

JAAR VERSLAG 2016

CULTUUR+ONDERNEMEN

Stichting Cultuur+Ondernemen
Statutair gevestigd te Amsterdam
Uitgebracht aan alle belanghebbenden op 23 maart 2017

Colofon

Coördinatie en samenstelling: Cultuur+Ondernemen

Ontwerp: Bart Driessen

INHOUDSOPGAVE

Aanbiedingsbrief	5
1 Verslag van de raad van toezicht	6
2 Directieverslag	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Activiteitenverslag	17
5X Uit de praktijk	30
3 Jaarrekening	38
3.1 Toelichting op de grondslagen van de waardering en resultaatbepaling	40
3.2 Toelichting op de balans per 31 december 2016	46
3.3 Toelichting op de staat van baten en lasten over 2016	56
4 Overige gegevens	68
4.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	68
4.2 Bestemming saldo staat van baten en lasten over 2015	75
4.3 Bestemming saldo staat van baten en lasten over 2016	75
4.4 Gebeurtenissen na balansdatum met belangrijke financiële gevolgen	75
Bijlagen	
1 Voucherbeheer Amsterdam 2016	76
2 Activiteitenlasten Werkprogramma 2016 voor het ministerie van OCW (1)	77
3 Activiteitenlasten Werkprogramma 2016 voor het ministerie van OCW (2)	79
4 Lasten Leenfaciliteit Talentontwikkeling	80

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

Amsterdam, 23 maart 2017

Geachte raad van toezicht,

In overeenstemming met mijn taak breng ik hierbij verslag uit van de stichting Cultuur+Ondernemen over het boekjaar 2016. U treft hier het verslag aan van de raad van toezicht, het directieverslag, de jaarrekening, de overige gegevens en de bijlagen.

De financiële verslaglegging is gemaakt door de financiële administratie van Cultuur+Ondernemen

De rapportage is gecontroleerd door Mazars accountants. Hun bevindingen vindt u in de controleverklaring op pagina 68.

Met vriendelijke groet,

Jo Houben
directeur-bestuurder

1 VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De stichting Cultuur+Ondernemen heeft een statutair bestuurder en een raad van toezicht. De Governance Code Cultuur is uitgangspunt voor het bestuur van en toezicht op de organisatie.

Vergaderingen

In 2016 kwam de raad vijf keer in reguliere vergadering bij elkaar. De vergadering van april stond helemaal in het teken van de managementletter en het vaststellen van het jaarverslag 2015, in aanwezigheid van de extern accountant EY. In de vergadering van juli vond een strategische discussie plaats naar aanleiding van het advies van de Raad voor Cultuur aan de minister van OCW over het Cultuur+Ondernemen Werkprogramma 2017-2018.

Begin 2016 startten directie en management een traject om te komen tot een herziening van de organisatiestructuur. Bij twee vergaderingen was daarom een extern organisatieadviseur aanwezig. Die koppelde zijn bevindingen terug aan de raad van toezicht. In de tweede bijeenkomst zijn de concrete adviezen voor de toekomst besproken. Dit traject leidde er uiteindelijk toe dat de leden van het managementteam zich weer volledig kunnen focussen op het projectleiderschap. Er is een nieuwe manager aangesteld: programma's en projecten.

In de meivergadering gaf Roelof Balk, fondsdirecteur van het Fonds Cultuur+Financiering, een presentatie aan de raad. Het Fonds Cultuur+Financiering is opgericht door Cultuur+Ondernemen om leningen en garantstellingen aan te bieden aan de sector. Ook is gesproken over de uitbreiding van regionale leningen, de relatie tussen het Fonds en Cultuur+Ondernemen en de activiteiten van het Fonds.

In het najaar bespraken de directeur-bestuurder, de controller, de voorzitter van de raad, Steven de Waal en Jenny de Vries, als financieel specialist van de raad, de financiële situatie. Met name werd aandacht besteed aan het Sectorplan Cultuur. Cultuur+Ondernemen is penvoerder van dit project en verantwoordelijk voor het projectmanagement. Het naar beneden bijstellen van de beoogde resultaten van het sectorplan had rechtstreeks gevolg voor de dekking van de overheadvergoeding voor Cultuur+Ondernemen.

De vaste agendapunten in de vergaderingen van de raad van toezicht waren financiële voortgangsrapportages, begroting, beleidsdiscussies, medewerkers, en grote nieuwe projecten. Gedurende het jaar is er nauw onderling overleg geweest tussen de voorzitter van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder.

Leden van de raad zijn door het jaar heen bij verschillende bijeenkomsten van Cultuur+Ondernemen geweest, bijvoorbeeld bij de presentatie van het onderzoeksrapport

Governance in Cultuur in april en de presentatie van de evaluatie Talentlening op 10 oktober in LantarenVenster, beide in aanwezigheid van minister Bussemaker. Ook waren leden van de raad aanwezig bij het rondetafelgesprek over financieren op 9 mei 2016 in De Balie in Amsterdam.



Minister van OCW Jet Bussemaker en voorzitter van de raad van toezicht, Steven de Waal, op 10 oktober tijdens de overhandiging aan de minister van de evaluatie van de Talentlening.



Directeur Jo Houben, Marry de Gaay Fortman, voorzitter van de NVTC en Sjoerd Vellenga, lid van de raad van toezicht, in Cobra Museum in Amstelveen.

Zelfreflectie

In oktober evalueerde de raad zichzelf met behulp van de door Cultuur+Ondernemen ontwikkelde zelfevaluatiescan die door alle leden werd ingevuld. Na afloop vond er een sessie plaats onder leiding van een governancespecialist. Die maakte een verslag voorzien van aandachts- en verbeterpunten voor het functioneren van de raad. In 2017 gaat de raad aan de slag met het daaruit voortgekomen actieplan. Rode draden in het plan zijn het nog verder versterken van onze betrokkenheid en het vergroten van onze zichtbaarheid. Dat maken we tastbaar door contact te zoeken, met stakeholders én met medewerkers. Leden van de raad zullen bijvoorbeeld zo veel mogelijk aanwezig zijn op bijeenkomsten waar Cultuur+Ondernemen een rol speelt. Ze zullen de directeur-bestuurder regelmatig vergezellen naar besprekingen met belangrijke stakeholders. De raad zal ook de binding met de medewerkers van Cultuur+Ondernemen verder vergroten. Dat kan door werkbezoeken te brengen, maar ook door informele ontmoetingen te organiseren. De focus op strategie, financiën, HR en positionering blijft natuurlijk onverminderd.

Accountant

Na afloop van de controlewerkzaamheden en het controleren van de jaarrekening 2015 heeft de raad van toezicht de bestuurder en de controller een evaluatiegesprek laten voeren met EY.

Uiteindelijk besloot de raad met ingang van controlejaar 2016 opdracht te verlenen aan een andere accountant. Jenny de Vries voerde namens de raad gesprekken met drie kantoren samen met de directeur-bestuurder en de controller. De raad benoemde in het najaar van 2016 Mazars tot nieuwe extern accountant. In de oktobervergadering was er een kennismakingsgesprek met de voltallige raad.

Gesprek met medewerkers

In 2016 sprak de raad van toezicht met een klankbordgroep van de medewerkers. We spraken af deze gesprekken elk jaar te voeren. In januari 2017 vond het eerste gesprek plaats met de recent opgerichte personeelsvertegenwoordiging.

Functioneringsgesprek met directeur-bestuurder

De voorzitter en een lid van de raad voerden een functioneringsgesprek met de directeur-bestuurder. De terugkoppeling aan de voltallige raad vond plaats in de daaropvolgende vergadering. De bezoldiging van de directeur-bestuurder wordt door de raad vastgesteld. Deze komt niet uit boven de norm volgens de Wet Normering Topinkomens.

Samenstelling raad van toezicht

Begin 2015 traden Erwin van Lambaart, Giel Pastoor, Sjoerd Vellenga, Marjolijn Vencken en Jenny de Vries toe tot de raad van toezicht. Voorzitter is Steven de Waal. Het profiel van de raad van toezicht is voor het laatst aangepast in 2014, met het oog op de toen nieuw te werven leden.

Amsterdam, 23 maart 2017

Raad van toezicht

.....	
Steven de Waal	Erwin van Lambaart
Voorzitter	Lid
.....	
Giel Pastoor	Sjoerd Vellenga
Lid	Lid
.....	
Marjolijn Vencken	Jenny de Vries
Lid	Lid

Profielen en informatie over nevenfuncties van de raad van toezicht vindt u op:

<http://www.cultuur-ondernemen.nl/over-ons>

Profiel en informatie over nevenfuncties van de directeur-bestuurder vindt u op:

<http://www.cultuur-ondernemen.nl/medewerkers/jo-houben>



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 INLEIDING

Onze missie

Cultuur+Ondernemen is het kenniscentrum voor ondernemerschap in de cultuursector. Wij ondersteunen culturele organisaties, zelfstandig werkende kunstenaars en creatieven die meer rendement willen halen uit hun activiteiten. Wij werken daarbij samen met overheden, fondsen en het bedrijfsleven en vergroten zo het effect van hun cultuurbeleid en -investeringen. 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.

2016: Tweede fase van 'Ondernemerschapsondersteuning in de cultuursector'

Cultuur+Ondernemen werkte de afgelopen jaren aan het programma *Ondernemerschapsondersteuning in de cultuursector*, een van de speerpunten van het beleid van de minister van OCW. Voor deze activiteiten kende OCW een subsidie toe aan Cultuur+Ondernemen voor de eerste fase 2013-2014 en voor de tweede fase 2015-2016. Ons activiteitenprogramma voor 2015-2016 bestond uit de drie deelprogramma's:

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

Voor u ligt ons jaarverslag 2016. In de tabellen vindt ook de resultaten van 2015 terug. Voor een uitgebreid verslag over 2015 verwijzen wij naar *Jaarverslag 2015*. Voor een overzicht van onze analyses, doelstellingen en activiteiten die ten grondslag liggen aan dit tweejarig programma verwijzen wij naar het *Werkprogramma 2015-2016*. In oktober 2016 herzagen wij in overleg met het ministerie van OCW de clustering van onze activiteiten. In dit verslag is dat terug te zien in de andere verdeling van een aantal publicaties, de oriëntatiegesprekken en adviestrajecten. In 2015 waren die twee laatste nog verdeeld over de deelprogramma's. In 2016 brachten wij die allemaal onder bij cluster 2.2.2.1 *Organisatie 2.0* en 2.2.2.2 *Bekwame professionals* binnen het deelprogramma *Beter besturen*. Daarnaast zijn ook de prognoses voor deze dienstverlening naar boven bijgesteld.

Hieronder vindt u een kort overzicht van de *highlights* van 2016. Daarna lichten we in 2.2 onze activiteiten per programma toe.

2016: groter bereik met onze financiering en expertise

In 2016 groeiden de omvang en het bereik van onze financieringsinstrumenten en verspreidden wij onze expertise. Dat deden we onder andere door, samen met partners, debatten, bijeenkomsten en seminars te organiseren. Daarnaast verrichtten en publiceerden wij onderzoek. Onze expertise berust op onze ervaring in de cultuursector en op ons netwerk van professionals: ervaren deskundigen op het gebied van financiën en governance, organisatieadviseurs, coaches, bestuurders, mentoren en trainers.

Debatten over financiering in de Cultuursector

In mei 2016 organiseerden wij samen met het Fonds Cultuur+Financiering een rondetafelgesprek over financieren in de Balie in Amsterdam.



Rondetafel 9 mei 2016 in De Balie, Amsterdam

Het gesprek was een opmaat naar de evaluatie van de *Talentlening* waarvan de resultaten werden overhandigd aan de minister van OCW op 10 oktober 2016 in LantarenVenster in Rotterdam.

De minister toonde zich bij de presentatie van het evaluatierapport *De kunst van het lenen*, tevreden over de resultaten van de *Talentlening*. “Ik ben verrast door de reikwijdte en heb hoge verwachtingen van het vervolg.”

Governance Code Cultuur actief toegepast

In november 2016 verscheen de herdruk van de *Governance Code Cultuur*. De code was toen al door de sector actief opgepakt. Geheel volgens de bedoeling zien organisaties de code als een aansporing om alert en actief om te gaan met hun governance. In de herdruk hebben we dan ook het bekende motto ‘pas toe of leg uit’, aangevuld met ‘pas toe én leg uit’. Als je je inspant om de werkwijze van een raad van toezicht of een bestuur te verbeteren, is het handig en belangrijk om je dilemma’s en ervaringen te delen met je stakeholders en je omgeving.

Onderzoeksrapport 'Governance in Cultuur'

Op 20 april 2016 nam de minister van OCW het onderzoeksrapport *Governance in Cultuur, stand van zaken 2016* in ontvangst. Dat gebeurde tijdens een symposium dat wij samen met de Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur organiseerden in het Cobramuseum in Amstelveen.



