell en het Muziekcentrum van de Omroep. Marjolijn nam op 1 januari 2016 de voorzittershamer van Splendor over. Daarnaast is zij bestuurslid van de Vereniging van Reclame Recht.

Erwin van Lambaart (1963) heeft een creatieve en ondernemersgeest en heeft zijn sporen in onder andere de commerciële kunsten- en entertainmentsector ruimschoots verdiend. Hij werkte onder andere als algemeen directeur van verschillende media- en entertainmentondernemingen, waaronder Niehe Media, ACE Concepts & Events en Van Lambaart Entertainment en was in 2015 tevens verantwoordelijk voor de vernieuwingen en het grote succes van SAIL Amsterdam (directeur SAIL Event Partners). In alle gevallen stuurde hij altijd zowel het creatieve als het commerciële proces aan. Hiervoor was hij 14 jaar lang algemeen directeur en producent bij Joop van den Ende Theaterproducties en zat hij tevens zeven jaar lang in de raad van bestuur van Stage Entertainment International. Daarnaast is hij actief als commissaris en toezichthouder in zowel het publieke als private domein, zoals lid van raden van toezicht/advies/commissarissen bij de Staatsloterij, Tentoo, stichting Kneec Clinic en VVTP (bij deze laatste als voorzitter). Zijn loopbaan startte in de gastvrijheidsindustrie, waar hij onder andere hotels runde, nieuwe hotelprojecten heeft ontwikkeld en als regionale directie actief was in zowel de Benelux als in Duitsland. Vanaf maart 2016 is hij benoemd tot bestuursvoorzitter van Holland Casino.



De leden van de raad van toezicht, van links naar rechts: Sjoerd Vellenga, Jenny de Vries, Steven de Waal, Marjolijn Vencken, Giel Pastoor en Erwin van Lambaart

2 DIRECTIEVERSLAG

2.1 ALGEMEEN

Onze missie

Cultuur+Ondernemen is hét kenniscentrum voor ondernemerschap in de cultuursector. We ondersteunen culturele organisaties, zelfstandig werkende kunstenaars en creatieven die meer rendement willen halen uit hun activiteiten. Daartoe werken we onder meer samen met overheden en fondsen, om het effect van hun cultuurbeleid en -investeringen te vergroten. Met onze programma's en activiteiten versterken we de cultuursector en maken haar onafhankelijker, zodat de sector kan floreren en de samenleving optimaal kan profiteren van de werking van cultuur.

Opdracht onafhankelijke commissie Het Nieuwe Instituut

In 2015 heeft de raad van toezicht van Het Nieuwe Instituut aan Cultuur+Ondernemen gevraagd de leiding te nemen in een onafhankelijk onderzoek naar de opdrachtverlening door Het Nieuwe Instituut aan EventArchitectuur en de tijdelijke betrokkenheid van een lid van zijn raad van toezicht bij het Tijdelijk Modemuseum. De onderzoekscommissie bestaande uit de leden Wim van den Goorbergh (voorzitter), Edith Hooge en Marjet van Zijl heeft haar onderzoek begin december afgerond. De commissie was van oordeel dat beide voorgelegde zaken niet in overeenstemming zijn met de uitgangspunten voor goed bestuur en adequaat toezicht zoals neergelegd in de Governance Code Cultuur.

Governance Code Cultuur

Een jaar na de presentatie van de Governance Code Cultuur heeft Cultuur+Ondernemen een enquête gehouden onder directeuren/zakelijk leiders, directeur-bestuurders, bestuurders en toezichthouders. De uitkomsten van de enquête laten zien dat de introductie van de Code heeft geleid tot een gesprek over zaken die er in goed bestuur toe doen. En dat niet alleen: soms leidde de Code tot het aanpassen van reglementen of het anders aanpakken van zelfevaluatie.

Fonds Cultuur+Financiering

Het Fonds Cultuur+Financiering, opgericht door Cultuur+Ondernemen, is in 2015 van start gegaan in zijn huidige vorm. De aanleiding om naam, *governance* en statuten van het Fonds ingrijpend te wijzigen was tweeledig: een betere profilering naar de doelgroepen, en een *governance* en opzet die passend is bij de huidige situatie waarin het Fonds niet alleen draait op kapitaal van Cultuur+Ondernemen, maar ook mede gefinancierd wordt door andere partijen. In 2015 is de statutenwijziging doorgevoerd, de raad van toezicht geformeerd en de directeur-bestuurder benoemd.

Talentlening

In 2015 hebben Cultuur+Ondernemen en het Fonds Cultuur+Financiering een nieuwe leningfaciliteit geïntroduceerd: de Talentlening. Deze is landelijk dekkend tegen 3% beschikbaar tot een bedrag van maximaal € 40.000 per leningnemer, voor leden uit de doelgroep die 'een volgende stap in hun ontwikkeling' willen zetten. Er is een bedrag van € 3 miljoen aan revolverend leengeld beschikbaar voor de Talentlening. Deze nieuwe leningfaciliteit is mogelijk gemaakt door een dotatie van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.



Jo Houben (Cultuur+Ondernemen) spreekt op de mini-conferentie 'Cultuur, erfgoed en burgerschap' op 23 oktober in Felix Meritis in Amsterdam

Sectorplan Cultuur

Het Sectorplan Cultuur is in samenwerking met de sociale partners in de cultuursector ontwikkeld. In 2015 werd met volle kracht gewerkt aan de uitvoering ervan. Het Sectorplan Cultuur betekent een stevige impuls voor de sector gericht op duurzame inzetbaarheid van iedereen die werkzaam is binnen de cultuursector. Hiervoor is door onze projectpartners divers aanbod ontwikkeld, zoals loopbaantrajecten, om- en bijscholing en leerwerkplekken. Cultuur+Ondernemen is naast hoofdaanvrager penvoerder van het sectorplan en voert de projectadministratie.

Broedplaatsen

In opdracht van Bureau Broedplaatsen Amsterdam (BBP) heeft Cultuur+Ondernemen een verkennend onderzoek uitgevoerd bij 15 van de circa 60 broedplaatsen in Amsterdam. Het onderzoek richt zich op drie vragen:

1. Zijn de door de gemeente Amsterdam beschikbare gestelde middelen besteed conform de afspraken die BBP met de betreffende broedplaats heeft gemaakt?
2. Presteert de broedplaats jaarlijks conform de afspraken met de overeengekomen verhouding tussen metrages voor CAWA-getoetste kunstenaars en metrages voor vrije verhuur?
3. Realiseert BBP haar beleidsdoelstellingen en wat zijn daarvan de directe en indirecte effecten?

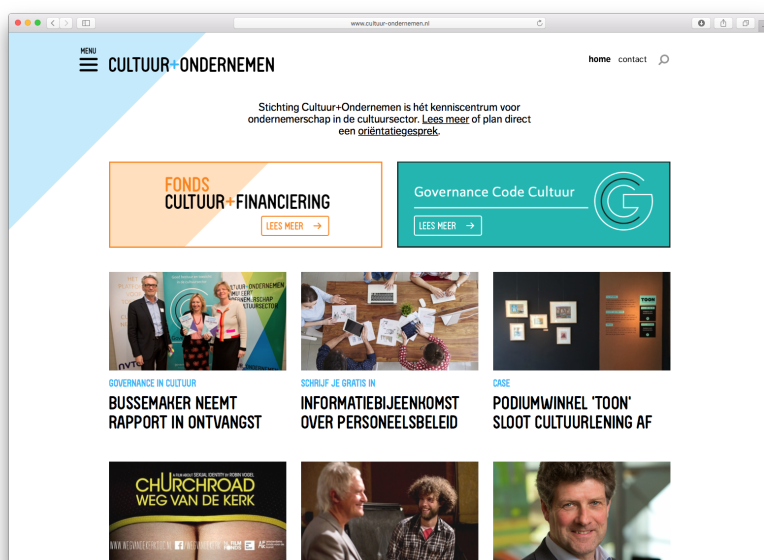
Het verkennend onderzoek is begin 2016 afgerond en heeft geresulteerd in een structurele samenwerking tussen Cultuur+Ondernemen en Bureau Broedplaatsen Amsterdam, met uitbreiding van het onderzoek naar alle broedplaatsen in Amsterdam.

Stimuleringsregeling Eigentijdse Dans

Freelance dansprofessionals in Amsterdam kunnen vanaf 2015 vier jaar lang een bijdrage krijgen uit het Stimuleringsfonds Eigentijdse Dans. Het college van B en W wil Amsterdam met deze investering op de kaart zetten als aantrekkelijke stad voor (startende) dansprofessionals. Choreografen en dansers kunnen jaarlijks voor de huur van montage- of repetitieruimte een bedrag van maximaal € 3.000 ontvangen. De Stimuleringsregeling Eigentijdse Dans is een samenwerking tussen Cultuur+Ondernemen, het Amsterdams Fonds voor de Kunst (AFK) en de gemeente Amsterdam.

Nieuwe website

In 2015 is de nieuwe website van Cultuur+Ondernemen gelanceerd, tegelijkertijd met een nieuwe huisstijl. Met de nieuwe website is de toegankelijkheid voor bezoekers sterk verbeterd. Op de *homepage* vindt u direct de toegang naar het Fonds Cultuur+Financiering, de Governance Code Cultuur en het Sectorplan Cultuur. Het bezoekersaantal is het laatste kwartaal (ten opzichte van het laatste kwartaal 2014) gestegen met 38% unieke bezoekers en 22% meer paginaweergaven.



De nieuwe website is begin juni gelanceerd

Profiel en nevenfuncties directeur-bestuurder

Jo Houben (1954) is sinds 2010 directeur-bestuurder van Cultuur+Ondernemen. Sinds 1999 is hij werkzaam in de cultuursector, onder meer als directeur Voorzieningsfonds Kunstenaars en directeur Kunstenaars & CO. Daarvoor was hij onder meer directeur bij SVM (nu Movisie).

Naast zijn werk bij Cultuur+Ondernemen is hij onder andere lid van de Benoemingsadviescommissie voor de Raad voor Cultuur ten behoeve van de minister van OCW, voorzitter raad van toezicht van het Fonds Cultuur+Financiering, voorzitter raad van toezicht van A-lab (voormalig Shell-Lab), voorzitter van Werkgevers Kunst&Cultuur (WKC) en voorzitter van de stichting Cultuurimpuls.

Governance binnen Cultuur+Ondernemen

Cultuur+Ondernemen is niet alleen uitgever van de Governance Code Cultuur, maar hanteert de code uiteraard zelf ook. De nieuw geworven leden van de raad van toezicht die begin 2015 in functie zijn getreden zijn geworven op basis van een geactualiseerd profiel. De samenstelling is divers naar geslacht, leeftijd en achtergrond. Jaarlijks wordt een functioneringsgesprek gevoerd met de directeur-bestuurder. De raad gaat in 2016, als hij in vernieuwde samenstelling een vol jaar bijeen is, een zelfevaluatie doen. Volgens de statuten van de stichting is de zittingstermijn van een lid vier jaar, met de mogelijkheid tot één keer verlenging.

Het rooster van aftreden is in 2015 opnieuw vastgesteld. Om te voorkomen dat de nieuw benoemde leden in de toekomst tegelijk aftreden is een rooster opgesteld rekening houdend met zowel de maximale zittingstermijnen als continuïteit van het toezicht. Het rooster van aftreden en het functieprofiel staan vermeld op de website.

De raad van toezicht heeft een drieledige functie: toezichthouder op het beleid, adviseur en werkgever van de directeur-bestuurder.

Inschrijving Kamer van Koophandel

De Stichting is ingeschreven in het Stichtingenregister van de Kamer van Koophandel in Amsterdam onder nummer S 34165533.

ANBI-status

Cultuur+Ondernemen beschikt over de ANBI-status (Algemeen Nut Beogende Instelling).



Links de stand van Fonds Cultuur+Financiering en rechts de stand van Cultuur+Ondernemen op 14 december op Cultuur in Beeld in de Fokker Terminal in Den Haag

2.2 ACTIVITEITENVERSLAG

Dit hoofdstuk bevat het activiteitenverslag van Cultuur+Ondernemen over 2015. Het activiteitenprogramma 2015-2016 is gesplitst in drie inhoudelijke programma's:

1. Nieuwe manieren van financieren
2. Beter besturen
3. Leren nieuwe waarde te creëren

De drie programma's zijn onderverdeeld in clusters met daarbinnen verschillende deelactiviteiten. Elk programma begint met een korte beschrijving van alle clusters en de doelen die zijn nagestreefd. Daarna wordt ingegaan op begrote en gerealiseerde resultaatafspraken die binnen het cluster zijn gemaakt. Ten slotte volgt een financiële samenvatting van gerealiseerde kosten en inkomsten.

Activiteitenprogramma 2015 in totalen

Naast de tweejaarlijkse bijdrage van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap verwerft Cultuur+Ondernemen een variërend bedrag aan overige inkomsten. In 2015 had Cultuur+Ondernemen te kampen met een onverwacht hoog langdurig ziekteverzuim. Als gevolg van deze onverwachte situatie hebben we ervoor gekozen om in ieder geval de met OCW overeengekomen resultaten te realiseren in 2015. Om dit te kunnen bewerkstelligen waren we genooddaakt om onze inspanningen om de overige inkomsten te realiseren op een laag pitje te zetten, waardoor vooral aan de marktkant de inkomsten over 2015 achter zijn gaan lopen op de begroting. De doelstelling in het kader van het OCW-activiteitenprogramma 2015 is in zijn geheel gerealiseerd.

Werkprogramma 2015 in totalen	Begroot	Gerealiseerd	Vershil
Nieuwe manieren van financieren			
Financieren en garantstellingen	402.100	453.110	-51.010
Creative Financial Engineering	158.000	37.005	120.995
Financiering Cultuureducatie	1.550.610	1.672.106	-121.496
subtotaal	2.110.710	2.162.221	-51.511
Beter besturen			
Organisatie 2.0	433.500	234.977	198.523
Bekwame professionals	718.000	675.033	42.967
Sectorplan	0	167.341	-167.341
Talentontwikkeling	188.350	79.689	108.661
Goed bestuur	217.600	218.993	-1.393
subtotaal	1.557.450	1.376.032	181.418
Leren nieuwe waarden creëren			
Advisering rond marktverbreiding	810.574	475.370	335.204
Product-marktcombinaties en verdienmodellen	144.556	55.974	88.582
subtotaal	955.130	531.343	423.787
Totaal activiteiten 2015	4.623.290	4.069.596	553.694

De genoemde bedragen staan vermeld conform de herziene begroting OCW d.d. 12 maart 2015

2.2.1 Nieuwe manieren van financieren

Net als in andere sectoren heeft de cultuursector te maken met een economische crisis, bezuinigingen, een terugtrekkende overheid en afnemende consumentenbestedingen. Culturele organisaties, kunstenaars en creatieven opereren in een omgeving die onzekerder is geworden. Willen organisaties en kunstenaars succesvol actief blijven in de cultuursector, dan zullen ze nieuwe kennis en vaardigheden moeten opdoen in ondernemerschap. Met onze activiteiten willen we hun onafhankelijkheid en verdienend vermogen vergroten. Als gevolg van de beschreven ontwikkelingen is de vraag naar financiële advisering en begeleiding sterk toegenomen. Dit geldt ook voor alternatieve financieringen en co-financieringsvraagstukken. Cultuur+Ondernemen beantwoordt die vragen in het deelprogramma 'Nieuwe manieren van financieren'. Daarin zijn drie clusters geformuleerd:

2.2.1.1 Financieren en garantstellingen

2.2.1.2 *Creative Financial Engineering*

2.2.1.3 Financiering cultuureducatie



Alexander Ramselaar (programmamanager financieren) spreekt 18 mei op het Congres Podiumkunsten in Dordrecht over het financieel adviestraject dat hij als adviseur uitvoerde voor het Hip Hop Huis. Rechts Aruna Vermeulen van het Hip Hop Huis

2.2.1.1 Financieren en garantstellingen

We bieden onze doelgroepen *hands-on* financieringsoplossingen. We sporen alle mogelijke financieringsbronnen op en maken deze (voor zover mogelijk) toegankelijk voor culturele organisaties en zelfstandig werkende kunstenaars en creatieven. Het pallet aan leningen is de afgelopen tijd aanmerkelijk uitgebreid en bestaat sinds 2015 uit:

- + culturele microkredieten
- + regionale cultuurleningen
- + talentleningen
- + garantstellingen op bancaire leningen

Voor kleine investeringen in de beroepspraktijk verstrekken we leningen tot maximaal € 10.000 voor eigen rekening en risico. We doen aan beheer, ontwikkeling en management van regionale fondsen, zodat er een landelijk dekkend netwerk ontstaat voor microfinanciering in de cultuursector. Daarnaast geven we in samenwerking met Triodos Bank garantstellingen op bancaire leningen af. We zoeken daarbij samenwerking met andere

(private) partijen en fondsen om zo het bereik en de spankracht van de financiële faciliteiten te vergroten. Door waar mogelijk middelen in de vorm van revolverende financiering in te zetten, kan grotere effectiviteit bereikt worden.

Gewenste resultaten	Behaald in 2015	Behaald in 2016
150 nieuwe uitgaven van microfinanciering aan kunstenaars en creatieven en culturele organisaties	76 nieuwe leenaanvragen, waarvan 51 toekenningen en 10 aanvragen nog in behandeling in 2016	
550 beheer en incasso lopende microfinancieringen	Ruim 200 leningen in beheer	
Beheer van 4 regionale fondsen	3 regionale fondsen gerealiseerd (in Amsterdam, provincie Brabant en provincie Utrecht) 39 nieuwe regionale aanvragen ontvangen en 30 daarvan toegekend	
Ontwikkeling van 3 nieuwe regionale fondsen per jaar	In gesprek met 3 partijen over de opzet van een regionaal fonds	
Beheer van garantstellingen	49 garantstellingen. Totaal garant voor circa € 1,7 miljoen	
Juridische toetsing contracten en documentenstroom microkrediet en garanties	Juridische toetsing contracten en nieuwe contractenset gerealiseerd voor leningen	
Revisie administratieve organisatie microkredieten en garanties	Revisie is uitgevoerd door Kennedy Van der Laan	

Resultaten

Binnen dit cluster vallen de werkzaamheden voor alle leenfaciliteiten die via het Fonds Cultuur+Financiering worden aangeboden, inclusief 'juridische revisie' van de administratieve organisatie. Sommige activiteiten vergden iets meer inspanning dan begroot, maar er waren verder geen bijzonderheden. Voor de extra activiteiten was voldoende dekking beschikbaar.