Jo Houben (links) van Cultuur+Ondernemen en Marry de Gaay Fortman (rechts) van de NVTC overhandigen de publicatie aan minister Bussemaker

De code is inmiddels breed ingevoerd. 82% van de respondenten van het onderzoek zegt de code toe te passen. Uit het onderzoek blijkt vooral dat 'lastige gesprekken' nodig blijven om tot goede governance te komen. En dat blijkt in de praktijk voor veel organisaties nog moeilijk. Ook moet er meer aandacht komen voor de diversiteit in de samenstelling van het bestuur en de raad van toezicht. Tot slot is het belangrijk dat het bestuur en de raad van toezicht heldere afspraken maken over het onderling delen van informatie. Het onderzoeksrapport adviseert om deze drie punten op te nemen in de jaarlijkse evaluatie door bestuur en raad van toezicht. Door de uitkomsten van deze evaluatie te delen met de stakeholders via website en jaarverslag (pas toe én leg uit) worden ook andere organisaties gestimuleerd om openheid te betrachten. Dan is het mogelijk om van elkaar te leren.

Zelfevaluatie en andere tools

Op governancecodecultuur.nl plaatsen wij informatie en *tools* die culturele organisaties ondersteunen bij het in de praktijk brengen van de code. Een van die *tools* is een zelfevaluatiescan voor de raad van toezicht en het bestuur. De scan stelt vragen als: 'Hoe functioneert de raad of het bestuur? Hoe wordt er samengewerkt binnen de raad, met de directie en met de stakeholders?' De uitkomst van de scan geeft vervolgens handvatten voor de voorbereiding van de jaarlijkse evaluatie. Deze zelfevaluatiescan is in 2016 afgenomen door verschillende culturele organisaties, zie pagina 25.

Oriëntatiegesprekken in de regio in samenwerking met partners

Naast het bevorderen van goed bestuur van organisaties stimuleren wij ook de zelfsturing van individuele kunstenaars en creatieven. Al vanaf het begin van ons bestaan doen we dat met het bieden van persoonlijk advies en training. Dit laagdrempelige advies in de vorm van onze Oriëntatiegesprekken voorzag ook in 2016 in een grote behoefte. Het aantal aanvragen is de laatste jaren sterk gegroeid (zie pagina 23). Steeds vaker bieden wij deze gesprekken aan in samenwerking met partners door het hele land.



Een bezoeker van onze stand tijdens de conferentie Cultuur in Beeld op 16 december 2016 schrijft zich in voor een oriëntatiegesprek

Expertise gedeeld over het inzetten van creativiteit in andere domeinen

In de afgelopen jaren boden wij ondersteuning bij het vinden van nieuwe werkgebieden voor culturele instellingen en kunstenaars. We ontwikkelden projecten in het bedrijfsleven en de publieke sector waar kunstenaars en creatieven werkten aan het oplossen van problemen of het ontwikkelen van innovaties. Deze ontwikkelings- en bemiddelingstaken zijn inmiddels overgenomen door overheden en organisaties. In de komende jaren willen wij ze daarbij ondersteunen door onze expertise te delen, onderzoek te doen en onderzoeksresultaten te publiceren.

Onderzoekspublicatie *Age friendly financieren*

In opdracht van het Fonds voor Cultuurparticipatie onderzochten wij de succesfactoren voor het verduurzamen van kunstprojecten voor en door ouderen. Cultuur+Ondernemen voerde met projecteigenaren en gemeenteambtenaren gesprekken met als kernvragen: 'waar liggen duurzame financieringskansen buiten de culturele kapitaalmarkt?' en 'is er voor deze projecten ook financiering te vinden bij bedrijven, zorgorganisaties of bij de afdelingen zorg, welzijn of economie van gemeenten?' De uitkomsten legden we vast in de publicatie *Age friendly financieren* die praktische handvatten bevat om in de toekomst duurzame projecten op te zetten.

Governance binnen Cultuur+Ondernemen

Cultuur+Ondernemen is niet alleen uitgever van de *Governance Code Cultuur*, maar hanteert de code uiteraard zelf ook. Jaarlijks voert de raad een functioneringsgesprek met de directeur-bestuurder. De raad van toezicht voerde een kritisch gesprek met de bestuurder over de uitvoering van het Sectorplan Cultuur en de daaraan verbonden risico's voor Cultuur+Ondernemen.

In 2016 evalueerde de raad van toezicht zichzelf met de zelfevaluatiecan die wij ook aan andere culturele organisaties bieden. De raad heeft zichzelf ten doel gesteld om de contacten met de hele organisatie uit te breiden en zich zo aanvullend te informeren over het reilen en zeilen van de organisatie. Daar is een actieplan uit voortgekomen met als belangrijkste punt het nog verder uitbouwen van de betrokkenheid en zichtbaarheid van de raad.

Financieel resultaat 2016

Cultuur+Ondernemen heeft in 2016 een omzet gerealiseerd van € 3.919.619. Dit is rond hetzelfde niveau als voorgaand boekjaar. Het boekjaar 2016 wordt afgesloten met een negatief exploitatieresultaat van € 265.197 voor bestemmingen. Het negatieve saldo na bestemmingen bedraagt € 159.945. Dit saldo is ten laste gebracht van de algemene reserve, waardoor de algemene reserve terugloopt tot een bedrag van € 94.064. Het negatieve resultaat in 2016 komt grotendeels voort uit de noodzakelijke extra inspanningen rondom het penvoerderschap van het Sectorplan Cultuur. Mede daardoor zijn de begrote inkomsten vanuit de markt in realisatie achtergebleven bij de begroting.

	Exploitatie 2015	Exploitatie 2016	Begroting 2016	Begroting 2017
<i>Baten</i>				
Subsidies	3.461.873	3.419.502	3.679.765	2.998.465
Overige opbrengsten	421.994	500.117	1.586.885	1.726.045
Totaal baten	3.883.867	3.919.619	5.266.650	4.724.510
<i>Lasten</i>				
Activiteitenlasten derden	2.135.992	2.077.237	3.249.450	2.574.610
Organisatielasten	2.095.385	2.214.559	2.174.900	2.174.900
Subtotaal lasten	4.231.377	4.291.796	5.424.350	4.749.510
Financiële baten en lasten	31.791	17.980	-	25.000
Exploitatieresultaat	315.719-	354.197-	157.700-	0
<i>Resultaatbestemming</i>				
Toevoeging aan bestemmingen	180.871	56.582	-	-
Onttrekking uit bestemmingen	300.625	250.834	157.700	-
Saldo na bestemmingen	195.965-	159.945-	0	0
<i>onttrokken aan algemene reserve</i>				

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld vanuit een continuïteitsveronderstelling.

Cultuur+Ondernemen onderkent daarbij enkele risico's. Het voornaamste risico is geen of een aanzienlijk lagere toekenning van subsidie door het ministerie van OCW voor de periode van 2019 tot en met 2022. 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

Cultuur+Ondernemen onderkent risico's op het gebied van financiën, interne beheersing, personeel en toegevoegde waarde.

Financiële risico's

De subsidie van het ministerie van OCW is de belangrijkste bron van financiering voor onze activiteiten. Als de toekenning van deze subsidie verandert of zelfs stopt heeft dat een grote impact op de organisatie. Wij zetten ons dan ook in om de bronnen van financiering te spreiden. Daarbij wordt ingezet op vermeerdering van inkomsten uit de markt. Verder merken wij op dat de dalende rente kan leiden tot het vervallen van de bijzondere baten die de rente oplevert.

Risico's interne beheersing

De invulling van de control-functie is afgelopen jaren bewogen geweest. De mix van subsidiestromen en inkomsten rond ons grote en diverse palet van diensten, maken de administratie en de interne beheersing complex. Daarnaast verdient de inzet van middelen bij afronding van projecten en de dekking ervan extra aandacht. Wij werken daarom aan een structurele versterking van de financiële functie en verbetering van de interne beheersing, vooral van projectbeheer. Verder worden in het bijzonder de processen rondom de contractadministratie en het declaratiebeleid aangescherpt. In 2016 hebben de declaraties al een extra review ondergaan.

Personele risico's

Cultuur+Ondernemen ontplooit een grote variëteit aan activiteiten met een relatief klein aantal medewerkers. Veel specifieke kennis is belegd bij individuen. Bij verloop van personeel is dit snel risicovol voor ons. Wij willen dit ondervangen door meer samenwerking en synergie te scheppen tussen de verschillende expertisevelden en diensten.

Risico's relevantie

Het is voor Cultuur+Ondernemen van groot belang zich bewust te zijn van de doorlopende ontwikkelingen en actuele thema's om ons heen. Verlies van dit bewustzijn is een risico waardoor de organisatie relevantie kan verliezen. De impact hiervan zou aanzienlijk zijn. Wij richten ons daarom voortdurend op verbinding met de klant en de versterking en inzet van onze kennisfunctie. We werken met lange termijn visie, waarbij wij de posities van onze stakeholders in kaart brengen en daar op inspelen.

Toekomstparagraaf

Wij hebben voor de periode 2017-2018 van het ministerie van OCW een subsidiebeschikking ontvangen voor eenzelfde bedrag als voor 2015-2016. Daarnaast verleende Agentschap SZW ons in februari 2017 een subsidie vanuit het Europees Sociaal Fonds naar aanleiding van de subsidieaanvraag voor het project *DI vereist cultureel ondernemerschap*. Dit project heeft een geplande looptijd van 1 maart 2017 tot en met 31 augustus 2018.

Financieren en Besturen zijn de pijlers onder onze toekomstige activiteiten. Daarnaast leggen wij ons toe op de verdere ontwikkeling en invulling van onze kennisfunctie.

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 (het huidige Movisie).

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

Inschrijving Kamer van Koophandel

De stichting Cultuur+Ondernemen 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)

2.2 ACTIVITEITENVERSLAG

Dit hoofdstuk bevat het activiteitenverslag van Cultuur+Ondernemen over 2016. Wij brachten onze activiteiten onder in drie programma's:

- 2.2.1 Nieuwe manieren van financieren
- 2.2.2 Beter besturen
- 2.2.3 Leren nieuwe waarden te creëren

De drie programma's zijn op hun beurt onderverdeeld in 10 clusters van activiteiten. Het verslag over een programma begint telkens met een korte beschrijving van de inhoud en de doelen van de clusters. In de tabellen daaronder tonen we, per cluster, de beoogde en gerealiseerde resultaten. Tot slot lichten we per cluster de belangrijkste resultaten in 2016 toe.

2.2.1 Nieuwe manieren van financieren

Financiële slagkracht is belangrijk voor de cultuursector. Omdat de overheid alleen niet langer in staat is om aan alle financieringsbehoefte te voldoen, is het nodig om nieuwe manieren van financieren te ontwikkelen. Cultuur+Ondernemen ziet lenen, mits zorgvuldig begeleid, als een volwaardig onderdeel van de financieringsmix van de culturele sector. Lenen is bovendien een duurzame vorm van financieren; het geld dat wordt uitgeleend wordt ook weer terugbetaald en kan zo een nieuw leven beginnen bij een andere kunstenaar of organisatie.

Binnen Nieuwe manieren van financieren hanteren wij drie clusters:

- 2.2.1.1 Financieren en garantstellingen
- 2.2.1.2 Creative Financial Engineering
- 2.2.1.3 Financiering cultuureducatie

2.2.1.1 Financieren en garantstellingen

Wij bieden onze doelgroepen praktisch toepasbare financieringsoplossingen. We sporen geschikte financieringsbronnen op en maken deze toegankelijk. Het palet aan leningen bestaat uit culturele microkredieten, regionale cultuurleningen en Talentleningen. We beheren en ontwikkelen regionale fondsen, zodat er een landelijk dekkend netwerk ontstaat voor microfinanciering in de cultuursector. Gemeenten en provincies zetten vaker in op een vorm van revolverend financieren. Wij hebben daar ruime ervaring mee en zetten inmiddels fondsen op in Amsterdam, de provincie Utrecht, de gemeente Utrecht, de provincie Brabant en in Almere. Deze leningen bieden wij altijd aan in samenwerking met een lokale partner (AFK voor Amsterdam, bkkc voor Brabant, KF Hein-fonds voor Utrecht). Daarnaast geven we in samenwerking met Triodos Bank garantstellingen af op bancaire leningen.

2.2.1.1 Financieren en garantstellingen			
Beoogd resultaat 2015 en 2016	Behaald 2015	Behaald 2016	Totaal behaald
150 aanvragen micro-financiering waarvan 110 toekenningen	76 waarvan 51 toekenningen	79 waarvan 52 toekenningen	155 waarvan 103 toekenningen
200 lopende kredieten in beheer	200	155	355
Ontwikkeling en beheer van 3 regionale fondsen	3 (Amsterdam, en provincies Brabant en Utrecht)	Voortzetting Amsterdam, en provincies Brabant en Utrecht en 1 nieuw fonds (de Almeerse Cultuurlening)	4
Ontwikkeling 3 nieuwe regionale fondsen	3 (Amsterdam, en provincies Brabant en Utrecht)	1 (de Almeerse Cultuurlening)	4
Beheer van 46 garantstellingen	49 (Totaal garant voor circa 1,7 miljoen)	46 (Totaal garant voor 1,65 miljoen)	46
10 aanvragen	5 nieuwe aanvragen	6 nieuwe aanvragen, waarvan 1 toekenning	11 aanvragen, waarvan 1 toekenning
Juridische toetsing contracten en documentenstroom kredieten en garanties	Uitgevoerd, met Kennedy Van der Laan	Uitgevoerd, met Kennedy Van der Laan	Uitgevoerd, met Kennedy Van der Laan
Revisie administratieve organisatie kredieten en garanties	Uitgevoerd	Uitgevoerd	Uitgevoerd

Resultaten 2016: Doorzettende groei in aantallen en volume, uitbreiding van de regionale fondsen

In de afgelopen jaren is lenen een volwaardig onderdeel van de financieringsmix van de cultuursector geworden. Zowel het aantal leningen als het geleende bedrag namen toe. Wij zijn ervan overtuigd deze groei doorzet. Dat moet zorgvuldig gebeuren, dus we sturen op een stabiele maar beheerste groei. Wij onderzoeken altijd of een lening het beste antwoord is op de vraag en wij adviseren en begeleiden aanvragers zorgvuldig. Dat wij onze zorgplicht serieus nemen blijkt ook uit het zeer kleine aantal leningnemers dat moeilijkheden ondervindt bij het aflossen van de lening.

De regionale fondsen zijn succesvol. In 2015 zetten wij fondsen op in de provincies Brabant en Utrecht. In 2016 deden wij dit in Almere. Niet alleen maakten deze fondsen het mogelijk dat projecten werden uitgevoerd, er is ook een blijvend positief effect op de professionalisering van de leningnemer. Het is daarom hoopvol dat we in 2016 ook gesprekken startten met Rotterdam om tot een regionaal fonds te komen.

Talentlening 2015-2016

In 2015 introduceerde Cultuur+Ondernemen de Talentlening: een lening tot maximaal €40.000 tegen 3% voor talentontwikkeling voor kunstenaars, culturele organisaties en creatieven. De Talentlening wordt mogelijk gemaakt door een ondersteuning van het ministerie van OCW in het kader van het beleid voor Talentontwikkeling. De Talentleningen worden verstrekt door het Fonds Cultuur+Financiering, dat is opgericht door Cultuur+Ondernemen om financiële faciliteiten aan te bieden aan de sector. De governance van het Fonds, met onder meer een eigen Raad van Toezicht, is zo ingericht dat er een duidelijke functiescheiding is tussen advisering en voorlichting (Cultuur+Ondernemen) en het daadwerkelijk verstrekken van financieringen (Fonds Cultuur+Financiering).

Bijlage 4 van dit verslag bevat het financieel overzicht van de Talentlening voor de periode 2015-2016. Het referentiekader voor het financieel overzicht is de businesscase die Cultuur+Ondernemen opnam bij de subsidieaanvraag van 18 november 2014, waarop de subsidieverstreking is gebaseerd.

In 2016 is de startfase van de Talentlening uitvoerig geëvalueerd. Dat was een van de voorwaarden van de minister van OCW bij de subsidieverlening. De bevindingen en conclusies staan in het rapport *De kunst van het lenen*, dat op 10 oktober in Lantarenvenster te Rotterdam aan de minister is aangeboden. Eind 2016 was het aantal aanvragen sinds de start opgelopen tot 78. Kunstenaars, culturele organisaties en creatieven uit vrijwel alle disciplines, dienden aanvragen in voor allerlei type investeringen. Van deze aanvragen zijn er inmiddels 46 gehonoreerd (en 45 gecontracteerd) voor een totaalbedrag van € 841.875.

De evaluatie leverde ook een aantal punten voor verbetering op. Aanvragen zijn zelden in één keer goed. Dat is niet verwonderlijk in een sector die sterk subsidiegedreven is en nog weinig ervaring heeft met investeren en terugverdienen. Een belangrijke conclusie uit *De kunst van het lenen* is dat extra investeringen nodig zijn in het financieringsnetwerk, om te komen tot een goed werkend *Financieel Ecosysteem Cultuur* waar vragers en aanbieders van financiering elkaar ontmoeten en verstaan.

De uitkomsten van de eerste evaluatie waren voor de minister aanleiding om de ondersteuning van de Talentlening onverkort voort te zetten. Dat betekent dat de Talentlening ook de komende jaren volop beschikbaar blijft. Door het revolverende karakter van dit financieringsinstrument is daarmee het investeringsbedrag van € 3 miljoen nagenoeg permanent beschikbaar. De volgende evaluatie van de Talentlening zullen wij uiterlijk in 2020 aan de minister voorleggen.

2.2.1.2 Creative Financial Engineering

Creative Financial Engineering geeft richting aan nieuwe ontwikkelingen in financiering van kunst, cultuur en de creatieve industrie.

2.2.1.2 Creative Financial Engineering			
Beoogd resultaat 2015 en 2016	Behaald 2015	Behaald 2016	Totaal behaald
<i>De publicaties die in 2015 onder 2.2.2.1 stonden zijn in 2016 in dit cluster opgenomen</i>			
Onderzoeken naar haalbaarheid en implementatie van 2 nieuwe financieringsinstrumenten voor <i>Creative Impact Bonds</i> en <i>crowd investment platform</i> en andere accelerators in investeringen	Onderzoeken naar <i>Cultural Impact Bonds</i> en <i>crowdfunding</i>	Onderzoek <i>Naar een EU financieringsportal voor de Nederlandse culturele en creatieve sector</i> Onderzoek <i>Europese Garantiefaciliteit</i> en Onderzoek <i>Huisvestings-concept Amsterdam</i>	2 onderzoeken uitgevoerd en afgerond 3 onderzoeken uitgevoerd (publicatie in 2017)
Actueel houden van informatievoorziening over alternatieve financiering	Monitoring functie ingericht met de bedoeling de resultaten in 2016 te delen		
2 publicaties over Creative Financial Engineering	Publicatie <i>Show me the money</i> Publicatie <i>Effecten van de Cultuurlening</i> (in samenwerking met Universiteit Utrecht)	Publicatie <i>De kunst van het lenen</i> Vorbereiding van de publicaties <i>Crowdfunderlenen</i> en <i>Impactfinanciering</i>	3 publicaties

Resultaten 2016: Ontwikkeling als kenniscentrum.

Cultuur+Ondernemen speurt voortdurend naar nieuwe financieringsvormen, in binnen- en buitenland, binnen en buiten de cultuursector. Ons netwerk, desk research en onze ervaringen met het beheren van financieringsinstrumenten geven ons een brede blik op wat er nu al mogelijk is, maar ook op wat er in de toekomst mogelijk kan zijn. We vertalen deze expertise in publicaties met een brede verspreiding. In 2016 onderzochten wij bijvoorbeeld de mogelijkheden voor culturele organisaties om toegang te krijgen tot Europese financiering.

2.2.1.3 Financiering cultuureducatie

Cultuureducatie staat hoog op de politieke agenda. Gestimuleerd door overheidsbeleid ontwikkelen scholen hun eigen educatieprogramma en -doelstellingen en formuleren zij steeds beter hun eigen vraag. Om dit mogelijk te maken ontwikkelden wij in 2006 in opdracht van de gemeente Amsterdam *Voucherbeheer Amsterdam*. Basisscholen en de onderbouw van vmbo-scholen beheren daarmee hun eigen cultuureducatiebudget. Tegelijkertijd biedt *Voucherbeheer Amsterdam* informatie over de aard van de bestedingen. Op basis van deze informatie adviseert expertisecentrum Mocca-Amsterdam de scholen over de invulling van hun programma terwijl de scholen zelf de regie behouden. Het systeem creëert een zekere mate van concurrentie en vraagt flexibiliteit van aanbieders van cultuureducatie. *Voucherbeheer Amsterdam* werkt tot volle tevredenheid van scholen, aanbieders en gemeente en bereikt alle basisschool leerlingen en de leerlingen onderbouw van het vmbo in Amsterdam. Dat zijn ongeveer 75.000 leerlingen.

Binnen dit cluster vallen alle werkzaamheden voor Voucherbeheer-Amsterdam. Maar ook het beheer van de Stimuleringsregeling Eigentijdse Dans (SED) brachten wij in dit cluster onder.

2.2.1.3 Financiering cultuureducatie			
Beoogd resultaat 2015 en 2016	Behaald 2015	Behaald 2016	Totaal behaald
Update van het voucher-beheersysteem en onderzoeken mogelijkheden voor verdere ontwikkeling en verspreiding	Onderzoek naar alternatieve toepassingen.	Continuering en voorbereiding verbetering voucherbeheersysteem Amsterdam.	Start verbetering voucherbeheersysteem.
	Uitvoering Stimuleringsregeling Eigentijdse Dans (SED)	Uitvoering Stimuleringsregeling Eigentijdse Dans (SED)	Uitvoering Stimuleringsregeling Eigentijdse Dans (SED)

Resultaten 2016: Bestendinging en verbetering

In 2016 besloot de gemeente Amsterdam om *Voucherbeheer Amsterdam* voort te zetten tot 2020. Het beschikbare budget werd verhoogd met €2 per leerling per schooljaar. Het totale budget komt daarmee op € 1,5 miljoen. Inmiddels formuleerde meer dan 75% van de scholen cultuureducatiebeleid. Per jaar wordt 95% van het budget besteed. Het bedrag dat niet besteed wordt blijft beschikbaar voor de scholen. De gemeente Amsterdam stelde ook budget beschikbaar om het administratieve systeem te verbeteren. Dat staat op de agenda voor 2017.

Cultuur+Ondernemen voert namens de gemeente Amsterdam de *Stimuleringsregeling voor Eigentijdse Dans (SED)* uit. Wij hebben daarvoor van de gemeente Amsterdam een subsidiebeschikking ontvangen voor vier maal € 125.000 per jaar. Amsterdamse freelance

choreografen en dansers kunnen een aanvraag indienen voor € 3.000 per aanvrager. Dit bedrag mag besteed worden aan huur van een studio voor repetities, onderzoek of montage van een voorstelling. Na een digitale beroepsmatigheidstoetsing op basis waarvan wij professionaliteit en freelance status beoordelen kan de danser/choreograaf de aanvraag indienen. Wij toetsen vervolgens de aanvraag. Voor de uitvoering van deze regeling ontvangen wij een vaste jaarlijkse vergoeding en een variabele vergoeding per aanvraag. Periodiek rekenen wij met een betalingsverzoek, op basis van behandelde aanvragen, de beheerkosten af. Inmiddels deden meer dan 120 dansers/choreografen de toets en wordt het beschikbare budget volledig benut.

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 gelden en gelden uit de markt. Dat stelt hoge eisen aan het besturen van deze organisaties. Wat voor culturele organisaties geldt, geldt ook op individueel niveau. Ook kunstenaars moeten in staat zijn om effectief de regie te voeren over hun loopbaan en onderneming. Om culturele organisaties, kunstenaars en creatieven hierin te kunnen bijstaan formuleerden wij de volgende clusters:

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

In 2016 namen onze activiteiten binnen *Beter besturen* een hoge vlucht. We bereikten meer culturele organisaties en meer individuele kunstenaars. Beter nog: in toenemende mate wisten beide groepen de weg naar ons te vinden.

2.2.2.1 Organisatie 2.0

We adviseren organisaties over een passende en effectieve organisatiestructuur, de impact van hybride financiering op de organisatie en het beheersen en monitoren van risico's binnen governance. We delen kennis over financieren met culturele organisaties, zelfstandig werkende kunstenaars en creatieven. Dit doen we met adviestrajecten, *tools* en publicaties. Daarnaast ontwikkelen we nieuwe samenwerkingsmogelijkheden voor innovatieve cultuurproductie en -distributie.

2.2.2.1 Organisatie 2.0			
Beoogd resultaat 2015 en 2016	Behaald 2015	Behaald 2016	Totaal behaald
De adviestrajecten uit de clusters 2.2.2.2 zijn in 2016 in dit cluster opgenomen			
De publicaties over financieren in de cultuursector zijn opgenomen in programma Nieuwe manieren van financieren, cluster 2.2.1.2 Creative Financial Engineering			
140 Adviestrajecten	234	121	355
Ontwikkeling tools en implementatie integrale aanpak en analyse	Ontwikkeling, beschrijving en eerste stappen van implementatie van een integrale aanpak voor advies	Proces, middelen en aanpak van onze Oriëntatiegesprekken herijkt (zie 2.2.2.2)	Doel gerealiseerd
Evalueren bij opdrachtgevers	Kwaliteit van advies en overige dienstverlening geëvalueerd. Nieuwe werkwijze en formulieren ontwikkeld. Resultaten gebruikt voor verdere kwaliteitsverbetering van dienstverlening	Manier van evalueren bijgesteld. Uitkomsten gebruikt voor verbetering van dienstverlening	Resultaat behaald
Informatievoorziening en publicaties met sprekende voorbeelden	Rapportage <i>enquête Governance Code Cultuur 2014 Governance en Ondernemerschap</i> Onderzoek jaarverslagen (i.s.m. KPMG)	Onderzoeksrapport Governance in Cultuur. Stand van zaken 2016 (717 downloads) Samenvatting Governance in Cultuur. Stand van zaken 2016 (200 boekjes verspreid, 694 downloads) Website up to date gehouden (onder andere met artikel Subsidieperiolen door Marion Beltman.	5 publicaties (1.411 downloads)

Resultaten 2016: Groeiende vraag uit de sector.