De cijfers van de leningproductie laten een positieve omslag zien. Zowel in aantallen leningen als in bedragen is de teruggang vanaf 2014 nu omgebogen naar een groei. Het aantal nieuw uitgezette leningen is van 29 in 2013 gegroeid naar 51 in 2015. In bedragen is de omslag naar groei nog veel sterker zichtbaar: van € 146.830 in 2013 naar € 464.405 in 2015. Het betreft bijna een verdubbeling van het leenbedrag per leningnemer. De groei van leningen in aantallen en bedragen is zowel toe te schrijven aan de Regionale Cultuurleningen (met name Amsterdam) als aan de succesvolle introductie van de Talentleningen. Wij geven nu voor circa € 1,7 miljoen garantstellingen af ten behoeve van 49 debiteuren. In 2015 zijn hier twee nieuwe garantstellingen aan toegevoegd.

Financieren en garantstellingen			
Kosten	Uren	Derden	Totaal
Begroot	335.780	66.320	402.100
Gerealiseerd	296.100	157.010	453.110
Verschil	39.680	-90.690	-51.010
Financiële dekking	OCW	Overig	Totaal
Begroot	195.000	207.100	402.100
Gerealiseerd	157.271	295.090	452.360
Verschil	37.729	-87.990	-50.260

2.2.1.2 Creative Financial Engineering

We initiëren nieuwe financiële product-marktcombinaties. *Creative Financial Engineering* geeft richting aan nieuwe ontwikkelingen en mogelijkheden in financiering van kunst, cultuur en creatieve industrie. Centraal staat het ontwikkelen van nieuwe financiële faciliteiten, financieringsvormen of -varianten die aansluiten op (nieuwe) vragen en behoeften uit de sector.

Gewenste resultaten	Behaald in 2015	Behaald in 2016
2 nieuwe financieringsinstrumenten voor de cultuursector implementeren en haalbaarheids-onderzoeken met betrekking tot <i>creative impact bonds</i> en <i>crowd investment platform</i> en overige <i>accelerators</i> in investeringen	Onderzoek naar Cultural Impact Bonds, publicatie voorzien in 2016 Onderzoek naar <i>crowdfunding</i> , publicatie voorzien in 2016	
Actueel houden van informatievoorziening rondom alternatieve financiering en 2 publicaties over aspecten van <i>Creative Financial Engineering</i>	Monitoringfunctie is ingericht met de bedoeling resultaten daarvan in 2016 te delen met de doelgroep	

Resultaten

Dit cluster beoogt de ontwikkeling van nieuwe financiële instrumenten. Omdat de ontwikkeling van de nieuwe leenfaciliteit 'Talentontwikkeling' veel energie vergde en omdat we niet te veel nieuwe financieringsvormen tegelijk in de markt wilden brengen, is een deel van de activiteiten doorgeschoven naar 2016. Cultuur+Ondernemen heeft ervoor gekozen de ontwikkeling van een breder financieel instrumentarium in een lager tempo voort te zetten.

Cultuur+Ondernemen heeft een 'antennefunctie' ontwikkeld voor het opsporen en monitoren van nieuwe financieringsvormen en -varianten, binnen en buiten de sector, in binnen- en buitenland. Dit gebeurt via *deskresearch* en literatuurstudie en resulteert in een overzicht van de ontwikkelingen met een selectie van onderwerpen voor nader onderzoek. Op basis van de selectie is een onderzoek gestart naar financiële instrumenten die samengesteld zijn uit leen- en giftcomponenten en nieuwe verschijningsvormen als *social impact bonds*, het Blockbusterfonds en de Cobra-obligatie (in samenwerking met de Radboud Universiteit).

Er is onderzoek gedaan naar een combinatie van *crowdfunding* en lenen: een lening in combinatie met *crowdfunding* en *crowdinvest*. Het onderzoek naar zowel *social impact bonds* als *crowdfunding* wordt in 2016 voortgezet en middels publicaties met derden gedeeld.

Uit het onderzoek bleek onder meer dat de mogelijkheden die de Europese Unie biedt beperkt benut worden door de sector. Enerzijds door een gebrek aan kennis, anderzijds door een negatieve perceptie van de werkzaamheden die met dergelijke subsidies gepaard gaat. Cultuur+Ondernemen is een onderzoek gestart met partijen in het veld naar de mogelijkheden de kennis voor de sector te vergroten en de negatieve perceptie weg te nemen. Dit wordt in 2016 voortgezet.

Creative financial engineering			
Kosten	Uren	Derden	Totaal
Begroot	36.000	122.000	158.000
Gerealiseerd	28.069	8.936	37.005
Verschil	7.931	113.064	120.995
Financiële dekking	OCW	Overig	Totaal
Begroot	133.000	25.000	158.000
Gerealiseerd	34.887	2.118	37.005
Verschil	98.113	22.882	120.995

2.2.1.3 Financiering cultuureducatie

Cultuureducatie staat hoog op de politieke agenda. Vooral binnen het primair onderwijs ontwikkelt het beleid zich steeds meer richting vraagsturing. Gestimuleerd door centraal en lokaal overheidsbeleid ontwikkelen scholen hun eigen educatieprogramma en -doelstellingen, en weten zij steeds beter hun eigen vraag te formuleren.

Om vraagsturing in de cultuureducatie te faciliteren heeft Cultuur+Ondernemen in opdracht van de gemeente Amsterdam het 'Voucherbeheer Amsterdam' ontwikkeld. De scholen krijgen het beheer over hun eigen budget. Tegelijkertijd biedt het voucherbeheer veel essentiële informatie over de aard van de bestedingen. Daardoor kan de gemeente de scholen gericht adviseren over de invulling van hun programma zonder hen de regie afhandig te maken. Het systeem creëert een zekere mate van concurrentie en vereist flexibiliteit van aanbieders van cultuureducatie. Het financieel-administratief instrument dat Cultuur+Ondernemen heeft ontwikkeld werkt in Amsterdam al zes jaar tot volle tevredenheid van scholen, aanbieders en gemeente.

We willen het instrument graag toepasbaar maken voor andere gemeenten en hen daarmee een *lean & mean* systeem bieden voor vraagsturing in de cultuureducatie.

Gewenste resultaten	Behaald in 2015	Behaald in 2016
Ontwikkeling van het voucherbeheersysteem in tenminste 4 van de 16 grootste gemeenten	Onderzoek uitgevoerd naar alternatieve toepassing van het voucherbeheersysteem Toepassing op de Stimuleringsregeling Eigentijdse Dans voor de gemeente Amsterdam	

Resultaten

Dit cluster bevat het project 'Voucherbeheer' waarbij scholen leerlingen culturele activiteiten kunnen aanbieden. Daarnaast vallen onder meer de Stimuleringsregeling Eigentijdse Dans en enkele andere regelingen binnen dit cluster. Vooral vanwege extra bestedingen door de scholen binnen het project 'Voucherbeheer' vielen de uitgaven derden in 2015 hoger uit. Dekking van de extra afname is verkregen vanuit het daartoe ingestelde bestemmingsfonds 'Voucherbeheer'.

In 2015 is onderzocht of het vouchersysteem alternatieve aanwendingsmogelijkheden kent voor andere steden en toepassingsgebieden. Tevens is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van het creëren van een marktplaats, in aanvulling op het bestaande systeem. De resultaten zijn bevestigend. Een eerste nieuwe toepassing is in 2015 gerealiseerd met de Stimuleringsregeling Eigentijdse Dans voor de gemeente Amsterdam. In andere gemeenten zijn contacten gelegd voor toepassing van het vouchersysteem. Cultuur+Ondernemen verwacht daarvan resultaten in de komende jaren.

Financiering cultuureducatie			
Kosten	Uren	Derden	Totaal
Begroot	79.385	1.471.225	1.550.610
Gerealiseerd	121.676	1.550.430	1.672.106
Verschil	-42.291	-79.205	-121.496
Financiële dekking	OCW	Overig	Totaal
Begroot	20.000	1.530.610	1.550.610
Gerealiseerd	19.731	1.651.791	1.671.523
Verschil	269	-121.181	-120.913

'DOOR DIT KAPITAAL KUNNEN WE GELUK ALS GEZOND BEDRIJF STARTEN'

“Onze eerste documentaire, Vogel Vrij, is net in productie gegaan”, vertelt Nienke Korthof trots. De eerste draaidag zit er net op. Samen met Willem Baptist kreeg ze de Talentlening voor hun filmproductiebedrijf Tangerine Tree toegekend. Zelenengeld tegen een lage rente van 3 procent en met een terugbetaaltermijn van maximaal 5 jaar. Korthof: “Wij zijn een creatief bedrijf. De kans op een lening bij een bank is klein in het huidige klimaat. Door dit kapitaal kunnen we gelijk als gezond bedrijf starten.”

Eigen startkapitaal

Korthof, zelf producent, ontmoette regisseur Baptist toen ze samen aan een film van hem werkten. Ze startten Tangerine Tree omdat ze ruimte misten voor een crossover tussen documentaire en beeldende kunst. Op hun website, sinds april in de lucht, staan al drie producties, waarvan er twee in ontwikkeling zijn en een net in productie is gegaan.

“Als producenten maken we aanspraak op diverse fondsen”, zegt Korthof. “Zo wordt Vogel Vrij geproduceerd in het kader van Teledoc Campus, gefinancierd door het Nederlands Filmfonds, CoBO en de NPO.” Fondsen hebben volgens haar een nadeel: de betaling gebeurt in termijnen. “De grootste druk op de uitgaven voor een film ligt vaak in de productieperiode. Het is lastig als je dan 25 procent van het geld krijgt, terwijl je 50 procent moet uitgeven.”

Voor wie niet over eigen startkapitaal beschikt, is de Talentlening dan een uitkomst. Korthof en Baptist hadden snel het benodigde geld om te kunnen starten met de productie. “Door de lening hebben we gelijk een cash flow en kunnen we de binnenkomende facturen op tijd voldoen.”

Steuntje in de rug

De hoogte van de Talentlening is minimaal € 5.000 en maximaal € 40.000. Korthof en Baptist lenen € 10.000. “We maakten daarvoor een berekening voor het eerste jaar. Wat gaan we uitgeven en verdienen? De lening gebruiken we voor het geld dat we eerder

moeten uitgeven dan het erin komt.” Meer dan € 10.000 leek hen niet nodig. Ze zetten de termijn voor het terugbetalen op twee jaar.

Het duo ging oorspronkelijk naar Cultuur+Ondernemen voor een Cultuurlening, maar de adviseur achtte ze geschikt als pilot voor de nieuwe Talentlening. Korthof en Baptist waren aangenaam verrast. “Wij zijn niet direct makers, maar we investeren wel in regietalent. We geven deze kans dus door aan anderen.”

Korthof vindt een initiatief als de Talentlening goed passen in het huidige culturele landschap. “Je ziet steeds meer zichzelf bedruipende creatieven. Mensen die al iets hebben neergezet, maar nog wel een steuntje in de rug kunnen gebruiken om dat verder te ontwikkelen. De controle is misschien strenger, maar de insteek is daardoor ook serieuzer. Willem en ik graptten nog: als het een gift was, gingen we morgen op vakantie. Nu staan we er veel zakelijker in.”

Talentlening

www.cultuur-ondernemen.nl/financieren

Tangerine Tree

www.tangerinetree.nl

2.2.2 Beter besturen

Goed bestuur draagt bij aan inhoudelijk, integer en zakelijk presteren. Het belang van goed besturen neemt toe doordat culturele organisaties werken met een financieringsmix van publieke middelen en gelden uit de markt. Dat stelt nieuwe eisen aan het besturen van organisaties. Om daaraan te kunnen voldoen heeft Cultuur+Ondernemen voor haar doelgroepen het volgende aanbod aan clusters geformuleerd:

2.2.2.1 Organisatie 2.0

2.2.2.2 Bekwame professionals

2.2.2.3 Sectorplan Cultuur

2.2.2.4 Talentontwikkeling

2.2.2.5 Goed bestuur

2.2.2.1 Organisatie 2.0

We adviseren organisaties over passende en effectieve organisatiestructuur, de impact van hybride financiering op de organisatie en het beheersen en monitoren van risico's en het gebied van *governance*. We delen kennis over financieren met culturele organisaties, zelfstandig werkende kunstenaars en creatieven. Dit doen we door middel van adviesgesprekken, workshops en publicaties. En we ontwikkelen nieuwe samenwerkingsmogelijkheden en -vormen ten bate van innovatieve cultuurproductie en -distributie.

Gewenste resultaten	Behaald in 2015	Behaald in 2016
40 oriëntatiegesprekken per jaar over de inrichting van de organisatie	111 oriëntatiegesprekken over de inrichting van de organisatie	
10 adviestrajecten per jaar gericht op nieuwe samenwerking	8 adviestrajecten gericht op nieuwe samenwerking	
150 deelnemers in workshops en trainingen over hun rol in de organisatie	282 deelnemers in workshops en trainingen over hun rol in de organisatie	
Informatievoorziening en 1 publicatie met leerzame voorbeelden	Publicatie rapportage 'Enquête Governance Code Cultuur 2014' Rapport 'Governance en Ondernemerschap' Onderzoek jaarverslagen in samenwerking met KPMG	
75 adviestrajecten over integrale financiering	119 adviestrajecten over integrale financiering	
Ontwikkeling tools en implementatie integrale aanpak en analyse (tussen besturen – vermarkten – besturen)	Ontwikkeling, beschrijving en eerste stappen van implementatie van een integrale aanpak voor advies	
45 adviestrajecten integrale benadering	47 adviestrajecten over integrale financiering	
100 deelnemers aan workshops integrale financiering in culturele organisaties	375 deelnemers aan workshops integrale financiering in culturele organisaties	
Evalueren bij opdrachtgevers van de kwaliteit van ons advies, honorering, aanpak en proces	Kwaliteit van advies en overige dienstverlening (inhoud, aanpak en proces) geëvalueerd Waar nodig nieuwe werkwijze en formuleren ontwikkeld Resultaten gebruikt voor verdere kwaliteitsverbetering van dienstverlening.	
Informatievoorziening en publicatie over financieren in de cultuursector	Publicatie 'Show me the money' Publicatie 'Effecten van de cultuurlening' in samenwerking met de Universiteit Utrecht	

Resultaten

Dit cluster bevat activiteiten als adviestrajecten, publicaties en monitoring/evaluatie. Sommige voorgenomen activiteiten zoals 'Ontwikkelen integrale aanpak advies' hebben we wegens capaciteitsgebrek minder inkomsten uit de markt behaald dan begroot.

In 2015 waren op het gebied van integrale financiering 75 adviestrajecten begroot. In totaal zijn in 2015 119 adviestrajecten uitgevoerd. De hogere cijfers zijn te verklaren door een enorme behoefte in het veld aan financieringsoplossingen. Financieren is een 'hot issue'. Het afgelopen jaar zijn verschillende publicaties uitgebracht die inzicht bieden in de ontwikkeling van culturele organisaties in Nederland. Zo bevat de rapportage 'Enquête Governance Code Cultuur 2014' de resultaten van het onderzoek dat in 2014 is uitgevoerd. Verder is de relatie tussen *governance* en ondernemerschap onderzocht door Wilmine van den Bosch (Universiteit van Utrecht). Naast een literatuuronderzoek heeft zij 12 directeurs van culturele organisaties geïnterviewd. In samenwerking met KPMG hebben we een onderzoek gedaan naar de inhoud van jaarverslagen van 15 culturele organisaties. De uitkomsten zijn in 2016 besproken tijdens een werkbijeenkomst en hebben geresulteerd in negen tips voor de sector.

De publicatie met leerzame voorbeelden van nieuwe verdienmodellen en organisatievormen wordt gerealiseerd in 2016.

Organisatie 2.0			
Kosten	Uren	Derden	Totaal
Begroot	215.400	218.100	433.500
Gerealiseerd	200.947	34.030	234.977
Vershil	14.453	184.070	198.523
Financiële dekking	OCW	Overig	Totaal
Begroot	205.000	228.500	433.500
Gerealiseerd	202.543	29.445	231.988
Vershil	2.457	199.055	201.512

2.2.2.2 Bekwame professionals

We ondersteunen professionals binnen culturele organisaties in het omgaan met veranderingen. Het gaat hierbij om bijvoorbeeld persoonlijk ondernemerschap, klantgerichtheid en projectmanagement. Professionals geven we zicht op hun kwaliteiten en de inzetbaarheid ervan binnen en buiten hun dienstverband.

We ondersteunen ook kunstenaars en creatieven die zich zowel artistiek als in ondernemerschap willen blijven ontwikkelen. Het is daarbij van belang zelfsturing aan de loopbaan te kunnen geven. Dat betekent blijven werken aan inhoudelijke vernieuwing, zoeken naar alternatieve inkomstenbronnen en samenwerken om continuïteit van de beroepspraktijk te bewerkstelligen. Ook voor kunstenaars en creatieven geldt dat het veel oplevert om zicht te krijgen op de door hen ontwikkelde kwaliteiten en waar en hoe deze inzetbaar zijn. Dit gebeurt niet alleen in de vorm van trainingen, workshops en bijeenkomsten, maar ook in persoonlijk advies en begeleiding, loopbaancoaching en *outplacement*.

Gewenste resultaten	Behaald in 2015	Behaald in 2016
60 oriëntatiegesprekken over persoonlijke ontwikkeling	63 oriëntatiegesprekken over persoonlijke ontwikkeling	
25 adviestrajecten, 40 loopbaancoachings-trajecten, 75 <i>outplacement</i> trajecten	18 adviestrajecten 13 coachingstrajecten 47 <i>outplacement</i> trajecten	
370 deelnemers workshops/trainingen (200 culturele organisaties, 170 kunstenaars en creatieven)	354 deelnemers (60% kunstenaars, 40% culturele organisaties) 42 deelnemers training ambtenaren over cultureel ondernemerschap	
2 publicaties, waaronder de zakelijke gids voor startende kunstenaars en creatieven	Handleiding belastingaangifte 2014: 700 downloads Actualisering LAVK (Landelijke Algemene Voorwaarden Kunstopdrachten): 599 downloads Onderzoeksrapport '10 jaar mentoring' Ontwikkeling en verspreiding Zakelijke Gids: verspreid onder 3.325 afstudeerders kunst- onderwijs en 1.250 downloads	

Resultaten

Dit cluster bevat veel activiteiten op het gebied van oriëntatiegesprekken, training, begeleiding en coachingstrajecten waarbij we de gewenste resultaten ruimschoots hebben behaald. In de sector blijft veel vraag naar dit soort diensten. In 2015 bleek veel extra vraag naar oriëntatiegesprekken.

In 2015 zijn 63 oriëntatiegesprekken over persoonlijke ontwikkeling gevoerd, waarvan twee derde met kunstenaars/creatieven en een derde met culturele organisaties (sectorbreed, uit alle disciplines). De gesprekken werden zowel bij Cultuur+Ondernemen als op locatie en bij evenementen gevoerd. In het najaar is gestart met oriëntatiegesprekken in Groningen in samenwerking met de Groningse Kunstraad. In 2016 wordt dit uitgebreid met andere partners in het land.

In 2016 gaan we door met het voeren van deze gesprekken: ze zijn laagdrempelig en van het aanbod in de verschillende regio's wordt zeer goed gebruik gemaakt. Deelnemers ervaren meer focus, hebben goed zicht op vervolgstappen en krijgen antwoord op specifieke vragen. We gaan het land in om meer deelnemers te bereiken buiten de Randstad.

In 2015 zijn minder coachingstrajecten voor culturele professionals gerealiseerd dan aanvankelijk begroot. Kunstenaars zonder enige vorm van co-financiering kiezen minder vaak voor coaching, in verband met een verslechterde inkomenspositie.

We hebben 47 *outplacement*trajecten uitgevoerd. Cultuur+Ondernemen is, ten aanzien van *outplacement*, gespecialiseerd in zelfstandig ondernemerschap of in de combinatie van een kleine baan met ondernemerschap. Het gaat om intensieve trajecten met intake, coaching en training waarbij gewerkt wordt met het *business model you of business model canvas*. Net als andere jaren is er sprake van goede uitstroomresultaten. Mensen leggen een stevige basis onder hun ondernemerschap, krijgen een helder beeld van waar ze goed in zijn en wat ze aan wie te bieden hebben. Ze zetten daar daadwerkelijk stappen in, waarbij ze een betere inkomenspositie realiseren.

Onder culturele organisaties was er veel behoefte aan trainingen en workshops op het gebied van financieren en *governance*. We werken veel vraaggestuurd, dus waar behoefte is. Organisaties vinden het fijn dat we kennisoverdracht bij hun op locatie doen, met name omdat deelnemers beperkt zijn in tijd. Er zijn dan ook veel bijeenkomsten en workshops op locatie uitgevoerd. Samen met de Academie voor Cultuurmanagement en Nijenrode zijn masterclasses uitgevoerd waarvoor veel belangstelling was (*executive meetings*). Met Binoq Atana voerden we de 'Crash Course Cultureel ondernemerschap' uit. Tot slot hebben 30 deelnemers gebruik gemaakt van de mogelijkheid om een opleiding te volgen bij De Baak waar zij door onze afspraken met De Baak enkel tegen verblijfskosten konden deelnemen.

Bekwame professionals			
Kosten	Uren	Derden	Totaal
Begroot	404.170	313.830	718.000
Gerealiseerd	495.328	179.706	675.033
Verschil	-91.158	134.124	42.967
Financiële dekking	OCW	Overig	Totaal
Begroot	390.900	327.100	718.000
Gerealiseerd	505.974	169.059	675.033
Verschil	-115.074	158.041	42.967

2.2.2.3 Sectorplan Cultuur

Het Sectorplan Cultuur is een samenwerking met de sociale partners in de cultuursector. In 2015 werd met volle kracht gewerkt aan de uitvoering van het Sectorplan Cultuur. Het betekent een stevige impuls voor de sector gericht op duurzame inzetbaarheid van iedereen die werkzaam is binnen de cultuursector. Hiervoor is door onze projectpartners divers aanbod ontwikkeld, zoals loopbaantrajecten, om- en bijscholing en leerwerkplekken. Cultuur+Ondernemen is hoofdaanvrager en penvoerder van het sectorplan en voert de projectadministratie. Het Sectorplan Cultuur bestaat uit acht maatregelen. Cultuur+Ondernemen voert de maatregelen uit op het gebied van leerwerkplekken, loopbaantrajecten, scholing ondernemerschap en HRM-impuls.



Erika Happe (programmamanager markt ontwikkelen), tweede van links, en Simona Thiel (projectmedewerker), rechts, in gesprek met geïnteresseerden op de stand van het Sectorplan Cultuur, tijdens Cultuur in Beeld, op 14 december in de Fokker Terminal in Den Haag

Resultaten

Dit cluster, dat niet in de oorspronkelijke begroting was opgenomen, bestaat uit zes subactiviteiten, waaronder de coördinerende rol die Cultuur+Ondernemen op zich heeft genomen. Hoewel de activiteiten langzaam op gang zijn gekomen, denken wij dat in 2015 een stevige basis is gelegd voor een succesvol vervolg in 2016. Het project heeft een half jaar verlenging gekregen tot medio 2017. Het verschil in gerealiseerde kosten ten opzichte van de gerealiseerde financiële dekking is vanwege eigen bijdrages en extra financiële risico's. De bijdrages en risico's hebben we afgedekt door minder omzet te nemen over de afgelopen periode en hebben hierdoor mede invloed op het negatieve bedrijfsresultaat.

Sectorplan			
Kosten	Uren	Derden	Totaal
Begroot	0	0	0
Gerealiseerd	139.270	28.071	167.341
Vershil	-139.270	-28.071	-167.341
Financiële dekking	OCW	Overig	Totaal
Begroot	0	0	0
Gerealiseerd	0	93.153	93.153
Vershil	0	-93.153	-93.153



Ben Wiegman (projectmedewerker) geeft een presentatie over mentoring, op Day of the Young Artist, op 14 september in Museum De Pont in Tilburg

2.2.2.4 Talentontwikkeling

We ondersteunen de talentontwikkeling en de versterking van de marktpositie van jonge kunstenaars en creatieven. We zorgen voor overdracht van inhoudelijke en zakelijke expertise door gerenommeerde en ervaren kunstenaars en creatieven aan een nieuwe generatie. Daarnaast zijn we actief op het gebied van positionering en profilering: veelbelovend talent wordt begeleid door bewezen talent in het vervolmaken van een unieke, onderscheidende signatuur/stijl van werken. De deelnemende kunstenaars worden in contact gebracht met verschillende onderdelen van de cultuursector om te zorgen voor een betere samenhang tussen productie en presentatie.

Verder bieden we een mentoringprogramma aan. We organiseren mini-masterclasses en bijeenkomsten over actuele thema's, in samenwerking met andere organisaties.

Gewenste resultaten	Behaald in 2015	Behaald in 2016
Een mentoringprogramma op maat in 2016, in samenwerking met cultuurfondsen	Meerjarige samenwerking met Mondriaan Fonds voortgezet op het gebied van mentoring-programma op maat (samenwerking sinds 2012, regeling sinds 2013): Mentoring bij Werkbijdrage Jong Talent, onderdeel Meester-Gezelregeling Verkennde en verdiepende gesprekken gevoerd met diverse cultuurfondsen (waaronder het Nederlands Letterenfonds en Fonds Podiumkunsten)	
100 mentoringtrajecten per jaar in samenwerking met partners	66 trajecten, verdeeld over: + 31 trajecten mentoringprogramma Cultuur+Ondernemen + 35 in samenwerking met partnerorganisatie Mondriaan Fonds	
40 deelnemers aan mini-masterclasses per jaar waar mentoren feedback geven op werk en plannen van potentiële mentee. Die zijn bedoeld als promotie voor publiek, als acquisitiemiddel voor mentoringtrajecten en voor kennisdeling onder mentoren	Verplaatst naar voorjaar 2016 (in De Balie)	
Samenwerking met De Balie en het Mondriaan Fonds rond mentoring bij Werkbijdrage Jong Talent. Dat is een evenement met openbare debatten tussen mentoren en mentees, een tentoonstelling, presentaties door jong talent en een kunstopdracht voor het in- en exterieur van de Balie	Voorbereiding in 2015, evenement maart 2016	
6 themabijeenkomsten voor 200 deelnemers, vraaggericht ingevuld	235 deelnemers verdeeld over 5 bijeenkomsten talentontwikkeling: + 25 in Talentontwikkelingsbijeenkomst tijdens Art Rotterdam februari 2015 in samenwerking met Mondriaan Fonds + 70 in Netwerkbijeenkomst Jong Talent in Paradiso in samenwerking met Mondriaan Fonds + 27 in Day of the Young Artist in De Pont Tilburg in samenwerking met Kunstopodium T + 47 Bijeenkomst AKV St. Joost Breda + 66 Rijksstudio Awards Rijksmuseum	

Resultaat

Dit cluster bevat mentoringtrajecten en mini-masterclasses. Er zijn minder opdrachten uit de markt behaald dan oorspronkelijk beoogd. Dat had met verschillende factoren te maken:

- + Vanaf januari 2015 is de termijn waarop kunstenaars die een Werkbijdrage Jong Talent (WJT) ontvangen gebruik kunnen maken van mentoring bij WJT verlengd van 12 naar 18 maanden. De praktijk wijst uit dat WJT-ers veelal aan het eind van die 18 maanden een traject kiezen.
- + Doordat de projectleider van het programma 'Mentoring' langdurig is uitgevallen zijn er in 2015 minder *meet&greet*-momenten en netwerkbijeenkomsten voor mentoren en *mentees* geweest dan beoogd.

Met ingang van 2016 maken we een nieuwe, verkorte vorm van mentoring mogelijk. Daarmee komen we tegemoet aan de vraag uit de sector, zowel uit financieel oogpunt als uit oogpunt van de projectgerelateerde werkwijze van de meeste kunstenaars.

In 2015 is er uitgebreid onderzoek verricht door een masterstudente van de Rijksuniversiteit Groningen naar de effectiviteit van mentoring op korte, middellange en lange termijn. Zij deed dit in het kader van het tienjarig bestaan van ons mentoringprogramma. De uitkomsten zijn bijzonder positief en hebben onder meer geleid tot gerichte communicatie van effecten en ervaringen van *mentees*. Dit is belangrijk voor de werving en gaat naar verwachting vruchten afwerpen in 2016. Ook voor de betrokken mentoren en samenwerkingspartners is dit een belangrijk onderzoek dat we dan ook met elkaar delen in bijeenkomsten ter kwaliteitsverbetering van het programma.

In 2015 hebben er geen mini-masterclasses plaatsgevonden. Mini-masterclasses in samenwerking met het Mondriaan Fonds en De Balie is doorgeschoven naar voorjaar 2016. Verder hebben we besloten om het zichtbaar maken van wat mentoring kan betekenen voor een *mentee* niet meer alleen in de vorm van mini-masterclasses te organiseren, maar ook in de vorm van *meet&greet*-bijeenkomsten tussen potentiële *mentees* en mentoren.

Talentontwikkeling			
Kosten	Uren	Derden	Totaal
Begroot	91.846	96.504	188.350
Gerealiseerd	58.311	21.378	79.689
<i>Verschil</i>	<i>33.535</i>	<i>75.126</i>	<i>108.661</i>
Financiële dekking	OCW	Overig	Totaal
Begroot	78.000	110.350	188.350
Gerealiseerd	43.932	40.300	84.233
<i>Verschil</i>	<i>34.068</i>	<i>70.050</i>	<i>104.117</i>

2.2.2.5 Goed bestuur

We begeleiden organisaties bij het inrichten van hun *governance*. We maken bestuurlijke vraagstukken bespreekbaar. We werven bekwame bestuurders en toezichthouders voor culturele organisaties, halen jonge toezichthouders binnen en begeleiden hen. Daartoe organiseren we workshops en trainingen, en zetten we netwerkbijeenkomsten op voor beide partijen.

We delen ervaringen met bestuurders en toezichthouders in de cultuursector.

We ontwikkelen nieuwe tools en verzamelen van nieuwe praktijkvoorbeelden voor www.governancecodecultuur.nl. Verder monitoren en evalueren we het gebruik van de Governance Code Cultuur.

Gewenste resultaten	Behaald in 2015	Behaald in 2016
30 oriëntatiegesprekken over het inrichten van <i>governance</i>	60 oriëntatiegesprekken over het inrichten van <i>governance</i>	
45 adviestrajecten over <i>governance</i>	33 adviestrajecten over <i>governance</i>	
Onderhoud van de website www.governancecodecultuur.nl	FAQ aangevuld op basis van vragen uit de praktijk Vermelding rapportage 'Enquête Governance Code Cultuur 2014' 64.000 unieke bezoekers 6.000 downloads Governance Code Cultuur (www.governancecodecultuur.nl en www.cultuur-ondernemen.nl)	
Nieuwe tools en nieuwe <i>best practices</i> beschrijven ten behoeve van de Code	Nieuwe <i>tools</i> over onder andere risico-management, vacatiegelden, informatievoorziening, stakeholders en keuze besturingsmodel Praktijkvoorbeelden voorbereid, publicatie in 2016	
Governance scan ontwikkelen	Zelfevaluatiescan ontwikkeld in samenwerking met Evalite, beschikbaar via internet, getoetst in het veld en pilot uitgevoerd	
150 deelnemers workshops/trainingen	258 deelnemers workshops/trainingen	
50 matches op vacatures voor bestuurders en toezichthouders	27 matches	
Realisatie Young Talent Board programma	In ontwikkeling Samenwerkingspartner: Young Bankers van ABN AMRO	
Evaluatie 'Governance Code Cultuur' en publicatie	Evaluatieonderzoek (560 deelnemers) en benchmark gerealiseerd Publicatie voorjaar 2016 in samenwerking met NVTC	



Marceline Loudon (projectleider) tijdens de bijeenkomst 'Verbind toezicht aan toekomst', georganiseerd door Cultuur+Ondernemen en de NVTC (Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur), tijdens Cultuur in Beeld op 14 december in de Fokker Terminal in Den Haag

Resultaat

Met diverse activiteiten als de ontwikkeling van bedrijfsscans, advisering, de website (www.governancecodecultuur.nl), tools en bemiddeling in de sector streeft Cultuur+Ondernemen ernaar de *governance* binnen de sector naar een hoger plan te tillen. Wij hebben hier stevig op ingezet conform onze gestelde doelen en gerealiseerd zoals beoogd.

Zelfevaluatie door besturen en raden van toezicht is een noodzakelijke activiteit om de kwaliteit van goed bestuur en toezicht te waarborgen. Speciaal voor de cultuursector heeft Cultuur+Ondernemen een digitale scan ontwikkeld. Er is daarbij samengewerkt met Evalite die een dergelijke scan heeft gemaakt voor andere sectoren. Het heeft geresulteerd in een *webbased* scan die individueel wordt ingevuld. De scan bestaat uit twee versies, voor een bestuursmodel en voor een raad-van-toezichtmodel. De vragen die in de scan terugkomen zijn getoetst bij mogelijke gebruikers in het culturele veld. De scan is vervolgens getest op bruikbaarheid in de praktijk.

Er zijn 27 matches op vacatures voor bestuurders en toezichthouders gerealiseerd. Wat in 2015 opvalt, is dat principe zes van de Governance Code Cultuur serieus wordt genomen. Deze luidt: "De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling: hij waarborgt deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid." Wij worden veelvuldig benaderd om aan te geven of de samenstelling van het bestuur of raad van toezicht goed genoeg is toegerust en divers genoeg is samengesteld, zowel qua achtergrond als qua kennis en ervaring. Veel organisaties maken hun vacatures – conform het advies in de Governance Code Cultuur – vervolgens openbaar, onder andere via de eigen website en die van Culturele Vacatures.

De Bestuurdersbank voorziet zeker in een vraag. Via de Bestuurdersbank koppelen we expertise op het gebied van bijvoorbeeld marketing of juridische kennis aan culturele organisaties. Het gaat om bestuurders die niet snel zelf zullen reageren op een uitstaande vacature, maar wel via ons gekoppeld worden. In 2016 gaan we meer bekendheid geven aan de Bestuurdersbank.

Het Young Talent Board-programma is in ontwikkeling, maar vergt een langere adem. In samenwerking met Young Bankers van ABN AMRO verzorgt Cultuur+Ondernemen in 2016 een workshop voor Young Bankers over besturen in de cultuursector. Van daaruit wordt de samenwerking verder vormgegeven.

Goed bestuur			
Kosten	Uren	Derden	Totaal
Begroot	158.700	58.900	217.600
Gerealiseerd	186.382	32.611	218.993
<i>Verschil</i>	-27.682	26.289	-1.393
Financiële dekking	OCW	Overig	Totaal
Begroot	156.100	61.500	217.600
Gerealiseerd	163.859	42.628	206.486
<i>Verschil</i>	-7.759	18.872	11.114

'HOE KUNNEN DE ROLLEN BINNEN HET BESTUUR HET BESTE VERDEELD WORDEN?'

Drie jaar geleden verzelfstandigde zijn stichting en sinds acht maanden is Tjeerd de Kort directeur-bestuurder van de Bibliotheek Velsen. Zijn aanstelling en de benoeming van nieuwe leden voor de raad van toezicht vroegen om meer duidelijkheid rondom de verschillende bestuurlijke rollen. Een incompany-training van Cultuur+Ondernemen over Bestuur & Toezicht bood uitkomst.

“We zijn een relatief nieuwe stichting”, vertelt De Kort. “Ik wilde graag nadenken over hoe we de instelling beter kunnen neerzetten en hoe binnen het bestuur de rollen het beste verdeeld kunnen worden.” De Governance Code Cultuur geeft hierbij houvast; een incompany training over die code geeft snel meer inzicht en verdieping.

Governance Code Cultuur

Omdat de leden uit de raad van toezicht overdag werken, was een incompanytraining in de avond ideaal voor de Bibliotheek Velsen. Het doorspreken van de Governance Code Cultuur met een adviseur van Cultuur+Ondernemen was volgens De Kort een verhelderende manier om naar zijn organisatie te kijken.

“Hoe hebben we het bestuur ingericht? Hoe zijn de rollen verdeeld? Tijdens de training kregen we de mogelijkheid om hier heel specifiek dieper over in gesprek te gaan. Wat er vervolgens op tafel kwam was een *eye-opener* voor sommige leden.” Zo merkte De Kort dat de verhouding tussen zijn uitvoerende functie en de controlerende rol van de raad van toezicht nog duidelijker kon. “Door het te bespreken konden we de puntjes op de i zetten.”

De juiste bestuursverhoudingen

De bibliotheekdirecteur was al bekend met de Governance Code Cultuur, maar het was fijn om een opfrisser te krijgen. “Nu kunnen we het implementeren van de juiste bestuursverhoudingen verder oppakken.”