In 2016 was er veel vraag naar onze adviestrajecten. De adviesvragen gingen vooral over financiering en stakeholders. De groeiende behoefte aan gericht advies levert ons op onze beurt veel kennis op over wat er leeft bij de kunstenaars, creatieven en culturele organisaties. Die kennis en ervaring gebruiken wij voor de uitbreiding en verbetering van onze dienstverlening.

Wij vinden het belangrijk om expertise te blijven delen. Dat daar ook veel belangstelling voor is, is te zien aan de aantallen downloads vanaf onze website. Ook voor de artikelen over ondernemerschap in nieuwsbrieven en op onze site was veel belangstelling.

2.2.2.2 Bekwame professionals

We helpen professionals binnen culturele organisaties zicht te krijgen op hun kwaliteit en inzetbaarheid en bieden ze kennis en training op het gebied van bijvoorbeeld ondernemerschap, klantgerichtheid en projectmanagement.

Wij ondersteunen ook individuele kunstenaars en creatieven die zich in hun ondernemerschap willen blijven ontwikkelen. Sleutelwoorden daarbij zijn zelfsturing en zelfredzaamheid: blijven werken aan inhoudelijke vernieuwing, zoeken naar alternatieve inkomstenbronnen en zoeken naar nieuwe manieren om samen te werken. Met adviezen, coaching, outplacement, trainingen, workshops en publicaties helpen wij kunstenaars en creatieven succesvol de verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen loopbaan.

2.2.2.2 Bekwame professionals

Beoogd resultaat 2015 en 2016

Behaald 2015

Behaald 2016

Totaal behaald

In het verslag over 2016 nemen wij in dit cluster de **oriëntatiegesprekken** op die in 2015 over de verschillende programma's waren verspreid. De **adviestrajecten** zijn ondergebracht in cluster 2.2.2.1 Organisatie 2.0

890 Oriëntatiegesprekken over persoonlijke ontwikkeling, inrichting organisatie, besturen, toekomstvisie, product-markt-combinaties en verdienmodellen	378	716	1.094
115 Loopbaancoachings- en outplacementtrajecten	60	34	94
1.500 deelnemers aan workshops en trainingen over organisatie, integrale financiering en besturen	1.311	1.209	2.520
4 publicaties	Handleiding belastingaangifte 2014 (700 downloads) Actualisering Landelijke Algemene Voorwaarden Kunstopdrachten (599 downloads) Onderzoeksrapport 10 jaar mentoring Zakelijke gids (1.250 downloads en verspreiding onder 3.325 afgestudeerden)	Handleiding belastingaangifte 2015 (1.308 downloads) Zakelijke gids (1.900 downloads en verspreiding onder 3.700 afgestudeerden) Engelse vertaling Zakelijke gids Onderzoek naar ondersteuning jonge kunstenaars op de culturele arbeidsmarkt	8 publicaties

Resultaten 2016: Zelfsturing en zelfredzaamheid

Er was en blijft veel vraag naar de Oriëntatiegesprekken. In toenemende mate bieden we, meestal op uitnodiging, deze gesprekken ook in de regio aan. Een deel van onze loopbaancoachings- en outplacementtrajecten is uitgevoerd in het kader van het *Sectorplan Cultuur* (2.2.3). Deze trajecten worden vooral ingezet door professionals in hun *mid-career*. Degenen die het traject doorliepen ervaren het effect als waardevol en blijvend. We bieden trainingen en workshops op verschillende gebieden aan en werken hiervoor altijd samen met specialisten uit de sector. Ook *in-company* trainingen of trainingen op maat behoren tot de mogelijkheden. Ook in 2016 verzorgden wij trainingen op verzoek van verschillende organisaties door het hele land.

2.2.2.3 Sectorplan Cultuur

Het Sectorplan Cultuur is een samenwerking van de sociale partners in de cultuursector, gestart in 2015. Wij zijn hoofdaanvrager en penvoerder. Het sectorplan wordt gefinancierd door de partners en het ministerie van SZW en is gericht op duurzame inzetbaarheid voor iedereen die werkt in de cultuursector. Het plan bestaat uit acht maatregelen. In samenwerking met onze partners voeren wij de maatregelen leerwerkplekken, loopbaantrajecten, scholing ondernemerschap en HRM-impuls uit. In 2016 besteedden we aandacht aan het informeren en bijstaan van de partners, het uitvoeren en coördineren van de projectadministratie en het secretariaat van de stuurgroep. Ook wezen we de sector op de mogelijkheden van het Sectorplan Cultuur. Met effect: in totaal zijn er binnen dit plan ongeveer 2.800 mensen geschoold.

2.2.2.4 Talentontwikkeling

Wij ondersteunen de talentontwikkeling en de versterking van de marktpositie van jonge kunstenaars en creatieven. In onze mentoringprogramma's delen ervaren en gerenommeerde kunstenaars hun inhoudelijke en zakelijke expertise. Daarnaast organiseren wij, in samenwerking met andere organisaties, (mini)masterclasses en bijeenkomsten over actuele thema's.

2.2.2.4 Talentontwikkeling			
Beoogd resultaat 2015 en 2016	Behaald 2015	Behaald 2016	Totaal behaald
Mentoringprogramma samen met cultuurfondsen	Voortzetting samenwerking met Mondriaan Fonds: Mentoring bij werkbijdrage Jong Talent, onderdeel <i>Meester-Gezelregeling</i> Verkenkende en verdiepende gesprekken met cultuurfondsen (onder andere Nederlands Letterenfonds en Fonds Podiumkunsten)	Voortzetting samenwerking met Mondriaan Fonds Start pilot Mentoring voor Artistiek leiders met Mondriaan Fonds Verkenning samenwerking Hogeschool Zuyd	Resultaat behaald
150 Mentoringtrajecten samen met partners	66, waarvan 35 in samenwerking met Mondriaan Fonds	81, waarvan 59 in samenwerking met het Mondriaanfonds	147
80 deelnemers aan mini-masterclasses waar mentoren feedback geven op werk en plannen van potentiële mentees. Bedoeld als promotie voor publiek, als acquisitiemiddel en voor kennisdeling	0	93	93
Samenwerking met De Balie en het Mondriaan Fonds rond mentoring bij <i>Werkbijdrage Jong Talent</i> (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)	Vorbereiding gestart	Project gestopt; geen dekkende begroting mogelijk	0
12 themabijeenkomsten met in totaal 400 deelnemers	5 bijeenkomsten met in totaal 235 deelnemers	4 bijeenkomsten met in totaal 110 deelnemers	9 bijeenkomsten met in totaal 345 deelnemers

Resultaten 2016: Ervaringen uitwisselen en kwaliteitsverbetering

Naast ons eigen mentoringprogramma bieden we ook een mentoringprogramma in samenwerking met het Mondriaan Fonds. Een speciaal team van mentoren is samengesteld voor beeldend kunstenaars die in aanmerking komen voor de *Werkbijdrage Jong Talent* van het Mondriaan Fonds. Samen met het Mondriaan Fonds komen wij met de *Meester-Gezelregeling* tegemoet aan de groeiende vraag van beginnende kunstenaars naar begeleiding door ervaren vakgenoten. De regeling stimuleert de dialoog tussen kunstenaars van verschillende generaties. Om de keuze voor een mentor te vergemakkelijken organiseerden het Mondriaan Fonds en Cultuur+Ondernemen op 25 april 2016 in De Balie in Amsterdam een *Meet & Greet* voor potentiële mentees en mentoren. Ook in 2016 organiseerden wij themabijeenkomsten: tijdens *Art Rotterdam* hielden wij een talentontwikkelingbijeenkomst in samenwerking met Mondriaan Fonds, daarnaast organiseerden wij twee intervisiebijeenkomsten van mentoren en een meet-up van mentoren en (ex)mentees.

2.2.2.5 Goed bestuur

Door het werken met gemengde financiering zijn risicobeheer, toezicht en verantwoording in de cultuursector zwaarder gaan tellen. Organisaties die zich hiervan bewust zijn hanteren de *Governance Code Cultuur*. Wij begeleiden organisaties bij het inrichten van hun governance en maken bestuurlijke vraagstukken bespreekbaar. We werven bekwame bestuurders en toezichthouders voor culturele organisaties, halen jonge toezichthouders binnen en begeleiden hen. We monitoren en evalueren het gebruik van de *Governance Code Cultuur*, onderhouden de website, ontwikkelen nieuwe *tools* en helpen organisaties de kwaliteit van hun governance te beoordelen. Met een digitale scan of door 'live' onderzoek te doen en daarover te rapporteren.

2.2.2.5 Goed bestuur			
Beoogd resultaat 2015 en 2016	Behaald 2015	Behaald 2016	Totaal behaald
De oriëntatiegesprekken zijn ondergebracht in cluster 2.2.2.2 Bekwame professionals			
De adviesgesprekken zijn ondergebracht in cluster 2.2.2.1 Organisatie 2.0			
De workshops en trainingen zijn ondergebracht in cluster 2.2.2.2 Bekwame professionals.			
Onderhoud van de website governancecodecultuur.nl	FAQ aangevuld Vermelding rapportage <i>Enquête Governance Code Cultuur 2014</i> 64.000 unieke bezoekers 6.000 downloads <i>Governance Code Cultuur</i> governancecodecultuur.nl cultuur-ondernemen.nl	FAQ aangevuld Vermelding rapportage <i>Enquête Governance Code Cultuur 2014 Stand van Zaken 2016</i> Download herziene <i>Governance Code Cultuur</i> beschikbaar gemaakt. (87.440 unieke bezoekers 7.305 downloads GCC, waarvan 6.836 via de site)	Actuele content op de website 151.440 unieke bezoekers 7.305 downloads
Nieuwe tools en nieuwe best practices	Nieuwe <i>tools</i> over onder andere risico-management, vacatiegelden, informatievoorziening, stakeholders en keuze besturingsmodel Praktijkvoorbeelden voorbereid voor de publicatie in 2016	Vernieuwde/nieuwe tools over onder andere risico-management, personeelsbeleid en zelfevaluatie Scan personeelsbeleid voor IDFA	31 <i>tools</i> , Best practices
Governance scan	Zelfevaluatiescan ontwikkeld samen met Evalite, beschikbaar via internet, getoetst in het veld en als pilot uitgevoerd	18 scans uitgevoerd	Scan ontwikkeld en toegepast
50 matches op vacatures voor bestuurders en toezichthouders	27	8	35
Realisatie programma <i>Young Talent Board</i>	In ontwikkeling. Samenwerking met <i>Young Bankers</i> van ABN AMRO	Samenwerking met PWC en Rabobank NL voor financials, met Nauta Dutilh voor juristen	Gerealiseerd
Evaluatie <i>Governance Code Cultuur</i> en 2 publicaties	Evaluatieonderzoek onder 560 deelnemers en benchmark	Onderzoek uitgevoerd en verwerkt in <i>Governance in Cultuur- Stand van zaken 2016</i> , samen met NVTC Nieuwe druk <i>Governance Code</i> , aangevuld met Pas toe én leg uit (oplage 2.000, 7.305 downloads) Engelse vertaling van <i>De Governance Code Cultuur</i> (publicatie door de UNC-TAD in 2017.	Evaluatie, 2 publicaties

Resultaten 2016: Goed bestuur en toezicht omarmd en toegepast.

De *Governance Code Cultuur* doet zowel de organisaties als de buitenwereld aanbevelingen voor normen en werkwijze voor bestuur en toezicht. In 2016 hebben wij de ervaringen met de code in kaart gebracht en verwerkt in aanscherpingen, nieuwe *tools* en andere vormen van support. De scan die wij in 2015 ontwikkelden is door de sector meteen gebruikt. Het is een efficiënte online tool, die ingevuld kan worden door een bestuur of de raad van toezicht en die een rapportage oplevert waaruit blijkt welke onderwerpen relevant zijn voor het team. Daarnaast hebben wij in 2016 'live' evaluatiesessies gefaciliteerd.

2.2.3 Leren nieuwe waarde te creëren

Veel culturele organisaties, kunstenaars en creatieven willen de context waarin ze werken, en daarmee hun verdienmodel, verbreden. Voor hen ontwikkelden wij de volgende clusters:

2.2.3.1 Advisering rondom marktverbreiding

2.2.3.2 Product-marktcombinaties en verdienmodellen

Ons netwerk telt honderden creatieve professionals: theatermakers, beeldend kunstenaars, filmers, schrijvers, choreografen en musici. Wij benutten dit netwerk voor opdrachtgevers in het bedrijfsleven en de publieke sector die op zoek zijn naar kunstenaars en creatieven.