Er zijn namelijk ook praktische, concrete actiepunten naar voren gekomen uit de training. “We bedachten dat het goed was een agenda te maken, zodat we kunnen zien waar iedereen mee bezig is. En we zijn nu bezig met een werkplan voor volgend jaar. Zo kunnen we de gestructureerde rollen die naar voren zijn gekomen uit de training *body* geven.” Kortom, een heel nuttige avond die zijn jonge stichting duidelijk verder heeft geholpen.

Incompanytraining

www.cultuur-ondernemen.nl/incompany

Governance Code Cultuur

www.cultuur-ondernemen.nl/governance

Bibliotheek Velsen

www.bibliotheekvelsen.nl

2.2.3 Leren nieuwe waarde te creëren

Hoe waarborgen culturele organisaties en zelfstandig werkende kunstenaars en creatieven de continuïteit van de organisatie of beroepspraktijk? Voor cultureel ondernemers die zichzelf die vraag stellen, biedt Cultuur+Ondernemen de volgende activiteiten aan:

2.2.3.1 Advisering rondom marktverbreiding

2.2.3.2 Product-marktcombinaties en verdienmodellen

2.2.3.1 Advisering rondom marktverbreiding

We bieden het expertprogramma aan. Cultuur+Ondernemen beschikt over een groot bestand van experts uit het bedrijfsleven vanuit verschillende disciplines, zoals strategie en beleid, *pricing* en marketing, organisatieverandering en financieel management. De experts adviseren op het gebied van kennis en competentieontwikkeling van management en personeel, financieringsbeleid, acquisitiestrategie en organisatieontwikkeling (kernwaarden, missie en/of visie).

We bieden ondersteuning bij het vinden van opdrachten, het uitbreiden van een klantenbestand, het vinden van nieuwe werkgebieden, het schrijven van een subsidieaanvraag, ondernemings- of acquisitieplan, het professionaliseren van hun loopbaan of het in kaart brengen van organisatievragen. We begeleiden de cultureel ondernemers bij het effectief inzetten van hun creativiteit en ondernemend vermogen, op inhoudelijk, zakelijk en organisatorisch gebied. We ontwikkelen projecten in het bedrijfsleven waar kunstenaars en creatieven worden ingezet bij het oplossen van problemen of ontwikkelen van innovaties (anders denken).

Gewenste resultaten	Behaald in 2015	Behaald in 2016
50 matches tussen experts uit het bedrijfsleven en culturele organisaties	4 matches gerealiseerd	
10 seminars (onder andere over <i>pricing</i> , marketing, crm) voor 250 deelnemers	4 seminars en 1 masterclass 375 deelnemers	
25 adviestrajecten om samen mogelijkheden van marktverbreiding te verkennen per jaar	10 adviestrajecten marktverbreiding uitgevoerd.	
30 adviestrajecten op het gebied van stakeholdersanalyse en marketing	17 adviestrajecten op het gebied van stakeholdersanalyse en marketing	
150 oriëntatiegesprekken gericht op toekomst	111 oriëntatiegesprekken gericht op toekomst	
100 kunstenaars en creatieven doen ervaring op in 20 samenwerkingsprojecten met bedrijven. In tenminste 5 projecten worden ook culturele organisaties betrokken	116 deelnemende kunstenaars	
116 kunstenaars doen ervaring op in Creativity+Business projecten 28 kunstenaars nemen deel aan nieuw programma Creativity+Business	112 kunstenaars deelgenomen	
Uitvoeren van onderzoek naar de effecten van kunstprojecten binnen de zorg	Samenwerking met ZonMw (loopt door in 2016)	

Resultaten

Dit cluster bevat ons bemiddelingsprogramma en Creativity+Business-projecten waar we de culturele en de andere maatschappelijke sectoren in workshops en masterclasses over marktontwikkeling bij elkaar brengen. Ondanks het animo en het enthousiasme dat we in het veld ervaren, blijken deze activiteiten in de praktijk lastig te vermarkten en kost het vinden van de juiste partijen onevenredig veel tijd.

Het expertprogramma is geheel gewijzigd en toegankelijker gemaakt voor culturele organisaties. De nieuwe opzet is in het eerste kwartaal van 2015 van start gegaan. Culturele organisaties kunnen direct op de website zien welke experts uit het bedrijfsleven beschikbaar zijn om hun vraagstukken mee te bespreken. De experts worden voorgesteld aan de hand van hun kennis, ervaring en achtergrond. Ook kan men meteen zien met welke vragen de instellingen bij wie terecht kunnen. Met de landelijke fondsen is overleg geweest om het programma onder de aandacht te brengen.

Het seminar 'Op weg naar herhaalbezoek: van onderbuikgevoel naar concrete feiten' op 2 november 2015 in Korzo te Den Haag trok 52 marketeers en andere geïnteresseerden uit de cultuursector. Onder leiding van Anna Elffers, docent Cultuur & Publiek aan de Universiteit Maastricht en adviseur/onderzoeker op het gebied van publieksbereik, en in samenwerking met VSBfonds, Mlcompany en Holland Dance stond deze middag *fact based marketing* centraal. Het seminar bood handvatten en inspiratie om op feiten gebaseerde publieksacties te ondernemen.



Op 2 november organiseert Cultuur+Ondernemen in samenwerking met VSBfonds het seminar 'Op weg naar herhaalbezoek – van onderbuikgevoel naar concrete feiten', in het Korzo Theater, Den Haag. Links Mathijs Bouwman (VSBfonds) en Eva de Tombe van Mlcompany

Een nieuwe Kunstenplanperiode betekent dat culturele organisaties moeten nadenken over hoe bij te dragen aan een bloeiende en gevarieerde sector, over hun bestaansrecht en over de waarde of noodzaak van hun eigen aanbod. Alle facetten van de organisatie moeten opnieuw tegen het licht worden gehouden: missie, visie, doelstellingen, toegevoegde waarde, *stakeholders*, samenwerking met partnerorganisaties of andere sectoren, positionering, activiteiten, financieringsmix et cetera. In 2015 heeft Cultuur+Ondernemen een start gemaakt met de begeleiding van directies en besturen van culturele organisaties bij dit complexe proces van terugkijken, balans opmaken, vooruitkijken en helder onder woorden brengen wat de ambities zijn voor de periode 2017-2020.

We hebben in 2015 acht adviesmodules ontwikkeld, waaronder 'Uw prestaties in kaart', 'Maatschappelijke waarde' en 'Een gezonde financieringsmix' waarmee we organisaties bijstaan in de ontwikkeling van een realistische visie. Daarnaast boden we modules aan zoals 'Governance', 'Goed werkgeverschap' en 'Samenwerken als tweede natuur' waarin we culturele organisaties

adviseerden over verdere professionalisering. Culturele organisaties blijken een grote behoefte te hebben aan het maken van een praktische vertaalslag van gewenste of onontkoombare ontwikkelingen in de sector naar een heldere organisatiestrategie en de verwoording van een realistisch plan.

In 2015 hebben 112 kunstenaars hun artistieke competenties ingezet in een ander domein. We zien veel kansen in de festivalsector. Deze schuurt dicht tegen de cultuursector aan en is een opkomende markt waar kansrijke opdrachten gecreëerd kunnen worden. Het sluit aan op de trend 'beleving', waar kunstenaars en creatieven goed invulling aan geven. Het gaat daarbij niet om de *core business* – de programmering van het festival – maar om activiteiten en visuele ervaringen daaromheen.

Daarnaast zien we dat er veel ontwikkelingen zijn in het maatschappelijk domein en in de gezondheidszorg. Culturele organisaties en kunstenaars weten hierin steeds beter eigen initiatief te nemen, hetgeen wij faciliteren en ondersteunen. We delen met hen opgedane kennis op ondernemerschapsvraagstukken, zoals: hoe acquireer je in een ander domein, hoe bouw je aan duurzame relaties, waar vind je kansrijke financiering en hoe maak je jouw aanbod passend voor het vraagstuk van een zorginstelling of maatschappelijke organisatie? We zijn onze rol gaan herijken in verschillende stadia van ondersteuning: *matching* van kunstenaars bij vraagstukken uit de markt, advisering van kunstenaars en creatieven en de mogelijkheid van een producerende rol.

Advisering rond marktverbreiding			
Kosten	Uren	Derden	Totaal
Begroot	447.560	363.014	810.574
Gerealiseerd	368.420	106.949	475.370
<i>Verschil</i>	<i>79.140</i>	<i>256.065</i>	<i>335.204</i>
Financiële dekking	OCW	Overig	Totaal
Begroot	352.144	458.430	810.574
Gerealiseerd	418.066	57.303	475.370
<i>Verschil</i>	<i>-65.922</i>	<i>401.127</i>	<i>335.204</i>

2.2.3.2 Product-marktcombinaties en verdienmodellen

We dragen kennis van het ontwikkelen van nieuwe product-marktcombinaties en verdienmodellen over. We begeleiden de ontwikkeling en implementatie hiervan bij culturele organisaties en zelfstandige kunstenaars. Dit doen we door middel van oriëntatie-gesprekken, advies en begeleiding en door het organiseren van bijeenkomsten, workshops en trainingen.

Gewenste resultaten	Behaald in 2015	Behaald in 2016
40 oriëntatiegesprekken over nieuwe product-marktcombinaties en verdienmogelijkheden	33 oriëntatiegesprekken over nieuwe product-marktcombinaties en verdienmogelijkheden	
15 advies-/begeleidingstrajecten gericht op nieuwe product-marktcombinaties en verdienmogelijkheden	9 advies-/begeleidingstrajecten gericht op nieuwe product-marktcombinaties en verdienmogelijkheden	
130 deelnemers aan trainingen over andere verdienmodellen	192 deelnemers in trainingen over: stakeholdersanalyse, kunst in de zorg, Apps, ondernemen en verdienmodellen.	
Ontwikkelen van een marketingscan	Deze activiteit schuiven we door naar 2016, zie paragraaf 3.3.2.1.3	
Scan voor verdienmodellen	Scan ontwikkeld en getest bij 10 organisaties	

Resultaat

Dit cluster bevat activiteiten als verdienmodellen, *stakeholdersmanagement*, marketingstrategie en marketingscan. Het zijn ambitieuze doelen en we hebben geconstateerd dat het opstarten van sommige activiteiten meer doorlooptijd vergt dan voorzien.

Er hebben vijf trajecten met in totaal 26 deelnemers met betrekking tot *stakeholders* plaatsgevonden. Voor culturele organisaties blijkt één centrale vraag essentieel te zijn: met wie en voor wie worden de ambities gerealiseerd? In samenwerking met onderzoeks- en adviesbureau Aemuse is een stakeholdersanalyse ontwikkeld waarmee instellingen inzicht krijgen in de bouwstenen van de organisatie en de toepassingen van *stakeholders* in de werkpraktijk. Er wordt kennis vergaard over de waarden en effecten die de organisatie teweeg brengt met zijn activiteiten. Nog belangrijker zijn de handvatten die worden aangereikt voor nieuwe ideeën en methoden om stakeholders in te zetten en om in de praktijk mee aan de slag te gaan. Hierin zit de meerwaarde van de workshop, zo geven de deelnemers aan. De trajecten zijn maatwerk en er wordt in kleine groepen gewerkt. De kleinschaligheid draagt eraan bij dat iedere instelling diepgaand aandacht krijgt en na afloop met zijn eigen oplossingen aan de slag kan gaan.

Product-markt combinaties en verdienmodellen			
Kosten	Uren	Derden	Totaal
Begroot	40.200	104.356	144.556
Gerealiseerd	39.103	16.871	55.974
Vershil	1.097	87.485	88.582
Financiële dekking	OCW	Overig	Totaal
Begroot	44.856	99.700	144.556
Gerealiseerd	43.034	11.870	54.904
Vershil	1.822	87.830	89.652

'DOOR ZO'N SEMINAR KUNNEN WE DE CULTUURSECTOR ONDERSTEUNEN EN VERDER BRENGEN'

In samenwerking met Holland Dance en VSBfonds organiseerde Cultuur+Ondernemen afgelopen november de bijeenkomst 'Op weg naar herhaalbezoek' in Den Haag. Een seminar voor bestuurders van culturele organisaties en communicatieprofessionals om meer inzicht te krijgen in hoe herhaalbezoek te creëren.

Bij culturele organisaties is een groeiend besef dat kwantitatieve en kwalitatieve data heel nuttig kunnen zijn voor de ontwikkeling van succesvolle marketingcampagnes. De praktijk leert echter dat veel van deze organisaties kansen laten liggen. Het seminar bood de aanwezigen handvatten om richting hun publiek acties te ondernemen. "We zijn er in geslaagd grote en middelgrote organisaties samen te brengen", aldus Erika Happe, programmamanager bij Cultuur+Ondernemen. "Dit is belangrijk, want deze organisaties kunnen veel van elkaar leren en lopen in de praktijk tegen dezelfde vraagstukken aan."

Organisaties die tijdens het seminar een presentatie verzorgden waren VSBfonds in combinatie met Mlcompany en De Doelen, Holland Dance in combinatie met TU Delft, en Northern Light. In de presentaties kwam de noodzaak van het verzamelen en inzetten van data in marketingcampagnes naar voren.

Hedwig Heeremans, van mede-organisator VSBfonds, had in haar werk als adviseur donaties kunst & cultuur al vaker contact met Cultuur+Ondernemen: "Zij komen naar ons met interessante projecten, of organisaties met een specifieke vraag." Ditmaal werd haar gevraagd deel te nemen aan de bijeenkomst. "Het is heel fijn voor ons om zo'n podium te krijgen."

Publieksbinding

VSBfonds heeft een groot programma gestart rondom publieksbinding, in samenwerking met statistisch onderzoeksbureau Mlcompany. Heeremans: "De kern van ons werk bestaat uit het beoordelen van

aanvragen. Daarbij zijn de cijfers van een instelling van belang. Aan tien instellingen hebben we de expertise van Mlcompany aangeboden op het gebied van data-gedreven inzichten, om zo een overzichtelijk beeld te krijgen en *best practices* te creëren."

De resultaten presenteerde een van haar collega's tijdens het seminar. Belangrijk: het is vijf keer duurder om een nieuwe klant te werven dan om een bestaande te laten terugkeren. Dat maakt herhaalbezoek een interessant marketingdoel.

Structurele kennis

Een van de instellingen die Mlcompany onderzocht was concert- en congresgebouw De Doelen in Rotterdam. Marketingmanager Mathijs Bouwman sprak namens de instantie over de resultaten. "Heel concreet hebben we naar aanleiding van de resultaten een burenactie georganiseerd, die een zeer positieve *return on investment* had. Nog belangrijker daarnaast is dat het onderzoek ons veel structurele kennis heeft opgeleverd. We hebben inzichten gedestilleerd over hoe we meer omzet kunnen genereren en hoe datagestuurd werken ons daarbij kan helpen."

Het seminar was volgens Heeremans van VSBfonds een goede plek om voorbeelden uit de sector een podium te geven. "Cultuur+Ondernemen heeft als doel het steunen van culturele organisaties in hun ondernemerschap. Dat was voor ons ook een belangrijke motivatie om ons programma te starten. Uiteindelijk kunnen we, door de resultaten en ervaringen te delen de cultuursector ondersteunen en verder brengen."

3 JAARREKENING

Balans

Vast	31-12-2015	31-12-2014		31-12-2015	31-12-2014
<i>Vaste activa</i>			<i>Eigen vermogen</i>		
<i>Materiële vaste activa</i>			Algemene reserve	254.009	449.974
Verbouwing A'dam/R'dam	4.500	6.088	Bestemmingsfondsen	1.256.961	1.348.565
Inventaris en inrichting	30.216	51.684	Bestemmingsreserves	336.070	364.223
	34.716	57.772		1.847.040	2.162.762
<i>Financiële vaste activa</i>			<i>Voorzieningen</i>	-	-
Diverse financiële activa	1.120	1.120	Voorzieningen	-	-
	1.120	1.120			
			<i>Langlopende schulden</i>		
<i>Vorderingen</i>			Beschikbaarstelling FNM/G	-	800.686
Debiteuren	147.545	126.264		-	800.686
Leningen FNM/G R'dam	160.000	687.500			
Rekening-courant	30.257	18.295	<i>Kortlopende schulden</i>		
Overige vorderingen	106.915	42.956	Beschikbaarstelling FNM/G	318.186	-
Nog te ontvangen subsidies	79.991	202.923	Crediteuren	32.188	32.527
Overlopende activa	12.125	26.391	Rekening-courant	-	-
	536.833	1.104.329	Belastingen en premies sociale verzekeringen	52.790	74.694
			Vooruit ontvangen en terug te betalen subsidies	2.761.039	3.274.569
Liquide middelen	4.828.505	5.651.779	Overige schulden en overlopende passiva	167.695	150.762
	4.828.505	5.651.779	Overlopende subsidie verplichtingen	222.236	319.000
				3.554.134	3.851.552
Balanstotaal	5.401.174	6.815.000	Balanstotaal	5.401.174	6.815.000

Staat van baten en lasten over 2015

1. Baten	2015	2014
<i>Subsidieopbrengsten:</i>		
Subsidies / bijdragen	3.461.873	3.269.715
	3.461.873	3.269.715
<i>Overige opbrengsten:</i>		
Directe opbrengsten	421.994	647.556
	421.994	647.556
Som der baten	3.883.867	3.917.271
2. Lasten	2015	2014
<i>2.1 Activiteitenlasten (kosten derden):</i>		
Financieren en garantstellingen	157.010	-
Creative Financial Engineering	8.936	-
Financiering Cultuureducatie	1.550.430	-
Organisatie 2.0	34.030	-
Bekwame professionals	179.706	-
Sectorplan	28.071	-
Talentontwikkeling	21.378	-
Goed bestuur	32.611	-
Advisering rond marktverbreding	106.949	-
Product-marktcombinaties en verdienmodellen	16.871	-
<i>Totaal activiteitenlasten</i>	<i>2.135.992</i>	<i>2.043.297</i>
<i>2.2 Organisatielasten t.b.v. activiteiten:</i>		
Lonen & Salarissen	1.303.391	1.156.053
Pensioenen	115.117	139.072
Sociale lasten en verzekeringen	198.389	188.802
Opleidingskosten	14.722	23.952
Overige personeelskosten	68.123	54.390
Reis- en verblijfkosten	11.239	7.769
Afschrijvingskosten	29.528	31.050
Waardeverminderingen	-	-
Huisvestingskosten	173.053	176.298
Netwerk & Computers	31.343	34.771
Drukwerk & PR	28.963	54.367
Extern advies	42.093	34.628
Bureaunkosten	79.424	81.622
<i>Totaal organisatielasten</i>	<i>2.095.385</i>	<i>1.982.774</i>
Som der lasten	4.231.377	4.026.071
Saldo	347.510-	108.800-
<i>2.3 Financiële baten & lasten:</i>		
Financiële baten & lasten	31.791	17.555
	31.791	17.555
Exploitatieresultaat	315.719-	91.245-
3. Resultaatbestemming	2015	2014
Toevoeging aan bestemmingen	180.871	309.041
Onttrekking aan bestemmingen	300.625	354.476
	119.754	45.435
Saldo na bestemmingen	195.965-	45.810-

Kasstroomoverzicht 2015

I Kasstroom uit operationele activiteiten	2015	2014
<i>Onttrekking / toevoeging aan de algemene reserve:</i>		
Resultaat na bestemmingen	195.965-	45.810-
Mutaties reserves	119.754-	45.435-
Exploitatieresultaat	315.719-	91.245-
<i>Aanpassen voor:</i>		
Afschrijvingen materiële vaste activa	29.528	31.050
Waardevermindering	-	-
Mutatie voorzieningen / reserves	-	5.400-
Bruto kasstroom uit operationele activiteiten	286.191-	65.595-
Mutatie vorderingen	567.496	8.606
Mutatie kortlopende schulden	297.418-	3.261.394
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	16.113-	3.204.405
II Kasstroom uit investeringsactiviteiten	2015	2014
Investerings in materiële vaste activa	6.472-	21.299-
Desinvesterings in materiële vaste activa	-	-
Mutaties in financiële vaste activa	-	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	6.472-	21.299-
III Kasstroom uit financieringsactiviteiten	2015	2014
Ontvangsten uit langlopende schulden	800.686-	1.546
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	800.686-	1.546
Mutatie liquide middelen I+II+III	823.271-	3.184.652
Liquide middelen einde boekjaar	4.828.505	5.651.779
Liquide middelen begin boekjaar	5.651.779	2.467.127
Mutatie liquide middelen	823.274-	3.184.652

3.1 TOELICHTING OP DE GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

3.1.1 Algemene toelichting

Algemeen

In de staat van baten en lasten is de door de raad van toezicht goedgekeurde begroting opgenomen. Deze begroting is geen onderwerp van onafhankelijke accountantscontrole. Voor zover bekend hebben zich na balansdatum geen bijzondere gebeurtenissen voorgedaan die van belang zijn voor de jaarrekening.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld vanuit een continuïteitsveronderstelling. Cultuur+Ondernemen onderkent daarbij enkele risico's. Het voornaamste risico betreft geen of een aanzienlijk lagere toekenning van subsidie door het ministerie van OCW voor de komende planperiode 2017-2020. Er is voor de jaren 2017 en 2018 nog geen definitieve toezegging voor de subsidiebijdrage.