2.2.3.1 Advisering rondom marktverbreiding

In dit cluster ondersteunen wij culturele organisaties bij het vinden van opdrachten en nieuwe werkgebieden, het uitbreiden van hun klantenbestand en het schrijven van subsidieaanvragen en ondernemings- of acquisitieplannen. Dat doen wij met seminars, advies(trajecten) en onderzoek. In ons expertprogramma matchen wij experts uit het bedrijfsleven aan culturele organisaties. In ons bemiddelingsprogramma *Creativity+Business* brengen wij culturele organisaties in contact met experts uit het bedrijfsleven.

2.2.3.1 Advisering rondom marktverbreiding			
Beoogd resultaat 2015 en 2016	Behaald 2015	Behaald 2016	Totaal
De oriëntatiegesprekken zijn ondergebracht in cluster 2.2.2.2 Bekwame professionals			
50 matchingstrajecten tussen experts uit het bedrijfsleven en culturele organisaties	4	2	6
10 seminars over pricing, marketing, en crm met in totaal 500 deelnemers	5 seminars 254 deelnemers	10 seminars 293 deelnemers	15 seminars 547 deelnemers
25 adviestrajecten om mogelijkheden van marktverbreiding te verkennen	10	25	35
30 adviestrajecten overstakeholdersanalyse en marketing	17	24	41
200 kunstenaars en creatieven doen ervaring op in samenwerkingsprojecten met bedrijven	116	170	286
232 kunstenaars doen ervaring op in Creativity+Business projecten	112	158	270
Onderzoek naar de effecten van kunstprojecten in de zorg	Samenwerking met ZonMw gestart	Onderzoeksconsortium geselecteerd	Onderzoek voorbereid

Resultaten 2016: van bemiddelen naar adviseren en kennis delen

Het aantal matchingtrajecten tussen experts uit het bedrijfsleven en culturele organisaties is ver achtergebleven bij onze verwachting. Urgente vragen van de organisaties bleken niet snel te matchen met een geschikte én beschikbare expert. De inzet van deze experts is verschoven naar het bijdragen aan onze seminars en adviestrajecten. Onderwerpen tijdens deze seminars waren onder andere werken in andere domeinen, op festivals en voor creatieve bureaus. In 2016 organiseerden wij een serie bijeenkomsten over werken in andere domeinen (bedrijfsleven, onderwijs, publieke ruimte, bureaus, creatieve industrie, overheid, zorg en wetenschap).

In 2016 was er veel interesse voor onze adviestrajecten op het gebied van stakeholders-analyse en marktverbreding. In deze trajecten brengen culturele organisaties in kaart voor wie en op welke manier ze nieuwe waarde kunnen creëren. In onze workshop *De waarde van stakeholders* heeft bijvoorbeeld het management van Slot Loevestein samen met zijn stakeholders een vernieuwde identiteit en businessmodel ontwikkeld. De afgelopen jaren koppelden wij onder de titel *Creativity+Business* kunstenaars aan vraagstukken van gemeenten, zorginstellingen, woningbouwcorporaties en het bedrijfsleven. Kunstenaars waren actief voor verschillende festivals en culturele projecten, waaronder Mysteryland, Into The Great Wide Open, Welcome to the Village en de Kindermuseumnacht in Naturalis.

We zien dat andere organisaties en overheden deze bemiddelende rol voortvarend oppakken. Vanaf 2017 trekken wij ons daarom terug uit het ontwikkelen en uitvoeren van deze activiteiten. Onze grootste bijdrage zal dan zijn om onze kennis te delen en situaties te scheppen waarin de stakeholders van samenwerkingsprojecten hun ervaringen uitwisselen. In 2016 organiseerden wij daarom verschillende rondetafelgesprekken en expertmeetings. In 2016 namen wij deel aan het opzetten van een onderzoek naar de effecten van kunstprojecten in de zorg. Het onderzoek werd geïnitieerd door ZonMw en wordt uitgevoerd door een consortium van onder andere Hogeschool Windesheim, LKCA en Movisie. Het onderzoek zal in 2017 worden afgerond.

2.2.3.2 Product-marktcombinaties en verdienmodellen

Met deze activiteiten verspreiden wij kennis over het ontwikkelen van nieuwe product-marktcombinaties en verdienmodellen. Ook begeleiden wij de ontwikkeling en implementatie van nieuwe product- marktcombinaties en verdienmodellen bij culturele organisaties, kunstenaars en creatieven. Wij maken en verspreiden publicaties, geven advies en begeleiding en organiseren bijeenkomsten, trainingen en workshops.

2.2.3.2 Product-marktcombinaties en verdienmodellen			
Beoogd resultaat 2015 en 2016	Behaald 2015	Behaald 2016	Totaal
De adviestrajecten zijn ondergebracht in cluster 2.2.2.1 Organisatie 2.0			
De oriëntatiegesprekken zijn ondergebracht in cluster 2.2.2.2 Bekwame professionals			
260 deelnemers aan trainingen/workshops over onder andere verdienmodellen	192	274	466
Ontwikkelen van een scan voor verdienmodellen	0	1	1
2 publicaties over nieuwe product-markt combinaties	0	Publicatie Age friendly Financieringen (oplage 500) Vorbereiding publicatie Ondernemen, maar dan anders	2

Resultaten 2016: inspelen op vraagstukken

Wij gaven lezingen en workshops over hoe kunstenaars en creatieven financiering kunnen vinden buiten de cultuursector door goed in te spelen op vraagstukken die spelen bij nieuwe samenwerkingspartners in bijvoorbeeld de gezondheidszorg en het bedrijfsleven. Dit deden wij onder andere op uitnodiging van Movisie, LKCA en Bosch Open Expo.

In 2015 hebben wij onderzoek gedaan onder culturele instellingen naar de behoefte aan een scan over verdienmodellen. In 2017 publiceren we de uitkomsten hiervan in *Ondernemen, maar dan anders*.

5X UIT DE PRAKTIJK

“De cultuurlening hielp ons over de drempel”

Stichting Nationaal Jeugd Musical Theater – 31

**“Met hulp van de adviseur kreeg ik meer strategisch
inzicht en kon ik dingen veel zakelijker benaderen”**

Saïda Fakher – 32

**“Het is een goed aanknopingspunt geweest
om het gesprek aan te gaan”**

Theater De Lieve Vrouw – 33

**“De mensen die met je meekijken naar de
aanvraag hebben verstand van deze sector”**

Modehuis Maison the Faux – 34

“De gesprekken waren constructief en confronterend”

Jeroen Stok – 35

“Het heeft me gemotiveerd mezelf duidelijker te profileren”

Hanneke Scholten – 36

“Heel prettig om ondersteuning van een externe partij te krijgen”

IDFA – 37

"DE CULTUURLENING HIELP ONS OVER DE DREMPEL"

Stichting Nationaal Jeugd Musical Theater is succesvol. Zo succesvol dat het moeilijk was om de broodnodige financiële ondersteuning te verwerven voor de productiekosten voor een nieuwe voorstelling. Thomas Moesker, zakelijk leider: "Fondsen vonden ons een te commerciële organisatie, met te succesvolle producties. Ze zagen geen noodzaak om een bijdrage te leveren. En dat terwijl het voor ons elke keer weer een uitdaging is om vooraf die enorme productiekosten rond te krijgen. Ook de Rabobank wees onze aanvraag af. Uiteindelijk ben ik via via bij Cultuur+Ondernemen uitgekomen."

"We zijn ook een school, leiden kinderen op in zang, dans en spel. Van daaruit hebben we al een bepaalde cashflow. Maar om de financiën voor onze nieuwe voorstelling sluitend te krijgen, hadden we net wat meer geld nodig. Vandaar deze lening. Die hielp ons over de drempel. We kregen het geld rond de première, en hebben de laatste productierekeningen ermee kunnen betalen."

Het aanvragen van de lening was aanvankelijk niet veel anders dan een subsidie-aanvraag: een heleboel formulieren invullen, en alles goed motiveren. Moesker: "Maar waar het bij een subsidie een heel uitgebreid werkstuk is, vond ik de vragen hier veel gericht. De adviseur van

Cultuur+Ondernemen vroeg om specifiekere begrotingen, stelde concrete vragen. Het voelde meer als een dialoog. Voor een fonds vul je in één keer alles in op een website en ontvang je een brief met de uitslag. Met de adviseur bleven we veel meer in gesprek. Ze dacht mee: wat is handig en haalbaar? Dat is prettiger dan alles zomaar in een black box te gooien."

Moesker ziet de lening ook als een blijk van vertrouwen. "Als je een goed plan hebt, dat je goed kunt overbrengen en dat financieel haalbaar is, is zo'n lening de perfecte kans. De voorwaarden zijn goed, de rente is laag. De boodschap is eerlijk en helder: wij geloven in jouw onderneming en investeren niet in iets dat verlies lijdt, maar denken dat wat je doet echt wat gaat opleveren."

De voorstelling loopt goed. "We zijn begin oktober in première gegaan en het gaat heel goed. We toeren met een bus vol kinderen door het hele land, het is altijd net een schoolreisje. We krijgen hele goede reacties, het jonge publiek is echt onder de indruk."





foto Pim Hendriksen

Saïda Fakher kreeg advies over het financieren van haar opleiding in Hollywood

"MET HULP VAN DE ADVISEUR KREEG IK MEER STRATEGISCH INZICHT EN KON IK DINGEN VEEL ZAKELIJKER BENADEREN"

Als jonge Nederlandse actrice kreeg Saïda Fakher een unieke kans: studeren aan de American Academy of Dramatic Arts in Hollywood. Ze werd geselecteerd uit honderdduizenden talenten vanuit de hele wereld, maar moest wel even bijna honderdduizend dollar bij elkaar zien te krijgen. Voor hulp rondom de financiering stapte ze naar een adviseur van Cultuur+Ondernemen.

"Ik wist: ik moet gewoon gaan, ik moet deze kans grijpen. Fakher schreef tientallen fondsen aan, maar het lukte maar niet. "Daar werd ik best ongelukkig van. Na wat zoeken online vond ik Cultuur+Ondernemen en zag ik mogelijkheden. Samen met een van hun adviseurs ben ik om de tafel gaan zitten."

Fakher had al wel wat ideeën over waar ze het benodigde geld vandaan kon halen, maar daar zat nog

weinig structuur in. "Cultuur+Ondernemen hielp me al die gedachten en opties op papier te zetten en van elk de kans van slagen in te schatten. Als kunstenaar benader je dingen vaak intuïtief of vanuit je emoties. Met hulp van de adviseur kreeg ik meer strategisch inzicht en kon ik dingen veel zakelijker benaderen."

Uiteindelijk kreeg Fakher het benodigde geld privé bij elkaar. "Ik ben enorm dankbaar dat Cultuur+Ondernemen open stond voor een gesprek, en ook belangrijk: ik heb mijn netwerk kunnen uitbreiden en ik ga naar Hollywood!"

Fakher adviseert andere kunstenaars om open te staan voor alle informatie. "Neem alles tot je wat mensen met kennis te zeggen hebben, en haal er vervolgens uit wat voor jou werkt. Zo kun je het beste werken aan die visie die je in je hoofd hebt."

"HET IS EEN GOED AANKNOPINGSPUNT GEWEEST OM HET GESPREK AAN TE GAAN"

Theater De Lieve Vrouw in Amersfoort gebruikte al de Governance Code Cultuur. De Raad van Toezicht was zo'n anderhalf jaar aan de slag – toen zij besloot het eigen functioneren te evalueren. Dat gebeurde met de zelfevaluatiescan van Cultuur+Ondernemen. Voorzitter Jos Brouwer vertelt over zijn ervaringen: "Het is een goed aanknopingspunt geweest om het gesprek aan te gaan."

Brouwer: "Je kunt als Raad van Toezicht zo'n scan zelfstandig uitvoeren, maar met hulp van Cultuur+Ondernemen komt het snel tot een concrete vorm. Als eerste stap vullen alle leden van de raad de online vragenlijsten in, dat duurt maximaal een half uur. Daaruit volgt een rapportage, die we als beginpunt gebruikten om een actieplan te maken."

Wat gaat al goed

Volgens de voorzitter kwamen er geen grote verrassingen uit de scan naar voren. "De scan geeft suggesties voor verbetering, maar laat ook zien wat er wél goed gaat binnen de organisatie. En dat is fijn want het geeft vertrouwen als je bevestigd ziet wat er goed gaat."

Mogelijkheden voor verbetering

Brouwer: "Daarnaast kwamen er door de scan dingen naar boven waar we eigenlijk nooit bij stilstonden. Zoals de diversiteit van onze raad. Slechts één van onze zes toezichthouders is vrouw. Dat is iets om over na te denken bij de wisseling van de wacht." En er waren meer mogelijkheden voor verbetering. "We kwamen er door de scan achter dat veel van ons wel bestuurlijke kennis hebben, maar dat het op cultureel gebied beter kan. Daarom gaan we met de Raad van Toezicht andere theaters in de regio bezoeken." Er zijn dus al concrete acties voortgevloeid uit de scan. Brouwer: "We schrijven nu ook een nieuw directiereglement en willen meer in gesprek gaan met de medewerkers en vrijwilligers van het theater. Zo houdt de zelfevaluatiescan ons scherp."