De directie heeft wel een voorlopig beleidskader ontvangen, waaruit blijkt dat subsidiestroom 2017-2020 voor het overgrote deel is gewaarborgd. Daarnaast is voldoende eigen vermogen aanwezig om ook als buffer te fungeren.

Ondanks dat geen definitieve toezegging van de subsidie aanwezig is, heeft de directie besloten de jaarrekening op te stellen op basis van het continuïteitsprincipe.

Risicoparagraaf

Op grond van nieuwe regelgeving dient met ingang van 2015 expliciet een risicoparagraaf in het jaarverslag opgenomen te worden. Wij hebben tot op heden de onderdelen van deze paragraaf door het gehele jaarverslag opgenomen. Cultuur+Ondernemen werkt komend jaar aan een verdere structurele versterking van de financiële functie en de verdere verbetering van de interne beheersing, onder andere rondom projectbeheer. Risico's worden onderkend op het gebied van de subsidieafhankelijkheid, specifiek de lopende aanvraag van subsidie bij het ministerie van OCW voor de periode 2017 en 2018 en de realisatie van de geplande activiteiten in het Sectorplan Cultuur. Cultuur+Ondernemen monitort de voortgang van het Sectorplan Cultuur en is bij de realisatie van de geplande activiteiten als hoofdaanvrager mede afhankelijk van de projectpartners.

Toekomstparagraaf

Cultuur+Ondernemen rondt in 2016 de periode af van het Werkprogramma 2015-2016. In dit activiteitenprogramma zijn drie inhoudelijke programma's gedefinieerd, te weten 1) Nieuwe manieren van financieren, 2) Beter besturen en 3) Nieuwe waarde creëren. Voor 2017-2018 is een nieuwe aanvraag voor subsidie gedaan bij OCW die past binnen de beleidskaders van OCW. Bij het opstellen van het jaarverslag is het bestuur van Cultuur+Ondernemen nog in afwachting van de toezegging door OCW.

Bekostigingsbesluit cultuuruitingen

De huidige presentatie van de staat van baten en lasten geeft naar de mening van Cultuur+Ondernemen een goed inzicht in de exploitatie van de stichting als geheel. De jaarrekening van Cultuur+Ondernemen voldoet echter niet op alle gebieden aan het bekostigingsbesluit cultuuruitingen wat betreft de verantwoording. Dit geldt voor de inrichting van de staat van baten en lasten. Cultuur+Ondernemen heeft hiertoe besloten, omdat diverse subsidiestromen in de jaarrekening verantwoord moeten worden. In december 2006 hebben het ministerie van OCW en de juridische voorganger van Cultuur+Ondernemen een akkoord bereikt over de verantwoording in de jaarrekening van de subsidies van OCW. De verantwoording is overeenkomstig opgenomen in de separate bijlagen bestemd voor OCW.

Wij presenteren de grondslagen van de waardering van achtereenvolgens:

1. materiële vaste activa
2. financiële activa
3. vorderingen, liquide middelen, kortlopende schulden en langlopende schulden
4. eigen vermogen

Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij de indirecte methode wordt uitgegaan van het behaalde resultaat, aangepast voor:

- + posten van de staat van baten en lasten die geen invloed hebben op ontvangsten en uitgaven in diezelfde periode (bijvoorbeeld afschrijvingen);
- + mutaties in voorzieningen, overlopende posten, voorraden, debiteuren en crediteuren;
- + posten van de staat van baten en lasten, waarvan de ontvangsten en uitgaven niet worden beschouwd als behorend tot de operationele activiteiten.

Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de directie van stichting Cultuur+Ondernemen zich over verschillende zaken een oordeel vormt, en dat de directie schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

3.1.2 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

3.1.2.1 Algemeen

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving 640 die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

3.1.2.2 Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

3.1.2.3 Materiële vaste activa

Vaste bedrijfsmiddelen

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingprijs en verminderd met lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur. De afschrijvingen zijn een percentage van de verkrijgingprijs:

- + 10% (verbouwing over 10 jaar)
- + 20% (kantoorinventaris over 5 jaar)
- + 33% (hardware en software over 3 jaar)

Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht.

Stichting Cultuur+Ondernemen beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

3.1.2.4 Financiële activa

De financiële vaste activa bestaan uit waarborgen.

3.1.2.5 Vorderingen, liquide middelen, kortlopende schulden en langlopende schulden

Leningen

In 2012 heeft Cultuur+Ondernemen de portefeuille van de Cultuurleningen Klein, en daarmee het risico, overgedragen aan de stichting Fonds Cultuur+Financiering. Vanaf eind 2012 voert Cultuur+Ondernemen samen met het Fonds Cultuur+Financiering bemiddeling en beheer van de regeling uit. De kosten gemaakt met betrekking tot de Cultuurleningen worden gedekt uit rentebaten, de subsidie Ondernemerschapsondersteuning en een vergoeding op uurbasis door het Fonds Cultuur+Financiering.

In 2009 is in samenwerking met het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR) het Fonds Nieuwe Media/Gaming opgezet. Het totale fondskapitaal bedroeg € 902.100. Het betrof verstrekking van risicokapitaal aan ondernemers in de *gaming* en nieuwe media-industrie in de regio Rotterdam. Cultuur+Ondernemen voerde de regeling uit. De regeling was sinds 1 september 2009 operationeel, maar is beëindigd per 31 december 2015. Er staat nog één lening open à € 160.000 die is gewaardeerd tegen nominale waarde.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie en na eerste verwerking tegen de geamortiseerde kostprijs. Voor dubieuze vorderingen hebben wij een voorziening gevormd die in mindering wordt gebracht op de vordering.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de looptijd van de schulden in de winst-en-verliesrekening als rentelast verwerkt.

3.1.2.6 Operationele leasing

Bij stichting Cultuur+Ondernemen kunnen er *leasecontracten* bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn niet bij de stichting ligt. Deze *leasecontracten* worden verantwoord als operationele *leasing*. Verplichtingen uit hoofde van operationele *leasing* worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de *lessor*, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

3.1.2.7 Eigen vermogen

Algemene reserve

Wij brengen behaalde resultaten ten gunste of ten laste van deze reserve.

Bestemmingsfondsen

De bestemmingsfondsen bestaan uit gelden die door subsidierichtlijnen een bestemmingskarakter hebben. De bestemmingsfondsen zijn ontstaan doordat subsidies gedurende het boekjaar niet in zijn geheel zijn uitgegeven aan het daarvoor bestemde project of activiteit. Het komt voor dat de looptijd van een activiteit over het jaar heen loopt.

Bestemmingsreserves

Van de bestemmingsreserves is de bestemming door de directie vastgelegd. Deze middelen kunnen niet ingezet worden voor andere activiteiten zonder dat de directie besluit over bestemmingswijziging.

Bestemmingsfonds Van Rooyenfonds

Legaten worden ondergebracht in het Van Rooyenfonds binnen de stichting Cultuur+Ondernemen.

3.1.2.8 Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Voorziening reorganisatie

De voorziening reorganisatie wordt opgenomen tegen nominale waarde van de voor de afwikkeling van de voorziening naar verwachting noodzakelijke uitgaven.

3.1.3 Grondslagen voor bepaling van het resultaat

3.1.3.1 Algemeen

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

3.1.3.2 Opbrengstverantwoording

Voor diensten uitgevoerd voor derden wordt een vergoeding ontvangen op basis van urenrekening of – in het geval van *outplacement* – in kostprijs per eenheid. Begrotingsoverschrijdingen bij een project worden in een volgend jaar gecompenseerd door het budget van het project voor dat jaar lager vast te stellen. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Projectlasten worden toegerekend aan het jaar waarin de activiteiten worden verricht. Dit geldt voor zowel de interne als de externe kosten. Beschikkingen (verplichtingen) aan derden worden in het jaar van toezegging als last verantwoord.

3.1.3.3 Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

3.1.3.4 Personeelsbeloningen

Periodiek betaalbare beloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

Pensioenen

Stichting Cultuur+Ondernemen heeft de pensioenregeling verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord. Mutaties in de pensioenvoorziening worden ook in de staat van baten en lasten verwerkt. Het bedrag dat als pensioenvoorziening is opgenomen, is de beste schatting van de nog niet afgedragen lasten die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

Het belangrijkste kenmerken van deze regelingen is:

- + pensioengevende salarisgrondslag is middelloon;
- + de winstdeling en daarmee de toezegging tot voorwaardelijke indexatie is vervallen.

Er vindt pensioenopbouw plaats op basis van 1,55% van de pensioengrondslag. Het pensioengevend salaris wordt berekend door 12 maal het maandsalaris plus vakantiegeld te nemen. De AOW-franchise in 2015 bedraagt € 15.933. Deze wordt in mindering gebracht op het pensioengevend salaris. In 2015 betalen werknemers 7% pensioenpremie, het pensioeninkomen is nominaal gegarandeerd.

De pensioenverzekeringen zijn ondergebracht bij verzekeraar Zwitserleven/Reaal. De dekkinggraad van de pensioenuitvoerder is niet van toepassing, omdat het pensioen bij een verzekeraar is belegd.

Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing. De premies worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basis aan de verzekeringsmaatschappij betaald door stichting Cultuur+Ondernemen. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Per 1 januari 2015 is een nieuwe pensioenregeling van kracht.

3.1.3.5 Overheidssubsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en stichting Cultuur+Ondernemen de condities voor ontvangst kan aantonen.

3.1.3.6 Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

3.2 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2015

Achtereenvolgens worden toegelicht:

- 3.2.1 materiële vaste activa
- 3.2.2 financiële vaste activa
- 3.2.3 vorderingen
- 3.2.4 eigen vermogen
- 3.2.5 langlopende schulden
- 3.2.6 kortlopende schulden
- 3.2.7 niet uit de balans blijvende verplichtingen

3.2.1 Materiële vaste activa

	Verbouwingen A'dam/R'dam	Inventaris en inrichting	Totaal
Stand per 1 januari 2015			
Verkrijgingsprijs	7.941	392.148	400.089
Cumulatieve afschrijvingen	1.853-	340.464-	342.317-
<i>Boekwaarden</i>	<i>6.088</i>	<i>51.684</i>	<i>57.772</i>
Mutaties			
Investerings	-	6.472	6.472
Desinvesterings	-	166.396-	166.396-
Afschrijvingen	1.588-	27.940-	29.528-
Afschrijvingen Desinvesterings	-	166.396	166.396
<i>Saldo</i>	<i>1.588-</i>	<i>21.468-</i>	<i>23.056-</i>
Stand per 31 december 2015			
Verkrijgingsprijs	7.941	232.213	240.154
Cumulatieve waardevermindering en afschrijvingen	3.441-	201.997-	205.438-
<i>Boekwaarden</i>	<i>4.500</i>	<i>30.216</i>	<i>34.716</i>
Afschrijvingspercentages	20%	20% / 33%	

3.2.2 Financiële vaste activa

	31-12-15	31-12-14
Waarborgsommen	1.120	1.120
<i>Totaal diverse financiële activa</i>	<i>1.120</i>	<i>1.120</i>

De borgen bestaan eind 2015 uit een borg voor apparatuur in bruikleen à € 720 en een onderpand bij Post à € 400.

3.2.3 Vorderingen

3.2.3.1 Debiteuren

	31-12-15	31-12-14
Debiteuren Cultuur+Ondernemen	159.579	128.304
Dubieuze debiteuren Cultuur+Ondernemen	12.034-	2.040-
<i>Totaal debiteuren</i>	<i>147.545</i>	<i>126.264</i>

Cultuur+Ondernemen houdt indien nodig een voorziening aan voor dubieuze debiteuren. De voorziening betreft vooral dubieuze vorderingen op personen/organisaties die hebben deelgenomen aan het scholingsprogramma in 2015

3.2.3.2 Leningen FNM/G Rotterdam

	31-12-15	31-12-14
Leningen FNM/G Rotterdam	160.000	687.500
Voorziening dubieus	-	-
<i>Totaal leningen FNM/G Rotterdam</i>	<i>160.000</i>	<i>687.500</i>

Het totaal aan verstrekte leningen in het kader van het Fonds Nieuwe Media/Gaming, bedraagt per 31 december 2015 € 160.000. In 2011 zijn er twee kredieten verstrekt met een looptijd van 12 maanden (rente voor de looptijd: 7,1%). Beide kredieten zijn voorlopig voor onbepaalde tijd verlengd.

In 2012 is er één krediet verstrekt met een looptijd van zeven jaar (rente voor de looptijd: 5,5%). In 2013 heeft de laatste uitbetaling plaatsgevonden op de in 2012 verstrekte lening. Deze werd in drie tranches uitbetaald.

De overeenkomst met OBR Rotterdam liep tot en met 31 december 2015. Eind 2015 heeft een afwikkeling plaatsgevonden van de leenfaciliteit, waarin is afgesproken dat de resterende saldi worden terugbetaald aan de gemeente Rotterdam met aftrek van € 25.000 aan nog te verrichten werkzaamheden over 2015 en 2016. Per einde 2015 resteert formeel een vordering van € 160.000 op één debiteur. Mocht de debiteur onverhoeds in gebreke blijven, dan heeft dat geen directe gevolgen voor Cultuur+Ondernemen.

Voor een verdere toelichting over het Fonds Nieuwe Media/Gaming: zie 3.2.5. Langlopende schulden.

3.2.3.3 Rekening-courant

	31-12-15	31-12-14
Zwitserleven/Reaal bestemmingsrente	321	312
Zwitserleven/Reaal levensverzekering	29.936	17.983
	30.257	18.295

Dit betreft twee vorderingen in rekening-courant op Zwitserleven/Reaal, onze pensioenmaatschappij. Onze schulden en vorderingen op Zwitserleven/Reaal worden in rekening-courant verrekend.

3.2.3.4 Overige vorderingen

	31-12-15	31-12-14
Nog te ontvangen bedragen	-	5.649
Nog te factureren	73.092	27.372
Nog te ontvangen rente	32.023	4.633
Overige	1.800	5.302
<i>Totaal overige vorderingen</i>	<i>106.915</i>	<i>42.956</i>

De post nog te ontvangen bedragen bestaat uit diverse kleinere bedragen en nog te verrekenen kosten met personeelsleden.

Nog te factureren betreft reeds gemaakte kosten in 2015 in het kader van diverse projecten die in 2016 gefactureerd gaan worden. Het uitstaande bedrag aan nog te factureren is in 2015 hoger, omdat in januari over twee maanden gelijk is gefactureerd. Het bedrag aan rente is hoger, vanwege het nieuwe bestemmingsfonds 'Talentleningen' in 2015.

Nog te ontvangen rente bestaat uit nog te ontvangen rente in 2016 over het boekjaar 2015. De overige vorderingen bestonden uit personeelsleningen in het kader van het fietsenplan en nog te verreken voorschotten.

3.2.3.5 Nog te ontvangen subsidies

	31-12-15	31-12-14
Subsidievordering gemeente Amsterdam	-	-
Subsidievordering Agentschap SZW, ESF	-	188.423
Subsidievordering gemeente Utrecht	4.500	1.500
Subsidievordering Amsterdams Fonds voor de Kunst	-	-
Subsidievordering Prins Bernard Cultuurfonds	-	-
Subsidievordering Instituut Gak	19.500	13.000
Subsidie AFK inzake begeleiding ACL	7.992	-
Subsidie Stimuleringsregeling Eigentijdse Dans	45.499	-
Subsidie BKKC inzake KIS	2.550	-
Subsidievordering overige Europese subsidies	-	-
<i>Totaal nog te ontvangen subsidies</i>	<i>79.991</i>	<i>202.923</i>

Subsidievordering gemeente Utrecht

Cultuur+Ondernemen voert namens de gemeente Utrecht een begeleidingsprogramma uit in het kader van de Utrechtse Cultuurlening. Voor de begeleiding van de deelnemers aan de Utrechtse Cultuurlening heeft Cultuur+Ondernemen met de gemeente een overeenkomst gesloten. Er loopt inmiddels een aantal begeleidingstrajecten. Het opgenomen bedrag is het werkelijk gerealiseerde deel in 2015. De kosten van deze trajecten worden bij de afsluiting van de lening bepaald en verrekend met de gemeente Utrecht.

Subsidievordering Instituut Gak

In 2013 heeft Cultuur+Ondernemen een aanvraag ingediend bij Instituut Gak met betrekking tot het project 'Kunst Werkt!'. Deze aanvraag is in 2013 gehonoreerd en er is een beschikking ontvangen à € 167.000. De bovengenoemde vordering zijn subsidiabele kosten gemaakt in 2013 en 2015 binnen deze subsidie. Het project liep van 1 september 2013 tot 30 november 2015. Verrekening van de werkzaamheden geschiedt op basis van geplaatste personen. Per einde 2015 staat een saldo uit van nog te verrekenen plaatsingen.

Subsidievordering Amsterdams Fonds voor de Kunst

Cultuur+Ondernemen voert namens het Amsterdams Fonds voor de Kunst (AFK) een begeleidingsprogramma uit in het kader van de Amsterdamse Cultuurlening. Cultuur+Ondernemen heeft van het AFK een subsidiebeschikking ontvangen voor de begeleiding van de deelnemers aan de Amsterdamse Cultuurlening van maximaal € 100.000 in 4 jaar. Het opgenomen bedrag is het werkelijk gerealiseerde deel tot en met 2015. Er loopt inmiddels een aantal begeleidingstrajecten. De kosten van deze trajecten worden na afloop van elk traject bepaald en verrekend met de subsidie van het AFK.

Subsidie Stimuleringsregeling Eigentijdse Dans

Cultuur+Ondernemen voert namens de gemeente Amsterdam een stimuleringsregeling uit voor Eigentijdse Dans. Cultuur+Ondernemen heeft daartoe van de gemeente Amsterdam een subsidiebeschikking ontvangen voor vier maal € 125.000 per jaar waarop kunstenaars aanspraak kunnen maken tot een bedrag van € 3.000 per aanvrager. Voor de uitvoering van de regeling ontvangt Cultuur+Ondernemen over dezelfde vier jaar € 50.000 aan beheerskosten. Het opgenomen bedrag is de eerste tranche die voor 2015 is overgemaakt. Er lopen al enkele trajecten.

Subsidievordering Brabants Kenniscentrum Kunst en Cultuur

In 2014 en 2015 heeft het project 'Kunstenaars in de Samenleving' (KiS) gelopen dat deels is gesubsidieerd door het Brabants Kenniscentrum Kunst en Cultuur (BKCC) uit Tilburg en deels door bijdragen van deelnemende kunstenaars zelf. Eind 2015 heeft de verantwoording plaatsgevonden en resteert een slotbetaling van 10%.

3.2.3.6 Overlopende activa

	31-12-15	31-12-14
Diverse vooruitbetaalde kosten	545	525
Overige	11.580	25.866
<i>Totaal overlopende activa</i>	<i>12.125</i>	<i>26.391</i>

Diverse vooruitbetaalde kosten en overige

Dit zijn in 2015 binnengekomen en opgenomen facturen voor NS-jaar kaarten, diverse abonnementen, bedrijfsverzekeringen en een aantal jaar(service)contracten waarvan de kosten deels of geheel drukken op 2015. Dit kan per jaar fluctueren.

3.2.3.7 Liquide middelen

	31-12-15	31-12-14
ING Bank inzake Cultuur+Ondernemen	119.736	264.825
ING Bank inzake FNM/G Rotterdam	4.249	5.827
ING Bank inzake Voucherbank	193.234	168.935
ING-spaarrekening inzake Voucherbank	867.032	866.019
ING-spaarrekening inzake Cultuur+Ondernemen	3.396.375	4.169.618
ING-spaarrekening inzake FNM/G Rotterdam	189.343	117.933
Rabobank	57.930	57.798
VISA Card	-	542
Kas	606	282
<i>Totaal liquide middelen</i>	<i>4.828.505</i>	<i>5.651.779</i>

De afname in liquide middelen wordt met name veroorzaakt door de start van de Talentlening, waarvoor OCW € 3.000.000 beschikbaar heeft gesteld aan Cultuur+Ondernemen. De leningen worden verstrekt via het Fonds Cultuur+Financieren. Aan het fonds is hiertoe een eerste tranche van € 600.000 beschikbaar gesteld.

De liquide middelen zijn voor het grootste deel direct opeisbaar.

Op onze rekening-courant bij de ING Bank staat een bedrag à € 27.106 geblokkeerd in verband met een afgegeven bankgarantie voor de huur van ons pand aan de Kerkstraat 220.

3.2.4 Eigen vermogen

De algemene reserve bestaat uit de cumulatie van de jaarlijkse resultaten van de stichting. De bestemmingsfondsen bestaan uit gelden die door subsidierichtlijnen en of vastgelegd vermogen een bestemmingskarakter hebben. Deze kunnen enkel gewijzigd worden met instemming van de subsidie- en of vermogensverstrekker. Bestemmingsreserves worden door het bestuur vastgelegd en kunnen ook alleen met instemming van het bestuur gewijzigd worden.

3.2.4.1 Algemene reserve

	Stand per 31-12-14	Mutatie 2015	Onttrekking 2015	Dotatie 2015	Stand per 31-12-15
Algemene reserve Cultuur+Ondernemen	449.974	-	195.965-	-	254.009
<i>Totaal algemene reserve</i>	<i>449.974</i>	<i>-</i>	<i>195.965-</i>	<i>-</i>	<i>254.009</i>

In 2015 heeft de directie van Cultuur+Ondernemen het negatieve resultaat na bestemmingen à € 195.965 onttrokken aan de algemene reserve.

3.2.4.2 Bestemmingsfondsen

	Stand per 31-12-14	Mutatie 2015	Onttrekking 2015	Dotatie 2015	Stand per 31-12-15
Bestemmingsfonds 'Ondernemerschapsondersteuning overlopende Projecten'	299.176	-	152.168-	137.871	284.879
Bestemmingsfonds 'Voucherbeheer'	827.693	-	77.307-	-	750.386
Bestemmingsfonds 'Van Rooyenfonds'	221.696	-	-	-	221.696
<i>Totaal bestemmingsfondsen</i>	<i>1.348.565</i>	<i>-</i>	<i>229.475-</i>	<i>137.871</i>	<i>1.246.839</i>

Bestemmingsfonds 'Ondernemerschapsondersteuning overlopende Projecten'

De reserve van het bestemmingsfonds 'Ondernemerschapsondersteuning overlopende Projecten' is bestemd voor (doorlopende) projecten binnen het programma 'Ondernemerschapsondersteuning'. De onttrekking à € 152.168 is gebruikt ter dekking van gemaakte kosten waar in 2014 een bestemming voor was aangegeven namelijk:

EU ESF Kunstwerkt! (outplacement)	42.850
EU Connecting Arts & Business	45.018
Website en online services	46.250
Zakelijke gids	18.050
<i>Totaal</i>	<i>152.168</i>

In 2015 is een bedrag van € 137.871 aan dit fonds toegevoegd. Het betreft bestemmingen voor doorlopende activiteitenlasten die in 2016 gemaakt worden in het kader van het programma 'Ondernemerschapsondersteuning' en projecten in het kader van EU-activiteiten die later worden vastgesteld. Het bedrag is verdeeld over de volgende programma's/activiteiten:

Routeplanner financieren	40.000
2 publicaties van financieren	30.000
2 nieuwe financieringsinstrumenten	80.000
Zakelijke gids	20.000
Kennisbank cultureel ondernemen	75.000
Overige bestemmingen	39.879
<i>Totaal</i>	<i>284.879</i>

Bestemmingsfonds 'Voucherbeheer'

In 2006 heeft Cultuur+Ondernemen van de gemeente Amsterdam de opdracht gekregen om een vouchersysteem op te starten voor cultuureducatie. Basisscholen in Amsterdam en speciaal onderwijsinstellingen krijgen per leerling jaarlijks een bedrag in vouchers ter besteding voor cultuureducatie. Het voucherbedrag per leerling geldt voor een schooljaar, *in casu* 2014-2015 en 2015-2016.

In 2015 is een bedrag à € 77.307 onttrokken aan dit bestemmingsfonds. Dit bedrag is besteed aan extra culturele activiteiten die door deelnemende scholen zijn afgenomen, dit in tegenstelling tot voorgaande jaren waarin minder activiteiten waren afgenomen dan aan budgetten beschikbaar waren.

Conform de afspraken met de gemeente Amsterdam wordt de ontvangen rente op ongebruikte uitstaande gelden met betrekking tot Voucherbeheer gebruikt binnen de regeling. Dit geldt ook voor de ontvangen vergoeding van Mocca (partner in de uitvoering) in verband met een onderzoek bij de deelnemende scholen.

Bestemmingsfonds 'Van Rooyenfonds'

Legaten worden ondergebracht in het Van Rooyenfonds binnen de stichting Cultuur+Ondernemen. Het betreft een uitbetaling uit een nalatenschap. In 2015 hebben zich geen wijzigingen in de financiële positie voorgedaan.

3.2.4.3 Bestemmingsreserves

	Stand per 31-12-14	Mutatie 2015	Onttrekking 2015	Dotatie 2015	Stand per 31-12-15
Bestemmingsreserve 'Frictiekosten'	209.221	-	55.000-	-	154.221
Bestemmingsreserve 'Publicaties'	16.153	-	16.153-	-	-
Bestemmingsreserve 'Re- integratie/mobiliteit'	69.643	-	-	-	69.643
Bestemmingsreserve 'Projecten'	31.705	-	-	-	31.705
Bestemmingsreserve 'Gemeenten/regionale fondsen'	30.001	-	-	-	30.001
Bestem. reserve 'Loon- doorbetaling bij ziekte'	-	-	-	43.000	43.000
Bestemmingsreserve 'Opleiding'	7.500	-	-	-	7.500
Bestemmingsreserve 'FNM/G Rotterdam'	-	-	-	-	-
Bestemmingsreserve 'ICT'	-	-	-	-	-
<i>Totaal bestemmingsreserves</i>	<i>364.223</i>	<i>-</i>	<i>71.153-</i>	<i>43.000</i>	<i>336.070</i>

Bestemmingsreserve 'Frictiekosten'

Cultuur+Ondernemen heeft overeenstemming bereikt met de ministeries van SZW en OCW met betrekking tot de reorganisatiekosten veroorzaakt door de afschaffing van de Wet werk en inkomen kunstenaars (WWIK).

De reserve is verstrekt om de kosten te kunnen dekken voor een gedwongen verhuizing naar een kleiner pand, investeringen in apparatuur en meubilair, noodzakelijke aanpassingen van het nieuwe pand en het behoud van kwalitatief personeel in de komende jaren. In 2015 is € 55.000 onttrokken aan deze reserve ter dekking van het bovengemiddelde ziekteverzuim.

Bestemmingsreserve 'Publicaties'

Deze bestemmingsreserve is bestemd voor de ontwikkeling van publicaties in het algemeen. In verband met actualisering van de bestemmingsreserves is de titel van deze reserve aangepast. Dit was voorheen de bestemmingsreserve 'Nieuwe Media'. In 2015 is dit bedrag geheel onttrokken ten behoeve van een nieuwe website.

Bestemmingsreserve 'Re-integratie/mobiliteit'

Deze reserve is bedoeld ter ondersteuning van en voor onderzoek naar de mogelijkheden van re-integratie en mobiliteit binnen de kunstensector. Net zoals bij de vorige reserve is ook hier de titel van de reserve aangepast. Dit was voorheen de bestemmingsreserve 'Gemeentelijke re-integratietrajecten'.

Bestemmingsreserve 'Projecten'

De bestemmingsreserve heeft betrekking op ondersteuning van projectactiviteiten binnen Cultuur+Ondernemen waar niet genoeg dekking voor is.

Bestemmingsreserve 'Gemeenten/regionale fondsen'

Deze reserve wordt aangehouden om de ontwikkeling van meer financiële fondsen in het kader van bijvoorbeeld leenfaciliteiten op gemeentelijk en regionaal niveau mogelijk te maken. Ook deze bestemmingsreserve is geactualiseerd qua titulatuur en inhoud. Dit was voorheen de bestemmingsreserve 'Ondersteuning gemeenten'.

Bestemmingsreserve 'Opleiding personeel'

Deze bestemmingsreserve is gevormd in verband met het in stand houden en actualiseren van de benodigde expertise van het personeel. Jaarlijks wordt de reserve, wanneer noodzakelijk, aangevuld via een dotatie ten laste van het resultaat. Op de reserve worden, wanneer noodzakelijk, opleidingsactiviteiten van het personeel in mindering gebracht.

3.2.5 Langlopende schulden

	31-12-15	31-12-14
Beschikbaarstelling FNM/G Rotterdam	0	800.686
<i>Totaal langlopende schulden</i>	<i>0</i>	<i>800.686</i>

Beschikbaarstelling FNM/G Rotterdam

In samenwerking met het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR) is in 2009 het Fonds Nieuwe Media/Gaming opgezet. Het oorspronkelijke fondskapitaal bedroeg € 900.000. Het betreft verstrekking van risicokapitaal aan ondernemers in de gaming- en nieuwe-media-industrie in de regio Rotterdam. Cultuur+Ondernemen voert de regeling uit. De regeling is sinds 1 september 2009 operationeel. De overeenkomst liep tot en met 31 december 2015 en is door OBR Rotterdam niet verlengd en eind 2015 afgewikkeld.

3.2.6 Kortlopende schulden

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd van korter dan een jaar.

	31-12-15	31-12-14
Beschikbaarstelling FNM/G Rotterdam	318.186	-
<i>Totaal kortlopende schulden</i>	<i>318.186</i>	<i>-</i>

Eind 2015 heeft een afwikkeling plaatsgevonden van de leenfaciliteit, waarin is afgesproken dat de resterende saldi worden terugbetaald aan de gemeente Rotterdam met aftrek van € 25.000 aan nog te verrichten werkzaamheden over 2015 en 2016. Per einde 2015 resteert hiermee een saldo terug te betalen à € 158.186 aan de gemeente Rotterdam. Daarnaast resteert formeel een vordering van € 160.000 op één debiteur. Met de gemeente Rotterdam is overeengekomen dat met dit uitstaande bedrag een nieuw project wordt opgezet op het gebied van cultureel ondernemerschap. Mocht de vordering oninbaar blijken, dan heeft dat geen gevolgen voor Cultuur+Ondernemen.

3.2.6.1 Crediteuren

	31-12-15	31-12-14
Crediteuren Cultuur+Ondernemen	32.188	32.527
<i>Crediteuren</i>	<i>32.188</i>	<i>32.527</i>

Dit gaat over crediteuren in het kader van de organisatiekosten. De projectcrediteuren zijn apart opgenomen onder overlopende subsidieverplichtingen.

3.2.6.3 Belastingen en premies sociale verzekeringen

	31-12-15	31-12-14
Loonbelasting en premies sociale verzekeringen	36.888	40.009
Te betalen BTW	15.902	34.685
<i>Totaal belastingen en premies sociale verzekeringen</i>	<i>52.790</i>	<i>74.694</i>

Loonbelasting en premies sociale verzekeringen

Dit betreft de loonbelasting en sociale verzekeringspremies over december 2015.

Te betalen BTW

In 2007 is de rechtsvoorganger van Cultuur+Ondernemen belastingplichtig bevonden voor de BTW. Dit met terugwerkende kracht tot 2006. Het opgenomen bedrag is het nog te betalen bedrag per 31 december over het vierde kwartaal van 2015.

Cultuur+Ondernemen is in januari 2010 door de belastingdienst aangemerkt als sociaal-culturele instelling voor de BTW met terugwerkende kracht tot 1 januari 2006. Dit betekent dat Cultuur+Ondernemen geen BTW hoeft te rekenen op facturen met betrekking tot uitgevoerde werkzaamheden ten behoeve van kunstenaars.

3.2.6.4 Vooruit ontvangen en terug te betalen subsidies

	31-12-15	31-12-14
EACEA EU Connecting Arts & Business subsidie	8.220	8.220
CI-factor (Access to Finance)	16.978	16.978
Subsidie BKKC inzake KIS	-	22.950
Leonardo da Vinci (Life Long Learning Program)	-	5.454
Subsidie AFK inzake begeleiding ACL	-	1.750
Subsidie Talentontwikkeling OCW	2.405.373	3.000.000
Subsidie SZW Asscher regeling	330.468	219.217
Ondernemerschaps Ondersteuning	-	
<i>Totaal vooruit ontvangen subsidie</i>	<i>2.761.039</i>	<i>3.274.569</i>

EACEA EU Connecting Arts & Business subsidie

De schuld in 2015 heeft betrekking op het Europese project 'Connecting Arts and Business' waarin Cultuur+Ondernemen de *leading partner* is. Het project is in 2015 afgerond en verantwoord. Er resteert nog een openstaand saldo, te verrekenen met projectpartners.

CI-factor (Access to Finance)

Deze schuld heeft betrekking op het Europese project 'Access to Finance' waarin Cultuur+Ondernemen geen *leading partner* is. Het betreft het van het European Design Centre ontvangen voorschot dat nog moet worden verrekend.

Subsidie Talentontwikkeling OCW

Dit betreft het saldo voor de leenfaciliteit 'Talentontwikkeling' (in totaal € 3.000.000) dat ter beschikking is gesteld door het ministerie van OCW. De faciliteit wordt uitgevoerd door het Fonds Cultuur+Financiering. Omdat de leningen in 2015 zijn gaan lopen, is een eerste tranche van € 600.000 aan het Fonds Cultuur+Financiering overgemaakt. Toegevoegd zijn de renteopbrengsten in 2015.

Subsidie SZW Sectorplan Cultuur

Om de werkgelegenheid in de cultuursector te bevorderen, heeft het ministerie van SZW circa € 2.200.000 ter beschikking gesteld (50% van de totaal begrote kosten). Het betreft een cofinancieringsproject waarbij de andere 50% door partijen uit de branche moeten worden bijgedragen. Cultuur+Ondernemen stimuleert en coördineert alle activiteiten die grotendeels door partners worden uitgevoerd. Het openstaande saldo betreft het voorschotbedrag van SZW dat aan Cultuur+Ondernemen bij de start is overgemaakt en stapsgewijs aan partners wordt uitbetaald op basis van projectplannen en behaalde resultaten die via financiële rapportages worden verantwoord.