"DE MENSEN DIE MET JE MEEKIJKEN NAAR DE AANVRAAG HEBBEN VERSTAND VAN DEZE SECTOR"

Modehuis Maison the Faux werd door de Volkskrant uitgeroepen tot 'hét modetalent van Nederland'. Ontwerpers Tessa de Boer en Joris Suk zijn pas drie jaar bezig, maar maken al grote stappen. Zo showen ze in New York en Lady Gaga is gespot in hun kleding. Om een volgende stap te zetten in professionalisering en internationalisering, sloten de ontwerpers een Talentlening af. De Boer vertelt over de mogelijkheden en uitdagingen.

Weinig rek

"We begonnen ons bedrijf vers van de kunstacademie, totaal berooid. Als modelabel moeten we elk half jaar fors investeren in nieuwe collecties, en dat gaat niet zonder steun. Gelukkig hebben we al veel subsidies mogen ontvangen, maar er is weinig financiële rek. Uitgaven lukken niet altijd precies op het juiste moment. Met een aankomende show in New York zagen we kansen voor PR en sales die we niet konden laten liggen."

Studiomanager

De lening maakte het ook mogelijk om iemand in dienst te nemen. "Dankzij de lening hebben we nu een studiomanager, Carl. Tot voorheen moesten we alles met zijn tweeën doen. Carl overziet de uitvoering van collecties, waardoor wij ons kunnen focussen op art direction. Joris en ik weten dat er deuren voor ons open staan, hopelijk hebben we nu meer tijd om kansen te benutten."

Griezelig

De Boer en Suk zijn niet eerst naar een bank gegaan. "Nee. Dat vond ik eerlijk gezegd nogal griezelig. Cultuur+Ondernemen voelde veel logischer. De Talentlening kent aantrekkelijke voorwaarden, zoals een lage vaste rente. En de mensen die met je meekijken naar de aanvraag hebben verstand van deze sector. Soms zien mensen kunstenaars niet voor vol aan, maar hier werden we heel serieus genomen. Dat is fijn werken."



Billen bloot

Bij een aanvraag komt veel kijken merkten De Boer en Suk. “Aan het begin van de zomer zijn we de aanvraag gestart. We hadden haast, want we wilden het geld gebruiken voor de modeweek in New York, begin september. Het was intenser dan alle aanvragen die we voorheen hadden gedaan. We moesten echt met de billen bloot. Kwartaalaangiftes, aanbevelingen, cashflowoverzichten; van sommige dingen had ik zelfs nog nooit gehoord. Gelukkig kregen we van onze adviseur bij

Cultuur+Ondernemen altijd snel een reactie op onze vragen. We hadden de lening twee weken voor we naar New York vertrokken binnen.”

Terugverdienen

“Aan andere startende ontwerpers zou ik de Talentlening zeker aanraden. Als je tenminste duidelijk hebt waarom je die lening wilt en hoe je het gaat terugverdienen. Het is geen subsidie, het blijft geleend geld. Wij verdienen de investeringen die we drie jaar geleden deden, nu terug.”

Kunstenaar Jeroen Stok volgde een adviestraject

"DE GESPREKKEN WAREN CONSTRUCTIEF EN CONFRONTEREND"

Kunstenaar Jeroen Stok is al vele jaren actief als ontwerper van rvs-beelden en grafmonumenten. De laatste jaren stagneerde zijn inkomen. Om een oplossing te vinden, begon hij een adviestraject bij Cultuur+Ondernemen. “Dat was confronterend en constructief; de adviseur gaf me concrete handvatten om mee aan de slag te gaan.”

Extra wensen

Samen met een coach die Cultuur+Ondernemen had aanbevolen is Stok aan de slag gegaan met zijn hoofdvraag: hoe vergroot ik mijn inkomen? “De gesprekken waren ‘constructief en confronterend. Zo’n adviseur haalt snel dingen naar voren, weet precies jouw pijnpunten te benoemen.” Welke die waren voor Stok? “Ik kan moeilijk grenzen stellen, baken mijn diensten te weinig af. Als een klant extra wensen had voor een grafmonument, deed ik die aanpassingen meestal zonder er meer geld voor te vragen.”

Verhelderend

“Veel kunstenaars zijn niet zo bedreven in het zakelijke aspect”, legt Stok uit. “Het is prettig dat er



dan iemand over je schouder meekijkt en je bij de les houdt.” Het adviestraject mocht dan wel gaan over concrete oplossingen, in de gesprekken kwam veel meer naar boven: “Ik kwam patronen, drempels en angsten in mezelf tegen. Dat werkt verhelderend.”

Spelregels

De uitkomst van het traject? “Meer rust en duidelijkheid. Ik bepaal nu de spelregels. Voorheen durfde ik dat niet zo goed, maar nu hebben we geformaliseerd hoe ik dat kan doen. En vanaf het begin duidelijk te zijn over eventuele extra kosten.”

Werken voor advies-, communicatie- en reclamebureaus

"HET HEEFT ME GEMOTIVEERD MEZELF DUIDELIJKER TE PROFILEREN"

Als trainingsacteur gebruikt Hanneke Scholten acteren vooral als ambacht. Soms mist ze in haar werk de kunst. Op de bijeenkomst 'Werken voor advies-, communicatie- en reclamebureaus' uit de reeks 'Werken in andere domeinen' heeft ze nieuwe ideeën opgedaan over hoe ze haar acteurschap ook als kunstenaar bij bedrijven kan inzetten. "Het heeft me gemotiveerd mezelf duidelijker te profileren."

"Ik ben niet alleen acteur in films en theater, ik ben ook zelfstandig ondernemer", legt Hanneke Scholten uit. "Als trainingsacteur gebruik ik acteren om met mensen uit het bedrijfsleven lastige situaties te oefenen, en hoe ze daarmee om moeten gaan." Ze vindt het werk "superleuk", maar mist soms het kunstzinnige aspect. "In dit werk is acteren vooral een ambacht. Ik zou ook wel meer willen halen uit mijn kunstenaarschap, en dat inzetten voor bedrijven."

Kansen

Scholten wist: ook daarvoor moeten binnen het bedrijfsleven mogelijkheden zijn. Maar hoe pak je dat aan? Waar liggen de kansen? Vragen waarop ze een antwoord hoopte te krijgen tijdens de bijeenkomst 'Werken voor advies-, communicatie- en reclamebu-

reaus'. Vier succesvolle creatieven en opdrachtgevers vertelden hoe het werkt als je aan de slag wilt voor bureaus.

Scholten: "Het was inspirerend om hun verhalen te horen. En ze bevestigden dat bedrijven behoefte hebben aan de manier van denken van kunstenaars. Nu wil ik onderzoeken hoe ik daar zelf mee aan de slag kan. De bijeenkomst heeft me gemotiveerd mezelf duidelijker te profileren en te definiëren wat ik wil met mijn kunstenaarschap."

Netwerken

Tegelijk bleek de bijeenkomst voor Scholten een netwerkmogelijkheid. "Dat had ik van tevoren niet zo bedacht, maar het is erg goed geweest voor mijn netwerk. Ik heb met veel mensen gesproken." Scholten ziet het werken in andere domeinen als noodzaak én kans: "De kunstensector staat door bezuinigingen zo onder druk dat mensen elders moeten zoeken. Maar het is ook mooi dat je als kunstenaar je creativiteit kunt inzetten in een andere sector, zonder al te dienstbaar te hoeven zijn. De visie van een kunstenaar kan voor bedrijven heel vruchtbaar zijn, dat is me op deze bijeenkomst wel duidelijk geworden."

"HEEL PRETTIG OM ONDERSTEUNING VAN EEN EXTERNE PARTIJ TE KRIJGEN"

Medewerkers maken het verschil en het succes. Toch heeft personeelsbeleid vaak niet de hoogste prioriteit. Daarnaast verandert het personeel van culturele organisaties continu door het groeiende aantal ZZP-ers en flexibilisering. Hoe ga je daarmee om? De Cultuur+Ondernemen hrm-scan helpt.

Omdat de organisatie achter het IDFA (International Documentary Filmfestival Amsterdam) organisch groeide, is lang niet iedereen in een leidinggevende functie ook daarvoor opgeleid, weet Annabet Langkamp, coördinator productie en personeel bij IDFA. En dat bleek weleens lastig in functioneringsgesprekken. Met een scan personeelsbeleid en een training op maat heeft ze dat aangepakt. We waren bezig met het opzetten van functieprofielen en een nieuwe ronde functioneringsgesprekken en wisten: dit zou veel beter kunnen", vertelt Langkamp. "De scan personeelsbeleid van Cultuur+Ondernemen leek me een goede manier om hierover extern om advies te vragen."

Het traject begon met een gesprek met Cultuur+Ondernemen. "We zijn samen gaan zitten om te kijken welke thema's wij belangrijk vonden." Langkamp dacht: "de focus moet liggen op feedback tussen managers en werknemers; we spreken eigenlijk veel te weinig over ons functioneren binnen de organisatie." Vervolgens schakelde Cultuur+Ondernemen een extern adviesbureau in voor de scan en een training op maat. Langkamp was daar nauw bij betrokken. "Ik heb voor de adviseurs een dwarsdoorsnede van onze medewerkers

samengesteld om te interviewen. Het was goed dat al die mensen hun verhaal konden vertellen aan een onafhankelijk persoon. Iedereen werd gehoord en kon input geven, voordat de conclusie werd getrokken. Heel prettig om op dit vlak ondersteuning van een externe partij te krijgen."

Die conclusie was overigens in overeenstemming met het beeld dat Langkamp al had: de functioneringsgesprekken moesten worden verbeterd. De uitkomsten van de scan bleken daarbij zeer behulpzaam. "Met deze opzet was er veel meer draagvlak voor de conclusie dan wanneer we hem zelf hadden opgelegd. Het is beter als een externe partij een conclusie trekt en toetst", aldus Langkamp.

Langkamp heeft samen met zo'n tien collega-leidinggevenden de training 'Spreken over functioneren' gevolgd. Ze vond de training heel verhelderend. "De adviseurs wisten de vinger op de zere plek te leggen. We kwamen achter patronen en leerden gesprekstechnieken om die te doorbreken."

Natuurlijk blijft het niet bij de training, die was slechts het begin. "Het is een proces. We proberen nu vaker in gesprek te gaan over het functioneren. Niet meer één keer per jaar, maar doorlopend. Zo is er ruimte om terug te komen op dingen."

Langkamp zag al snel resultaat binnen haar organisatie. "Leidinggevenden nemen meer hun eigen verantwoordelijkheid in het regelen en houden van de gesprekken." En, misschien wel het belangrijkste: "Mensen ervaren de gesprekken als prettiger. Voorheen was het nog weleens een moeizaam gesprek. Nu krijg ik van mensen te horen dat er ruimte is om écht met elkaar te praten."

3 JAARREKENING

Balans per 31-12-2016 na resultaat bestemming

	31-12-2016	31-12-2015		31-12-2016	31-12-2015
	x € 1	x € 1		x € 1	x € 1
Vaste Activa			Eigen Vermogen		
<i>Materiële vaste activa</i>			Algemene reserve	94.064	254.009
Verbouwing A'dam / R'dam	2.912	4.500	Bestemmingsfondsen	1.081.188	1.035.265
Inventaris en inrichting	31.312	30.216	Bestemmingsreserves	317.591	557.766
	34.224	34.716		1.492.843	1.847.040
<i>Financiële vaste activa</i>			Voorzieningen		
Diverse financiële activa	1.120	1.120			
	1.120	1.120	Voorzieningen	-	-
				-	-
Vorderingen			Kortlopende schulden		
Debiteuren	316.407	147.545	Beschikbaarstelling FNM/G	318.186	318.186
Leningen FNM/G Rotterdam	155.000	160.000	Crediteuren	27.284	32.188
Rekening-courant	499	30.257	Belastingen en premies sociale verzekeringen	57.489	52.790
Overige vorderingen	132.665	106.915	Vooruit ontvangen en terug te betalen subsidies	2.179.216	2.761.039
Nog te ontvangen subsidies	32.441	79.991	Overige schulden en overlopende passiva	250.147	167.695
Overlopende activa	2.685	12.125	Overlopende subsidie-verplichtingen	310.941	222.236
	634.327	536.833		3.143.262	3.554.134
Liquide middelen	3.966.434	4.828.505			
	3.966.434	4.828.505			
Balanstotaal	4.636.105	5.401.174	Balanstotaal	4.636.105	5.401.174