3.2.6.5 Overige schulden en overlopende passiva

	31-12-15	31-12-14
Accountantskosten	28.386	28.604
Te betalen vakantiegeld	49.750	50.660
Reservering vakantie tegoed	11.026	13.146
Reservering kosten jaarverslag	10.000	10.000
Ontvangen waarborgen	300	300
Vooruit gefactureerd C-O	22.798	18.822
Overige nog te betalen kosten	45.435	29.230
<i>Totaal overige schulden en overlopende passiva</i>	<i>167.695</i>	<i>150.762</i>

Accountantskosten

Dit is een reservering voor nog te maken accountantskosten in verband met de afronding van de jaarrekening 2015.

Te betalen vakantiegeld

Dit zijn in 2015 opgebouwde rechten op vakantiegeld, inclusief sociale lasten. Het vakantiegeld wordt in mei van elk jaar uitgekeerd.

Reservering vakantietegoed

Deze reservering is gevormd in verband met het mogelijk moeten uitbetalen van niet opgenomen vakantiedagen om productieverlies te voorkomen. De hoogte van de reservering is bepaald door een bruto afkoop over de in 2015 niet opgenomen vakantie-uren.

Reservering kosten jaarverslag

Voor de kosten van een publieksversie van het jaarverslag 2015 is een bedrag van € 10.000 gereserveerd.

Ontvangen waarborgen

Er is een waarborg ontvangen voor het gebruik van meubilair in bruikleen op de Nieuwe Herengracht in Amsterdam à € 300.

Vooruit gefactureerd

Het betreft al gefactureerde bedragen die betrekking hebben op nog uit te voeren werkzaamheden of te maken kosten in 2015.

Overige nog te betalen kosten

Dit zijn posten betrekking hebbend op 2015 en pas in rekening gebracht in 2015, zoals bankkosten en overige overlopende posten. Verder is er een drie maanden *sabbatical*-verplichting (€ 23.595) opgenomen.

3.2.6.6 Overlopende subsidieverplichtingen

	31-12-15	31-12-14
Projectverplichtingen	222.236	319.000
<i>Totaal overlopende subsidieverplichtingen</i>	222.232	319.000

Projectverplichtingen

Het betreft aan derden toegezegde financiële bijdragen en van derden ontvangen facturen in verband met uitgevoerde projecten, waarvan de betaling nog moet plaatsvinden.

3.2.7 Niet uit de balans blijkende verplichtingen

De stichting heeft de volgende niet uit de balans blijkende verplichtingen:

Bedrijf/Product	Termijn	Eindigt op	Restant termijnen	2016	2017	2018	totaal
Huur							
Soeters Investment BV <i>Huur Kerkstraat 220</i>	60 mnd	31-07-18	19 mnd	110.200	110.200	64.283	284.683
Onderhoud en beheer							
Mernisa <i>Schoonmaak Kerkstraat 220</i>	12 mnd	31-07-16	7 mnd	22.400	-	-	22.400
Aad de Wit (Archief 5/6/7/8/9 +4 containers) <i>Externe opslag archief/ meubilair</i>	12 mnd	00-01-00	12 mnd	4.564	-	-	4.564
Kantoorapparatuur en ICT							
Divers ICT Exact Synergy <i>Exact</i>	1 mnd	01-02-16	1 mnd	494	-	-	494
Xerox Financial Services <i>1* ColorQube 9301</i>	48 mnd	30-07-17	19 mnd	9.578	5.587	-	15.165
Xtandit <i>2* ColorQube 8870 (DIRSEC/Sousterrein)</i>	12 mnd	30-07-16	7 mnd	731	-	-	731
Viteau <i>6* Watercooler, NHG</i>	48 mnd	30-06-18	30 mnd	1.966	1.966	983	4.915
Douwe Egberts/Sara Lee <i>1* BSP Gallery 100 ODH</i>	84 mnd	31-03-17	15 mnd	652	652	163	1.467
Overig							
SternLease BV <i>1* Auto, kenteken 96-ZDD-8</i>	48 mnd	19-10-16	10 mnd	9.285	-	-	9.285
							343.704

- + Gedurende het verslagjaar van stichting Cultuur+Ondernemen zijn alle *lease-* en contractbetalingen in de staat van baten en lasten verwerkt.
- + In 2002 is Cultuur+Ondernemen overgestapt op een uniforme pensioenregeling. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een pensioenverzekeraar. In de jaarrekening zijn premielasten opgenomen, gebaseerd op de huidige loonsommen, waarbij de *backservice*-verplichting tot eind 2005 is meeverzekerd.
- + Vanaf januari 2005 is de pensioenregeling omgezet van een eindloonregeling in een middelloonregeling.

3.3 TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2015

In de staat van baten en lasten hebben wij de goedgekeurde begroting opgenomen. Deze begroting was geen onderwerp van de onafhankelijke accountantscontrole.

Het onderdeel staat van baten en lasten binnen de jaarrekening van Cultuur+Ondernemen voldoet niet aan het bekostigingsbesluit cultuuruitingen van het ministerie van OCW wat betreft de verantwoording. Hiertoe is in overleg met het ministerie van OCW besloten, omdat diverse subsidiestromen in de jaarrekening moeten worden verantwoord. De huidige presentatie geeft naar onze mening een goed inzicht in de exploitatie van de stichting als geheel. In december 2006 heeft Cultuur+Ondernemen met het ministerie van OCW een akkoord bereikt over de richtlijnen voor de jaarrekening. De jaarrekening is in overeenstemming met deze richtlijnen ingericht.

In onderstaande toelichting op de staat van baten en lasten over 2015 worden toegelicht:

3.3.1 baten

3.3.2 lasten

3.3.1 Baten

Onderstaand worden de diverse inkomsten van Cultuur+Ondernemen toegelicht. De inkomsten bestaan uit:

3.3.1.1 subsidies/bijdragen

3.3.1.2 overige opbrengsten

3.3.1.1 Subsidies/bijdragen

Subsidies/bijdragen:	2015	2014
Landelijke overheid		
OCW Ondernemerschapsondersteuning	1.575.00	1.575.000
OCW Talentontwikkeling	189.627	-
SZW Asscher-regeling	50.274	8.802
Lokale overheid		
Gemeente Amsterdam, Voucherbeheer	1.530.610	1.530.610
Gemeente Amsterdam, Stimuleringsregeling Eigentijdse Dans	16.267	
Europese fondsen		
Leonardo da Vinci (Life Long Learning)	8.254	5.236
Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (TAFI en CAB)	-	9.650
ICEnet	-	-
Agentschap SZW, Europees Sociaal Fonds (ESF)	26.070	109.302
Publieke fondsen		
Amsterdams Fonds voor de Kunst	56	8.176
Brabants Kenniscentrum Kunst en Cultuur	30.212	-
Overige fondsen		
Instituut Gak	35.500	22.939
Totaal subsidies/bijdragen	3.461.873	3.269.715

Landelijke overheid

OCW Ondernemerschapsondersteuning

In 2015 heeft Cultuur+Ondernemen € 1.575.000 subsidie Ondernemerschapsondersteuning ontvangen van het ministerie van OCW.

OCW Talentontwikkeling

Deze subsidie is bedoeld voor de ontwikkeling en uitvoering van de leenfaciliteit 'Talentontwikkeling'. Het betreft een budget van € 300.000 over twee jaar waarvan bijna twee derde in het eerste jaar.

SZW Sectorplan Cultuur

Het betreft in 2015 gemaakte subsidiabele kosten in een nieuwe subsidie in het kader van de Asscher-regeling van SZW.

Lokale overheid

Gemeente Amsterdam, Voucherbeheer

In 2006 heeft de gemeente Amsterdam Cultuur+Ondernemen gevraagd of zij een Voucher-systeem voor cultuur en educatie wilden beheren. Het betreft een vouchersysteem voor primair onderwijs en VMBO (klas 1 en 2). Het project wordt uitgevoerd in samenwerking met DBF, die het digitale systeem beheert. Het gaat om een subsidie van € 1.530.610 per schooljaar. Het opgenomen bedrag betreft de in 2015 ontvangen subsidie.

Europese fondsen

Leonardo da Vinci (Life Long Learning)

Cultuur+Ondernemen is *leading partner* in een project dat gesubsidieerd wordt vanuit het Leonardo da Vinci Life Long Learning Program. Het opgenomen bedrag betreft het subsidieerbare deel van de gemaakte kosten in 2015.

Agentschap SZW, Europees Sociaal Fonds (ESF)

Dit is een ESF-subsidie in het kader van het project 'Duurzame inzetbaarheid is een hele kunst!' en 'Kunstwerkt!'. Het opgenomen bedrag is de door ons verwachte subsidie op de gemaakte subsidiabele kosten.

Publieke fondsen

Amsterdams Fonds voor de Kunst (AFK)

Cultuur+Ondernemen voert namens de AFK een begeleidingsprogramma uit in het kader van de Amsterdamse Cultuurlening (zie ook Subsidievordering Amsterdams Fonds voor de Kunst). Er loopt een aantal begeleidingstrajecten. De kosten van deze trajecten worden na afloop van elk traject bepaald en verrekend met de subsidie van het AFK. Het hier opgenomen bedrag is het werkelijk gerealiseerde deel in 2015.

Brabants Kenniscentrum Kunst en Cultuur

Dit betreft het project 'Kunstenaars in de Samenleving'.

Overige fondsen

Instituut Gak

De opgenomen baten zijn de bij het Instituut Gak gedeclareerde subsidiabele kosten gemaakt binnen deze subsidie in 2015 (zie ook Subsidievordering Instituut Gak).

3.3.1.2 Overige opbrengsten

Dit zijn opbrengsten van Cultuur+Ondernemen (geen subsidies) en ontvangen gelden van derden (opdrachtgevers).

	2015	2014
Beheer Fonds Cultuur+Financiering	28.474	29.573
Cultuurleningen Fonds Cultuur+Financiering	65.493	126.552
Training creatieven/kunstenaars en culturele instellingen	82.821	83.027
Advies en begeleiding creatieven/kunstenaars en culturele instellingen	119.306	127.436
Diverse bijdragen Culturele instellingen	13.796	29.986
Inkomsten in verband met FNM/G Rotterdam regeling	13.613	1.557
Bijdragen derden Creativity2Business projecten	32.000	92.861
Inkomsten uit legaat	-	6.763
Bijdrage Broedplaatsen	7.731	-
Diverse opbrengsten derden	58.760	149.801
<i>Totaal directe opbrengsten</i>	<i>421.994</i>	<i>647.556</i>

Beheer Fonds Cultuur+Financiering

Het betreft een bijdrage van de stichting Fonds Cultuur+Financiering voor het voeren van de administratie van de organisatie. De opbrengsten zijn vergelijkbaar met die in 2014.

Cultuurleningen Fonds Cultuur+Financiering

Dit bestaat uit:

- + bijdragen voor het beheren en het bewaken van de terugbetalingen op de reguliere leningenportefeuille van het Fonds Cultuur+Financiering.
- + bijdragen voor het beheren van de leningenportefeuille in het kader van de Amsterdamse Cultuurlening (ACL).
- + bijdragen voor het beheren van de leningenportefeuille in het kader van de Brabantse Cultuurlening (BCL).
- + bijdragen voor het beheren van de leningenportefeuille in het kader van de Utrechtse Cultuurlening (UCL).
- + bijdragen in de uitvoering van de Borgstellingregeling (grote cultuurlening) bij Triodos Bank N.V.

Het verschil met 2014 is te verklaren uit het feit dat de ontwikkeling van de nieuwe activiteit 'Talentenleningen' in 2015 is verschoven naar 3.3.1.1 Subsidies/bijdragen.

Training creatieven/kunstenaars en culturele instellingen

Het betreft inkomsten voor trainingen van creatieven/kunstenaars en culturele instellingen. De opbrengsten zijn vergelijkbaar met die in 2014.

Advies en begeleiding creatieven/kunstenaars en culturele instellingen

Het betreft inkomsten voor advies en begeleiding van creatieven/kunstenaars en culturele instellingen. Ten opzichte van de opbrengsten 2014 heeft een lichte daling plaatsgevonden.

Diverse bijdragen Culturele instellingen

De inkomsten op diverse bijdragen Culturele instellingen bedraagt minder dan in 2014. Kunstenaars en culturele organisaties lijken nog steeds last te hebben van het verminderde economische klimaat in onze sector.

Inkomsten in verband met FNM/G Rotterdam-regeling

Zie ook beschikbaarstelling FNM/G Rotterdam (onder 3.2.5. Langlopende schulden). Deze inkomsten zijn ter dekking van de resterende uitvoeringskosten van de regeling.

Bijdragen derden Creativity2Business-projecten

De inkomsten op diverse bijdragen Culturele instellingen bedraagt minder dan in 2014. De koopkracht van kunstenaars en culturele organisaties is in veel gevallen nog steeds nihil.

Diverse opbrengsten

Dit zijn bijdragen van derden in uitgevoerde projectactiviteiten in het kader van het Sectorplan Cultuur, activiteiten op het gebied van bemiddeling van bestuurders in de cultuursector en enkele kleine (algemene) inkomsten.

3.3.2 Lasten

Dit zijn kosten gemaakt voor activiteiten die wij in 2015 hebben uitgevoerd. De kosten bestaan uit:

3.3.2.1 activiteitenlasten (kosten derden)

3.3.2.2 organisatielasten

Een specificatie van de financiële baten en lasten staat onder 3.3.2.3 Financiële baten & lasten.

Projectactiviteiten bestaan uit ureninzet medewerkers Cultuur+Ondernemen en uit kosten derden. De kosten derden op projecten vallen onder de activiteitenlasten. De kosten van de door medewerkers van Cultuur+Ondernemen gemaakte uren zijn onderdeel van de organisatielasten. Voor een uitsplitsing van de activiteitenkosten naar kosten derden en uren, wordt verwezen naar hoofdstuk 2.2 en bijlage 5.2.

3.3.2.1 Gerealiseerde activiteitenlasten

Het totaal van de gemaakte activiteitenlasten over 2015 bedraagt € 2.135.991. Bij elk cluster lichten wij kort toe waarom de werkelijke kosten verschillen van de begroting. Voor een uitgebreid inhoudelijke overzicht van onze activiteiten verwijzen wij naar het Activiteitenverslag dat onderdeel uitmaakt van het Directieverslag.

De activiteiten in het kader van het OCW Werkprogramma 2015 zijn geheel gerealiseerd.

Activiteitenlasten begroot - gerealiseerd	Begroot	Gerealiseerd	Vershil
Nieuwe manieren van financieren			
Financieren en garantstellingen	66.320	157.010	-90.690
<i>Creative Financial Engineering</i>	122.000	8.936	113.064
Financiering Cultuureducatie	1.471.225	1.550.430	-79.205
<i>subtotaal</i>	<i>1.659.545</i>	<i>1.716.376</i>	<i>-56.831</i>
Beter besturen			
Organisatie 2.0	218.100	34.030	184.070
Bekwame professionals	313.830	179.706	134.124
Sectorplan	0	28.071	-28.071
Talentontwikkeling	96.504	21.378	75.126
Goed bestuur	58.900	32.611	26.289
<i>subtotaal</i>	<i>687.334</i>	<i>295.795</i>	<i>391.539</i>
Leren nieuwe waarden creëren			
Advisering rond marktverbreiding	363.014	106.949	256.065
Product-marktcombinaties en verdienmodellen	104.356	16.871	87.485
<i>subtotaal</i>	<i>467.370</i>	<i>123.820</i>	<i>343.550</i>
Totaal activiteiten 2015	2.814.249	2.135.991	678.258

3.3.2.1.1 Nieuwe manieren van financieren

Financieren en garantstellingen

Financieren en garantstellingen	Begroot	Gerealiseerd	Vershil
Activiteitenlasten	66.320	157.010	-90.690

Er zijn meer activiteiten uitbesteed dan voorzien, maar daar stond voldoende dekking tegenover.

Creative Financial Engineering

Creative Financial Engineering	Begroot	Gerealiseerd	Vershil
Activiteitenlasten	122.000	8.936	113.064

Dit cluster beoogde de ontwikkeling van nieuwe financiële instrumenten. Een groot deel van de activiteiten islopen door in 2016.

Financiering cultuureducatie

Financiering cultuureducatie	Begroot	Gerealiseerd	Vershil
Activiteitenlasten	1.471.225	1.550.430	-79.205

Vanwege extra bestedingen door de scholen binnen het project 'Voucherbeheer' vallen de kosten dit jaar hoger uit. Dekking van de extra afname is verkregen vanuit het daartoe ingestelde bestemmingsfonds 'Voucherbeheer'.

3.3.2.1.2 Beter besturen

Organisatie 2.0

Organisatie 2.0	Begroot	Gerealiseerd	Vershil
Activiteitenlasten	218.100	34.030	184.070

Een aantal voorgenomen activiteiten zoals 'Ontwikkelen integrale aanpak advies' hebben we wegens capaciteitsgebrek doorgeschoven naar 2016.

Bekwame professionals

Bekwame professionals	Begroot	Gerealiseerd	Vershil
Activiteitenlasten	313.830	179.706	134.124

In 2015 bleek veel extra vraag naar oriëntatiegesprekken. Er wordt minder gebruik gemaakt van trainingen en coaching. Vaak vanwege de kosten die daar aan verbonden zijn.

Sectorplan Cultuur

Sectorplan	Begroot	Gerealiseerd	Vershil
Activiteitenlasten	0	28.071	-28.071

Voor dit nieuwe project is in 2015 een stevige basis gelegd dat in 2016 en 2017 zijn vervolg moet krijgen.

Talentontwikkeling

Talentontwikkeling	Begroot	Gerealiseerd	Vershil
Activiteitenlasten	96.504	21.378	75.126

Er zijn minder opdrachten uit de markt behaald dan oorspronkelijk beoogd.

Goed bestuur

Goed bestuur	Begroot	Gerealiseerd	Vershil
Activiteitenlasten	58.900	32.611	26.289

Kosten van het onderzoeksrapport 'Governance in cultuur' vallen in 2016.

3.3.2.1.3 Leren nieuwe waarde creëren

Advisering rond marktverbreding

Advisering rond marktverbreding	Begroot	Gerealiseerd	Verschil
Activiteitenlasten	363.014	106.949	256.065

Ondanks het animo en het enthousiasme dat we in het veld ervaren, blijken deze activiteiten in de praktijk lastig vanwege de tijdsinvestering die het van de deelnemers vergt. In 2016 bezien of hier een oplossing voor gevonden kan worden.

Product-marktcombinaties en verdienmodellen

Product-markt combinaties en verdienmodellen	Begroot	Gerealiseerd	Verschil
Activiteitenlasten	104.356	16.871	87.485

Activiteiten zijn in verband met tekort aan capaciteit pas tegen eind 2015 opgestart en lopen door in 2016.

3.3.2.2 Organisatielasten

Dit zijn de kosten die zijn gemaakt om de voor 2015 geplande activiteiten te kunnen uitvoeren. Hieronder volgt een toelichting op deze kosten.

3.3.2.2.1 Personeelskosten

	2015	Begroting	2014
Lonen & salarissen	1.303.391	1.147.000	1.156.053
Pensioenen	115.117	132.000	139.072
Sociale lasten en verzekeringen	198.389	214.000	188.802
Opleidingskosten	14.722	57.000	23.952
Overige personeelskosten	68.123	64.000	54.390
Totaal personeelskosten	1.699.742	1.614.000	1.562.269

Lonen & salarissen

De salariskosten vallen fors hoger uit dan begroot. Dit komt door de inhuur van extra personeel in verband met langdurige ziekte, waardoor minder dekking is voor de eigen organisatie. Deze extra kosten worden deels gedekt vanuit de bestemmingsreserves.

Pensioenen

De pensioenkosten komen op minder dan begroot (zie ook de toelichting bij 'Lonen & salarissen'). Dit is het gevolg van een nieuw pensioencontract met gewijzigde premie afspraken.

Sociale lasten en verzekeringen

Ook de sociale lasten en verzekeringen komen op iets lager uit dan begroot.

Statutair bestuurder

Binnen bovengenoemde kosten (inclusief pensioenen en sociale lasten) bedroegen de kosten van de statutair bestuurder in 2015 € 136.679 tegen € 137.565 in 2014. Het verschil

zit voornamelijk in de aanpassingen in de nieuwe pensioenregeling in 2015. De contract-duur voor de statutair bestuurder is voor onbepaalde tijd.

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op stichting Cultuur+Ondernemen van toepassing zijnde regelgeving: het WNT-maximum voor de Cultuurfondsen.

Het bezoldigingsmaximum in 2015 voor stichting Cultuur+Ondernemen is € 178.000. Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Het individuele WNT-maximum voor de leden van raad van toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen

bedragen x € 1	J.J.G. Houben
Functie(s)	Directeur-bestuurder
Duur dienstverband in 2015	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee
Echte of fictieve dienstbetrekking?	Echte dienstbetrekking
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?	n.v.t.
Individueel WNT-maximum	178.000
Bezoldiging	
Beloning	109.414
Belastbare onkostenvergoedingen	780
Beloningen betaalbaar op termijn	20.448
Subtotaal	130.642
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-
Totaal bezoldiging	130.642
Gegevens 2014	
Duur dienstverband in 2014	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2014 (in fte)	1,0
Bezoldiging 2014	
Beloning	109.613
Belastbare onkostenvergoedingen	559
Beloningen betaalbaar op termijn	20.631
Totaal bezoldiging 2014	130.803
Individueel WNT-maximum 2014	230.474

bedragen x € 1	S. de Waal	E. van Lambaart	G. Pastoor
Functie(s)	Voorzitter	Lid raad van toezicht	Lid raad van toezicht
Periode in functie in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	3/2 - 31/12
Individueel WNT-maximum	26.700	17.800	17.800
Bezoldiging			
Beloning	2.500	2.000	2.000
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Subtotaal	2.500	2.000	2.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging	2.500	2.000	2.000
Gegevens 2014			
Periode in functie in 2014	1/2 - 31/12	n.v.t.	n.v.t.
Omvang dienstverband 2014 (in fte)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

bedragen x € 1	S. Vellenga	M. Vencken	J. de Vries
Functie(s)	Lid raad van toezicht	Lid raad van toezicht	Lid raad van toezicht
Periode in functie in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	26.700	17.800	17.800
Bezoldiging			
Beloning	2.500	2.000	2.000
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Subtotaal	2.500	2.000	2.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging	2.500	2.000	2.000
Gegevens 2014			
Periode in functie in 2014	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Omvang dienstverband 2014 (in fte)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gedurende 2015 is een omissie geconstateerd in de presentatie van de bezoldiging van de directie. De totale loonkosten over 2014 waren niet overeenkomstig het model van het ministerie van BZK gepresenteerd. Voor de jaarrekening 2015 is het model gehanteerd zoals door het ministerie van BZK is voorgeschreven, de vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast. Deze aanpassing heeft geen invloed op de onverschuldigde bedragen.

Opleidingskosten

De opleidingskosten vallen lager uit dan begroot. Dit wordt veroorzaakt vanwege verhoogde werkdruk bij medewerkers die was ontstaan vanwege het relatief hoge percentage ziekteverzuim in 2015. Hierdoor resteerde minder ruimte voor opleiding van medewerkers dan in andere jaren.

Overige personeelskosten

De overige personeelskosten vallen binnen de begroting en vertonen geen bijzonderheden.

3.3.2.2.2 Reis- en verblijfskosten

	2015	Begroting	2014
Reis- en verblijfskosten	11.239	17.000	7.769

Dit zijn kosten die gemaakt zijn door het personeel in verband met reis en verblijf voor vergadering en overleg dat niet direct aan projecten is toe te schrijven. De kosten over 2015 zijn ruimschoots binnen de begroting gebleven. Dit komt doordat in 2015 voldoende reis- en verblijfskosten aan projecten konden worden toegeschreven.

3.3.2.2.3 Afschrijvingskosten

	2015	Begroting	2014
Afschrijvingskosten verbouwing	1.588	2.000	1.588
Meubilair	14.937	16.700	14.342
Afschrijvingskosten computerapparatuur/ programmatuur	13.003	14.300	15.120
Vrijval uit voorziening reorganisatie	-	-	-
<i>Totaal afschrijvingskosten</i>	<i>29.528</i>	<i>33.000</i>	<i>31.050</i>

De afschrijvingskosten blijven ruim binnen de begroting. In de begroting is rekening gehouden met een investering in nieuwe ICT-apparatuur/programmatuur en kantoor-meubilair. Er is wel vernieuwd, maar niet zoveel als begroot. De totale begroting voor aanschaf en verbouwing in 2012 bedroeg € 130.000 (in 5 jaar af te schrijven).

In 2015 is een bedrag van € 6.472 geïnvesteerd, bestaande uit:

- + ICT-apparatuur/programmatuur: € 6.472
- + kantoorinventaris: € 0

3.3.2.2.4 Huisvestingskosten

	2015	Begroting	2014
Huur	109.258	110.500	108.916
Gemeente-Energiebedrijf (GEB)	12.093	12.300	12.054
Schoonmaakkosten	41.830	42.400	40.662
Diverse kosten kantoorapparatuur	869	900	1.044
Overige huisvestingskosten	9.003	8.900	13.622
<i>Totaal huisvestingskosten</i>	<i>173.053</i>	<i>175.000</i>	<i>176.298</i>

Huur

De huurkosten lopen in lijn met de begroting.

Gemeente-Energiebedrijf

De energiekosten lopen in lijn met de begroting.

Schoonmaakkosten

De schoonmaakkosten lopen in lijn met de begroting.

Diverse kosten kantoorapparatuur

Diverse kosten kantoorapparatuur lopen in lijn met de begroting.

Overige huisvestingskosten

De overige huisvestingskosten lopen in lijn met de begroting.

3.3.2.2.5 Network & computers

	2015	Begroting	2014
Leasekosten automatisering	12.831	12.700	11.863
Onderhoud computersysteem	9.141	9.100	15.331
Diverse kosten kantoorautomatisering	9.371	9.200	7.577
<i>Totaal netwerk & computers</i>	<i>31.343</i>	<i>31.000</i>	<i>34.771</i>

De kosten voor netwerk & computers lopen in lijn met de begroting.

3.3.2.2.6 Drukwerk & PR

	2015	Begroting	2014
Huisstijl/interne communicatie	118	200	1.057
Externe communicatie	19.535	28.400	24.772
Relatiebeheer/overige publiciteitskosten	9.310	13.400	28.538
<i>Totaal drukwerk & PR</i>	<i>28.963</i>	<i>42.000</i>	<i>54.367</i>

De drukwerkkosten en PR-kosten vallen lager uit dan begroot. Om de lastenkant dit jaar enigszins te ontzien, is hier onder meer op bezuinigd.

3.3.2.2.7 Extern advies

	2015	Begroting	2014
Accountantskosten	24.018	25.400	24.627
Overige advieskosten	18.075	19.000	10.001
<i>Totaal extern advies</i>	<i>42.093</i>	<i>44.400</i>	<i>34.628</i>

De externe advieskosten lopen redelijk in lijn met de begroting.

3.3.2.2.8 Bureaunkosten

	2015	Begroting	2014
Kantoorartikelen	4.759	4.700	5.212
Kopieerkosten, porti en telefoon	13.012	12.700	20.206
Abonnementen/boeken e.d.	5.065	5.000	6.269
Bedrijfsverzekeringen	4.363	4.300	7.728
Salarisadministratie	9.744	9.500	8.531
Representatiekosten	4.127	4.100	2.586
Bank- en girokosten	3.174	3.100	2.331
Bestuurderskosten	19.361	18.800	24.428
Afschrijving dubieuze debiteuren	11.138	10.800	-
Overige bureaunkosten	4.681	4.000	4.331
<i>Totaal bureaunkosten</i>	<i>79.424</i>	<i>77.000</i>	<i>81.622</i>

De bureaunkosten lopen in lijn met de begroting.

3.3.2.3 Financiële baten & lasten

	2015	Begroting	2014
Financiële baten & lasten	31.791	25.500	17.555

Dit zijn rentebaten die toe te rekenen zijn aan het boekjaar 2015.

4 OVERIGE GEGEVENS

4.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur van Stichting Cultuur+Ondernemen

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2015 van Stichting Cultuur+Ondernemen te Amsterdam gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2015 en de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht over 2015 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met de *Richtlijn voor de jaarverslaggeving 640 Organisaties zonder winststreven* en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) alsmede voor het opstellen van het bestuursverslag, in overeenstemming *Richtlijn voor de jaarverslaggeving 640 Organisaties zonder winststreven*. Het bestuur is voorts verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden en het controleprotocol WNT. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan alsmede in het kader van de financiële rechtmatigheid voor de naleving van die relevante wet- en regelgeving, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van Stichting Cultuur+Ondernemen. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van Stichting Cultuur+Ondernemen gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting Cultuur+Ondernemen per 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met de *Richtlijn voor de jaarverslaggeving 640 Organisaties zonder winststreven* en de bepalingen van en krachtens de WNT.

Amsterdam, 29 april 2016

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. J. Waals RA

4.2 Bestemming saldo staat van baten en lasten over 2014

In de statuten is niets bepaald over de bestemming van het exploitatiesaldo over enig boekjaar. De raad van toezicht heeft de bestemming van het exploitatiesaldo over 2014 definitief als volgt vastgesteld:

Exploitatieresultaat	91.245-
Af: toevoeging aan bestemmingen	309.041
Bij: onttrekking aan bestemmingen	354.476
Af: toevoeging aan algemene reserve	45.810-
	0

4.3 Bestemming saldo staat van baten en lasten over 2015

De directie van stichting Cultuur+Ondernemen doet het voorstel om het exploitatieresultaat over 2015 als volgt te bestemmen:

Exploitatieresultaat	315.719-
Af: toevoeging aan bestemmingen	180.871
Bij: onttrekking aan bestemmingen	300.625
Af: toevoeging aan algemene reserve	195.965-
	0

4.4 Gebeurtenissen na balansdatum met belangrijke financiële gevolgen

Na de balansdatum hebben geen gebeurtenissen met belangrijke en buitengewone financiële gevolgen plaatsgevonden.

5 BIJLAGEN

5.1 Voucherbeheer Amsterdam 2015

Voucherbeheer Amsterdam 2015 - Samenvatting uitvoeringskosten en bestedingen 1-1-2015 t/m 31-12-2015 dossiernummer: 15/00359									
Uitvoeringskosten	oorspronkelijke begroting		beschikking		werkelijke kosten		verschil		
	uren	bedrag	uren	bedrag	uren	bedrag		bedrag	
<i>DataBase Fulfilment</i>									
Bestandsbeheer		8.628		10.500		10.686		-186	
Verwerkingen		9.365		8.000		11.167		-3.167	
Helpdesk		2.380		8.000		7.484		516	
Rapportage en overleg		476		1.500		1.505		-5	
Doorbelastingen		2.380		4.500		7.935		-3.435	
				23.229		32.500		38.777	-6.277
<i>Overig</i>									
DBF		0		913		376		537	
Divers		0		10.355		8.485		1.870	
				0		11.268		8.861	2.407
<i>Kunstenaars & co</i>									
Projectleiding	181	19.000	475	49.875	527	52.700		-2.825	
Administratieve ondersteuning	183	11.000	180	13.500	302	21.425		-7.925	
Helpdesk	67	5.000	0	0		0		0	
				35.000		63.375		74.125	-10.750
Totaal uitvoeringskosten				58.229		107.143		121.763	-14.621
Besteding cultuureducatie scholen				1.145.000		1.530.610		1.486.154	-62.687
Totaal kosten				1.086.771		1.423.467		1.607.917	-77.307
				5,1%		7,0%		7,6%	

Voucherbeheer Amsterdam 2015 - Samenvatting baten-lasten 1-1-2015 t/m 31-12-2015 dossiernummer: 15/00359					
	Uitvoeringskosten (7%)		Cultuureducatie (93%)		Totaal
Vouchers cultuureducatie 2015 (15/00359)	107.143		1.423.467		1.530.610
Toevoeging vouchers scholen door Mocca	0 +		0 +		0 +
Totaal subsidies 2015		107.143		1.423.467	1.530.610
Bestedingen 2015	121.763 +		1.486.154 +		1.607.917 +
Totaal bestedingen 2015		121.763		1.486.154	1.607.917
Verschil budget/besteding 2015 onttrokken aan egaliseringsreserve Voucherbank		-14.621		-62.687	-77.307

5.2 Activiteitenlasten Werkprogramma 2015 ten behoeve van het ministerie van OCW (1)

Conform herziene begroting d.d. 12 maart 2015

Kosten							
Clusters 2015	Begroting – kosten 2015			Realisatie per 31-12-2015 – kosten 2015			
	Uren C+O	Kosten derden	Totaal	Uren C+O	Kosten derden	Totaal	%
Nieuwe manieren van financieren							
Financieren en garantstellingen	335.780	66.320	402.100	296.100	157.010	453.110	113%
<i>Creative Financial Engineering</i>	36.000	122.000	158.000	28.069	8.936	37.005	23%
Financiering Cultuureducatie	79.385	1.471.225	1.550.610	121.676	1.550.430	1.672.106	108%
	451.165	1.659.545	2.110.710	445.845	1.716.376	2.162.221	102%
Beter besturen							
Organisatie 2.0	215.400	218.100	433.500	200.947	34.030	234.977	54%
Bekwame professionals	404.170	313.830	718.000	495.328	179.706	675.033	94%
Sectorplan	0	0	0	139.270	28.071	167.341	100%
Talentontwikkeling	91.846	96.504	188.350	58.311	21.378	79.689	42%
Goed bestuur	158.700	58.900	217.600	186.382	32.611	218.993	101%
	870.116	687.334	1.557.450	1.080.238	295.795	1.376.032	88%
Leren nieuwe waarden creëren							
Advisering rond marktverbreding	447.560	363.014	810.574	368.420	106.949	475.370	100%
Product-markt-combinaties en verdienmodellen	40.200	104.356	144.556	39.103	16.871	55.974	100%
	487.760	467.370	955.130	407.523	123.820	531.343	56%
Totaal programma's 2015	1.809.041	2.814.249	4.623.290	1.933.605	2.135.991	4.069.596	88%

Inkomsten							
Clusters 2015	Begroting – Inkomsten 2015			Realisatie per 31-12-2015 – Inkomsten 2015			
	Ondernemer- schap OCW	Overige dekking	Totaal	Ondernemer- schap OCW	Overige dekking	Totaal	%
Nieuwe manieren van financieren							
Financieren en garantstellingen	195.000	207.100	402.100	157.271	295.090	452.360	112%
Creative Financial Engineering	133.000	25.000	158.000	34.887	2.118	37.005	23%
Financiering Cultuureducatie	20.000	1.530.610	1.550.610	19.731	1.651.791	1.671.523	108%
	348.000	1.762.710	2.110.710	211.889	1.948.999	2.160.888	102%
Beter besturen							
Organisatie 2.0	205.000	228.500	433.500	202.543	29.445	231.988	54%
Bekwame professionals	390.900	327.100	718.000	505.974	169.059	675.033	94%
Sectorplan	0	0	0	0	93.153	93.153	0%
Talentontwikkeling	78.000	110.350	188.350	43.932	40.300	84.233	45%
Goed bestuur	156.100	61.500	217.600	163.859	42.628	206.486	95%
	830.000	727.450	1.557.450	916.308	374.585	1.290.893	83%
Leren nieuwe waarden creëren							
Advisering rond marktverbreding	352.144	458.430	810.574	418.066	57.303	475.370	59%
Product-marktcombinaties en verdienmodellen	44.856	99.700	144.556	43.034	11.870	54.904	38%
	397.000	558.130	955.130	461.100	69.173	530.273	56%
Totaal 2015	1.575.000	3.048.290	4.623.290	1.589.296	2.392.757	3.982.053	86%

5.3 Activiteitenlasten Werkprogramma 2015 ten behoeve van het ministerie van OCW (2)

Conform herziene begroting d.d. 12 maart 2015

OCW Subsidiestroom	
Subsidie Ondernemerschapsondersteuning 2015	1.575.000
Uit bestemmingsfonds Ondernemerschapsondersteuning 2014	152.168 +
Totaal baten OCW	1.727.168
<i>Activiteitenlasten</i>	
Activiteitenlasten deel OCW 2015	1.589.296 -
Resultaat voor bestemmingen	137.872
Toevoeging aan bestemmingsfonds Ondernemerschapsondersteuning 2015	137.872 -
Resultaat na bestemmingen	0
Bestemmingsfonds Ondernemerschapsondersteuning	
Stand per 1 januari 2015	299.176
Uit bestemmingsfonds Ondernemerschapsondersteuning 2014	152.168 +
Toevoeging aan bestemmingsfonds Ondernemerschapsondersteuning 2015	137.872 -
Stand per 31 december 2015	284.880
Resultaat voor bestemmingen	-14.296
Toevoeging aan bestemmingen	137.872 +
Onttrekking/mutatie uit bestemmingen	152.168 -
Resultaat na bestemmingen	0