Staat van baten en lasten over 2016

1 Baten	2016	2015
<i>Subsidieopbrengsten</i>		
Subsidies / bijdragen	3.419.502	3.461.873
		3.461.873
<i>Overige opbrengsten</i>		
Directe opbrengsten	500.117	421.994
Subtotaal diverse opbrengsten	500.117	421.994
Som der baten	3.919.619	3.883.867
2 Lasten		
<i>2.1 Activiteitenlasten (kosten derden):</i>		
Financieren en garantstellingen	101.899	157.010
Creatieve Financial Engineering	33.160	8.936
Financiering Cultuureducatie	1.450.224	1.550.430
Organisatie 2.0	40.288	34.030
Bekwame professionals	85.469	179.706
Sectorplan	147.101	28.071
Talentontwikkeling	56.707	21.378
Goed bestuur	40.542	32.611
Advisering rond marktverbreiding	95.058	106.949
Product-marktcombinaties en verdienmodellen	26.789	16.871
Totaal activiteitenlasten	2.077.237	2.135.992
<i>2.2 Organisatielasten t.b.v. activiteiten</i>		
Lonen & Salarissen	1.377.024	1.303.391
Pensioenen	129.105	115.117
Sociale lasten en verzekeringen	196.690	198.389
Opleidingskosten	11.940	14.722
Overige personeelskosten	60.316	68.123
Reis- en verblijfkosten	11.144	11.239
Afschrijvingskosten	18.483	29.528
Huisvestingskosten	175.172	173.053
Netwerk & Computers	38.299	31.343
Drukwerk & PR	37.151	28.963
Extern advies	92.205	42.093
Bureaunkosten	67.030	79.424
Totaal organisatielasten	2.214.559	2.095.385
Som der lasten	4.291.796	4.231.377
Saldo	372.177-	347.510-
<i>2.3 Financiële baten & lasten:</i>		
Financiële baten & lasten	17.980	31.791
	17.980	31.791
Exploitatieresultaat	354.197-	315.719-
3 Resultaatbestemming		
Toevoeging aan bestemmingen	56.582	180.871
Onttrekking aan bestemmingen	250.834	300.625
	194.252	119.754
Saldo na bestemmingen	159.945-	195.965-

3.1 TOELICHTING OP DE GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

3.1.1 Algemene toelichting

Statutaire doelstelling

De stichting heeft tot doel:

- + Het zijn van een maatschappelijke kennisonderneming op het gebied van cultuur en ondernemen, speciaal gericht op kunstenaars en creatieven en instellingen voor kunst en cultuur;
- + Het zijn van een professioneel kennisknooppunt op het terrein van ondernemerschap voor kunstenaars en creatieven en voor instellingen voor kunst en cultuur;
- + Het bevorderen van de economische zelfstandigheid van kunstenaars en culturele instellingen;
- + Het bevorderen van interactie tussen instellingen en individuen die werkzaam zijn in de culturele sector met het bedrijfsleven, overheden en publieke organisaties;
- + Het zijn van houdster van de Governance Code Cultuur;
- + Het in samenwerking met Fonds Cultuur+Financiering beschikbaar stellen van revoluerende financieringsvormen voor zelfstandig werkende kunstenaars, creatieven en culturele organisaties;

De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:

- + Het geven van voorlichting, informatie en adviezen
- + Het verzamelen en distribueren van kennis;
- + Het opzetten van netwerken;
- + Het ontwikkelen van nieuwe financieringsinstrumenten;
- + Het ontwikkelen en beschikbaar stellen van faciliteiten die bijdragen aan het versterken van de economische zelfstandigheid van de doelgroep;
- + Het uitdragen en bevorderen van goed bestuur en de Governance Code Cultuur;
- + Het ontwikkelen en managen van projecten.

Vestigingsadres

Kerkstraat 220-222
1017 GV Amsterdam

De Stichting Cultuur+Ondernemen is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel in Amsterdam onder nummer 34165533.

Datum van opmaak jaarrekening is 23 maart 2017

Algemeen

In de toelichting op 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.

Inrichting Staat van Baten en Lasten

De huidige presentatie van de staat van baten en lasten geeft naar onze mening een goed inzicht in de exploitatie van de stichting als geheel. Onze jaarrekening voldoet wat betreft de inrichting van de staat van baten en lasten echter niet aan het handboek OCW. Wij hebben hiertoe besloten omdat wij diverse subsidiestromen in onze jaarrekening moeten verantwoorden. In december 2006 bereikten het ministerie van OCW en de juridische voorganger van Cultuur+Ondernemen een akkoord over de verantwoording in de jaarrekening van de subsidies van OCW. Deze verantwoording is opgenomen in de separate bijlagen bestemd voor OCW. In 2017 bekijken we de huidige opstelling opnieuw en verbeteren deze waar mogelijk.

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 bedragen die in de jaarrekening zijn opgenomen. Als het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, dan namen wij de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen op 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. Als wij geen specifieke waarderingsgrondslag vermelden, 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 verkrijgingsprijs en verminderd met lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur. De afschrijvingen zijn een percentage van de verkrijgingsprijs.

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

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. Er wordt geen rekening gehouden met een voorziening voor groot onderhoud.

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 basis van de Service Level Agreement overeengekomen tussen Cultuur+Ondernemen en 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 ging om 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 een lening open a € 155.000 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. De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar. 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

Cultuur+Ondernemen brengt 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.

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.

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 urencalculatie 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

De belangrijkste kenmerken van onze pensioenregeling zijn:

- + 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 2016 bedraagt € 16.159. Deze wordt in mindering gebracht op het pensioengevend salaris. In 2016 betalen werknemers 7% pensioenpremie, het pensioeninkomen is nominaal gegarandeerd.

De pensioenverzekeringen zijn onder gebracht bij verzekeraar Zwitserleven. De dekkingsgraad 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.

3.1.3.5 Projectsubsidies van de overheid

Projectsubsidies 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 2016

Achtereenvolgens worden toegelicht:

1. Materiële vaste activa
2. Financiële vaste activa
3. Vorderingen
4. Eigen vermogen
5. Kortlopende schulden
6. Niet uit de balans blijvende verplichtingen

3.2.1 Materiële vaste activa

	Verbouwing Amsterdam	Inventaris en inrichting	Totaal
<i>Stand per 1 januari 2016</i>			
Verkrijgingsprijs	7.941	232.213	240.154
Cumulatieve afschrijvingen	3.441-	201.997-	205.438-
Boekwaarden	4.500	30.216	34.716
<i>Mutaties</i>			
Investerings	-	17.991	17.991
Desinvesteringen	-	3.072-	3.072-
Afschrijvingen	1.588-	16.895-	18.483-
Afschrijvingen Desinvesteringen	-	3.072	3.072
Saldo	1.588-	1.096	492-
<i>Stand per 31 december 2016</i>			
Verkrijgingsprijs	7.941	247.132	255.073
Cumulatieve waardevermindering en afschrijvingen	5.029-	215.820-	220.849-
Boekwaarden	2.912	31.312	34.224
<i>Afschrijvingspercentages</i>	10%	20% / 33%	

3.2.2 Financiële activa

	31-12-16	31-12-15
Waarborgsommen	1.120	1.120
Totaal financiële activa	1.120	1.120

De borgen zijn onveranderd ten opzichte van vorig jaar en bestaan uit een borg voor apparatuur in bruikleen van € 720 en een onderpand bij PostNL van € 400.

3.2.3 Vorderingen

3.2.3.1 Debiteuren

	31-12-16	31-12-15
Debiteuren Cultuur+Ondernemen	326.802	159.579
Voorziening dubieus	10.395-	12.034-
Totaal debiteuren	316.407	147.545

Door de vele activiteiten in het laatste kwartaal van 2016, onder andere voor het Sectorplan, is het saldo debiteuren beduidend hoger dan voorgaand boekjaar. Daarnaast moet het werk rond de bemiddeling en beheer van de leenfaciliteiten nog worden verrekend.

De voorziening betreft vooral dubieuze vorderingen op enkele klanten die een adviestraject hebben afgenomen in 2013 en 2015.

3.2.3.2 Leningen FNM/G Rotterdam

	31-12-16	31-12-15
Leningen FNM/G Rotterdam	155.000	160.000
Voorziening dubieus	-	-
Totaal Leningen FNM/G Rotterdam	155.000	160.000

Het totaal aan verstrekte leningen in het kader van het Fonds Nieuwe Media/ Gaming, bedraagt per 31-12-2016: € 155.000. De overeenkomst met OBR Rotterdam liep tot en met 31 december 2015. Eind 2015 werd de leenfaciliteit afgewikkeld waarbij is afgesproken dat de resterende saldi worden terugbetaald aan de Gemeente Rotterdam met aftrek van € 25.000 aan nog te verrichten werkzaamheden voor afwikkeling. Eind 2015 resteert formeel een vordering van € 155.000 op één debiteur. Cultuur+Ondernemen acht deze schuld inbaar en is in gesprek met de debiteur over een aangepaste betalingsregeling. Mocht de debiteur toch in gebreke blijven dan heeft dat geen directe gevolgen voor Cultuur+Ondernemen.

Voor een verdere toelichting over het Fonds Nieuwe Media/Gaming: zie 2.5 Kortlopende schulden.

3.2.3.3 Rekening-courant

	31-12-16	31-12-15
Zwitserleven bestemmingsrente	321	321
Zwitserleven levensverzekering	178	29.936
Totaal Rekening-courant	499	30.257

Dit zijn twee vorderingen in rekening courant op Zwitserleven, de pensioenmaatschappij. De schulden en vorderingen op Zwitserleven worden in rekening courant verrekend.

3.2.3.4 Overige vorderingen

	31-12-16	31-12-15
Nog te factureren	119.799	73.092
Nog te ontvangen rente	12.866	32.023
Overige	-	1.800
Totaal overige vorderingen	132.665	106.915

De post te factureren betreft reeds gemaakte kosten in 2016 die in 2017 aflopen en gefactureerd gaan worden. De stijging ten opzichte van vorig boekjaar wordt verklaard door een verrekening met Stichting PodiumKunstwerk die naar verwachting in 2017 afgewikkeld wordt.

Nog te ontvangen rente bestaat uit nog te ontvangen rente in 2017 over het boekjaar 2016. Door de afgenomen rentestanden is dit bedrag aanzienlijk lager dan vorig boekjaar.

3.2.3.5 Nog te ontvangen subsidies

	31-12-16	31-12-15
Subsidievordering gemeente Utrecht	6.750	4.500
Subsidievordering Instituut GAK	-	19.500
Subsidie AFK inzake begeleiding ACL	15.293	7.992
Subsidie Stimuleringsregeling Eigentijdse Dans	10.398	45.499
Subsidie BKKC inzake KIS	-	2.550
Totaal nog te ontvangen subsidies	32.441	79.991

Subsidievordering gemeente Utrecht

Cultuur+Ondernemen voert namens de gemeente Utrecht een begeleidingsprogramma bij de Utrechtse Cultuurlening. Voor de begeleiding van de deelnemers sloot Cultuur+Ondernemen met de gemeente een overeenkomst. Er loopt inmiddels een aantal begeleidingstrajecten. Het opgenomen bedrag is het werkelijk gerealiseerde deel in 2016. De kosten van deze trajecten worden bij de afsluiting van de lening bepaald en na realisatie verrekend met de beschikbaarstelling van de gemeente Utrecht binnen het Fonds Cultuur+Financiering.

Subsidievordering Amsterdams Fonds voor de Kunst

Cultuur+Ondernemen voert namens de Amsterdams Fonds voor de Kunsten (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 2016. Er lopen 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. Daarvoor ontving Cultuur+Ondernemen van de gemeente Amsterdam een subsidiebeschikking 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 uitvoeringskosten. Periodiek rekent C+O de kosten af met een betalingsverzoek op basis van behandelde aanvragen.

3.2.3.6 Overlopende activa

	31-12-16	31-12-15
Diverse vooruitbetaalde kosten	4.332	545
Overige	7.017-	11.580
Totaal overlopende activa	2.685-	12.125

De diverse vooruitbetaalde kosten betreffen in 2016 binnengekomen en opgenomen facturen voor diverse abonnementen, bedrijfsverzekeringen en een aantal jaar(service) contracten waarvan de kosten deels drukken op 2017. De overige overlopende activa zijn twee creditfacturen, waarvan de grootste een verrekening is voor de telefooncentrale.

3.2.3.7 Liquide middelen

	31-12-16	31-12-15
ING bank inzake Cultuur+Ondernemen	224.649	119.736
ING bank inzake FNM/G Rotterdam	9.189	4.249
ING bank inzake Voucherbank	229.392	193.234
ING spaarrekening inzake Cultuur+Ondernemen	2.278.822	3.396.375
ING spaarrekening inzake FNM/G Rotterdam	190.610	189.343
ING spaarrekening inzake Voucherbank	975.204	867.032
Rabobank	58.080	57.930
Kas	486	606
Totaal liquide middelen	3.966.434	4.828.505

De afname in liquide middelen is te verklaren door de geleidelijke inzet van de leen-faciliteit Talentontwikkeling. OCW heeft hiervoor € 3.000.000 beschikbaar gesteld aan Cultuur+Ondernemen. De uitvoer van deze faciliteit wordt gedaan door het Fonds Cultuur+Financiering. Door het succesvolle verloop van de Talentleningen is in 2016 een tweede tranche van € 600.000 aan het Fonds Cultuur+Financiering overgemaakt. Hiermee is sinds de start van de faciliteit in 2015 € 1.200.000 van de € 3.000.000 beschikbaar gesteld aan het Fonds Cultuur+Financiering.

De liquide middelen zijn voor het grootste deel direct opeisbaar. Op de rekening-courant bij de ING bank staat een bedrag a € 27.106 geblokkeerd i.v.m. een afgegeven bankgarantie voor de huur van het kantoorpand aan de Kerkstraat 220.

3.2.4 Eigen vermogen

Het eigen vermogen is gesplitst in een algemene reserve, een aantal bestemmingsfondsen en een aantal bestemmingsreserves. De algemene reserve bestaat uit de cumulatie van de jaarlijkse resultaten van de stichting. De bestemmingsfondsen bestaan uit gelden die door subsidierichtlijnen een bestemmingskarakter hebben en kunnen alleen gewijzigd worden

met instemming van de subsidie- en of vermogensverstrekker. De bestemmingsfondsen zijn ontstaan doordat subsidies gedurende het boekjaar niet geheel zijn uitgegeven aan het daarvoor bestemde project of activiteit omdat de looptijd daarvan over de jaargrens heen loopt. De 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 31-12-15	Mutatie 2016	Onttrekking 2016	Dotatie 2016	Stand per 31-12-16
Algemene reserve Cultuur+Ondernemen	254.009	-	159.945-	-	94.064
Totaal algemene reserve	254.009	-	159.945-	-	94.064

In 2016 heeft de directie van Cultuur+Ondernemen het negatieve resultaat na bestemmingen à € 159.945 onttrokken aan de algemene reserve.

3.2.4.2 Bestemmingsfondsen

	Stand per 31-12-15	Mutatie 2016	Onttrekking 2016	Dotatie 2016	Stand per 31-12-16
Bestemmingsfonds 'Ondernemerschapsondersteuning overlopende projecten'	284.879	-	10.659-	30.475	304.695
Bestemmingsfonds 'Voucherbeheer'	750.386	-	-	26.107	776.493
Totaal bestemmingsfondsen	1.035.265	-	10.659-	56.582	1.081.188

De reserve van het bestemmingsfonds 'Ondernemerschapsondersteuning overlopende projecten' is bestemd voor (doorlopende) projecten binnen het programma Ondernemerschapsondersteuning. Dit betreft het bestemmingsfonds OCW. De onttrekking in 2016 à € 10.659 is gebruikt voor de dekking van gemaakte kosten van de activiteiten rondom kennisverspreiding. Daarnaast is een bedrag van € 30.475 aan dit fonds toegevoegd. Het gaat om een deel van de niet benutte onttrekking in 2015 in het kader van het project EU Connecting Arts & Business.

Bestemmingsfonds 'Voucherbeheer'

In 2006 heeft Cultuur+Ondernemen van de gemeente Amsterdam de opdracht gekregen om een voucherbank op te starten voor cultuureducatie. Basisscholen in Amsterdam en speciaal onderwijsinstellingen krijgen per leerling een bedrag aan vouchers ter besteding voor cultuureducatie. Het voucherbedrag per leerling geldt voor een schooljaar in casu 2015-2016 en 2016-2017.

In 2016 is een bedrag à € 26.107 aan dit bestemmingsfonds toegevoegd, ten behoeve van de cultuureducatie van de scholen, waarvan € 21.882 het verschil tussen budget en besteding betreft.

Volgens de afspraken met de gemeente Amsterdam wordt de ontvangen rente op ongebruikte uitstaande gelden met betrekking tot Voucherbeheer gebruikt binnen de regeling. In 2016 gaat dit om een bedrag van € 4.225.

3.2.4.3 Bestemmingsreserves

	Stand per 31-12-15	Mutatie 2016	Onttrekking 2016	Dotatie 2016	Stand per 31-12-16
Bestemmingsreserve 'Frictiekosten'	154.221	-	129.675-	-	24.546
Bestemmingsreserve 'Re-integratie / mobiliteit'	69.643	-	-	-	69.643
Bestemmingsreserve 'Projecten'	31.705	-	-	-	31.705
Bestemmingsreserve 'Gemeenten/ regionale fondsen'	30.001	-	-	-	30.001
Bestemmingsreserve 'Loondoorbetaling bij ziekte'	43.000	-	21.500-	-	21.500
Bestemmingsreserve 'Opleiding personeel'	7.500	-	-	-	7.500
Bestemmingsreserve 'Van Rooyenfonds'	221.696	-	89.000-	-	132.696
Totaal bestemmingsreserves	557.766	-	240.175-	-	317.591

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 in Inkomsten Kunstenaars (WWIK). De reserve is opgebouwd 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 personele aangelegenheden. In 2016 is € 129.675 onttrokken aan deze reserve ter dekking van de uitstroomkosten van personeel en ter dekking van afschrijvingskosten die voortstromen uit de gebouwaanpassingen en investeringen bij de verhuizing naar een kleiner pand in 2013.

Bestemmingsreserve 'Re-integratie/ mobiliteit'

Deze reserve is bedoeld ter voor onderzoek naar de mogelijkheden van re-integratie en mobiliteit binnen de kunstensector. Voorheen had deze bestemmingsreserve de titel 'gemeentelijke re-integratietrajecten'.

Bestemmingsreserve 'Projecten'

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

Bestemmingsreserve 'Gemeenten/ regionale fondsen'

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

Bestemmingsreserve 'Loondoorbetaling bij ziekte'

Uit deze reserve is een onttrekking gedaan van € 21.500 ter dekking van de gevallen langdurig verzuim in het begin van 2016.

Bestemmingsreserve 'Opleiding personeel'

Deze bestemmingsreserve is gevormd in verband met het in stand houden en actualiseren van de benodigde expertise van het personeel.

Bestemmingsreserve 'Van Rooyenfonds'

Legaten worden ondergebracht in het Van Rooyenfonds binnen de stichting Cultuur+Ondernemen. Het betreft een uitbetaling uit een nalatenschap. In 2016 is besloten om het Van Rooyenfonds met terugwerkende kracht aan te merken als bestemmingsreserve, omdat dit beter aansluit bij het karakter ervan. In 2016 wordt een onttrekking van € 89.000 gedaan.

3.2.5 Kortlopende schulden

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

3.2.5.1 Beschikbaarstelling FNM/G

	31-12-16	31-12-15
Beschikbaarstelling FNM/G Rotterdam	318.186	318.186
Totaal langlopende Schulden	318.186	318.186

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 gaat om verstrekking van risicokapitaal aan ondernemers in de gaming- en nieuwe media industrie in de regio Rotterdam. Cultuur+Ondernemen voert deze regeling uit. De regeling is sinds 1 september 2009 operationeel en loopt tot 31 december 2015. De overeenkomst is door OBR Rotterdam niet verlengd. 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 daarna. Per einde 2016 resteert formeel een vordering van € 155.000 op één debiteur. Daarnaast staat nog het saldo terug te betalen aan de Gemeente Rotterdam open. Dit is conform de regeling die eind 2015 is overeengekomen.

3.2.5.2 Crediteuren

	31-12-16	31-12-15
Crediteuren Cultuur+Ondernemen	27.284	32.188
Crediteuren	27.284	32.188

Dit gaat over crediteuren in het kader van de organisatiekosten. De post valt lager uit dan vorig jaar en vertoont verder geen bijzonderheden. De projectcrediteuren zijn apart opgenomen onder overlopende subsidieverplichtingen.

3.2.5.3 Belastingen en premies sociale verzekeringen

	31-12-16	31-12-15
Loonbelasting en premies sociale verzekeringen	34.822	36.888
Te betalen BTW	22.667	15.902
Totaal belastingen en premies sociale verzekeringen	57.489	52.790

De loonbelasting en sociale verzekeringspremies hebben betrekking op december 2016.

In 2007 is de rechtsvoorganger van Cultuur+Ondernemen BTW-plichtig bevonden, met terugwerkende kracht tot 2006. Het opgenomen bedrag is het nog te betalen bedrag per 31 december over het 4e kwartaal 2016. 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 van uitgevoerde werkzaamheden voor kunstenaars.

3.2.5.4 Vooruit ontvangen en terug te betalen subsidies

	31-12-16	31-12-15
EACEA EU Connecting Arts & Business	-	8.220
CI-factor (Access to Finance)	13.757	16.978
Subsidie Talentontwikkeling OCW	1.800.000	2.405.373
Subsidie SZW Sectorplan Cultuur	365.459	330.468
Totaal vooruit ontvangen subsidie	2.179.216	2.761.039

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 in 2017 verrekend zal worden.

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. Ultimo 2016 zijn twee tranches van à € 600.000 per stuk overgemaakt aan het Fonds Cultuur+Financiering.

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. In november 2016 is een bijstelling hierop vastgesteld naar circa € 1.800.000. Het betreft een cofinancieringsproject waarbij het andere deel van 50% door partijen uit de branche moeten worden bijgedragen. Cultuur+Ondernemen stimuleert en coördineert alle activiteiten. 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. Aan de hand van de bijstelling is een deel van de vooruitbetaalde subsidie teruggestort naar het ministerie van SZW.

3.2.5.5 Overige schulden en overlopende passiva

	31-12-16	31-12-15
Accountantskosten	29.960	28.386
Te betalen vakantiegeld	51.073	49.750
Reservering vakantietegoed	14.476	11.026
Reservering kosten jaarverslag	4.138	10.000
Ontvangen waarborgen	300	300
Vooruit gefactureerd	11.387	22.798
Overige nog te betalen kosten	138.813	45.435
Totaal overige schulden en overlopende passiva	250.147	167.695

Accountantskosten

Dit is een reservering voor nog te maken accountantskosten in verband met de afronding van de jaarrekening 2016.

Te betalen vakantiegeld

Dit zijn in 2016 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. Dit om productieverlies te voorkomen. De hoogte van de reservering is bepaald door een bruto afkoop over de in 2016 niet opgenomen vakantie-uren.

Reservering kosten jaarverslag

Voor de kosten van de vormgeving van het jaarverslag 2016 is een bedrag van € 4.138 gereserveerd.

Ontvangen waarborgen

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

Vooruit gefactureerd

Het betreft al gefactureerde bedragen die betrekking hebben op nog uit te voeren werkzaamheden of te maken kosten in 2016.

Overige nog te betalen kosten

Dit zijn posten betrekking hebbend op 2016 en pas in rekening gebracht in 2017, zoals bankkosten en overige overlopende posten. Daarnaast is een post opgenomen voor nog te betalen personeelslasten. Verder is er een vijf maanden sabbatical verplichting (€ 39.325) opgenomen.

3.2.5.6 Overlopende subsidieverplichtingen

	31-12-16	31-12-15
Projectverplichtingen	310.941	222.232
Totaal overlopende subsidieverplichtingen	310.941	222.232

De projectverplichtingen zijn aan derden toegezegde financiële bijdragen en van derden ontvangen facturen in verband met uitgevoerde projecten, waarvan de betaling nog moet plaatsvinden. Het bedrag is ten opzichte van vorig jaar significant hoger, dit heeft te maken de vele activiteiten voor het Sectorplan in de laatste maanden van 2016.

3.2.6 Niet uit de balans blijkende verplichtingen

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

Bedrijf	Product	Termijn	Eindigt op	resterende termijnen	2017	2018	2019	totaal
Huur								
Soeters Investments B.V.	Huur Kerkstraat 220	60 mnd	31-07-18	19 mnd	110.200	64.283		174.483
Soeters Investments B.V.	Bankgarantie Kerkstraat 220	60 mnd	31-07-18	19 mnd	27.106			27.106
Onderhoud en beheer								
Mernisa	Schoonmaak Kerkstraat 220	doorlopend	31-07-16	7 mnd	39.600			39.600
Aad de Wit*	Extern archiefopslag	12 mnd	00-00-00	12 mnd	6.353			6.353
Kantoorapparatuur en ICT								
Exact	Exact Online	1 mnd	31-01-17	1 mnd	727			727
Intermesh	Hosting 100 mailboxen GO	12 mnd	31-07-17	7 mnd	593			593
Intermesh	Hosting Group Office 50 users	12 mnd	31-03-17	3 mnd	545			545
Xtandit	Xerox colorcube 930V ML A3	48 mnd	31-07-17	19 mnd	1.666			1.666
Viteau	Watercoolers Kerkstraat 220	48 mnd	30-06-18	30 mnd	1.966	983		2.949
Trends Telematics	Service contract telefooninstallatie	72 mnd	14-12-22	72 mnd	1.249	1.249	1.249	3.747
Overig								
SternLease BV	1* Auto kenteken 96-ZDD-8	48 mnd	19-10-16 (verlengd tot 19-10-17)	10 mnd	9.660			9.660

Gedurende het verslagjaar van Stichting Cultuur+Ondernemen zijn alle lease- en contract-betalingen in de staat van baten en lasten verwerkt.

3.3 TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2016

In toelichting op de staat van baten en lasten hebben wij de goedgekeurde begroting opgenomen.

Deze begroting was geen onderwerp van de onafhankelijke accountantscontrole. In onderstaande toelichting op de staat van baten en lasten over 2016 worden toegelicht:

1. Baten
2. Lasten

3.3.1 Baten

Hieronder lichten wij de diverse inkomsten van Cultuur+Ondernemen toe. De inkomsten bestaan uit:

- 3.3.1.1 Subsidies/ bijdragen
- 3.3.1.2 Overige opbrengsten

3.3.1.1 Subsidies/ bijdragen

	2016	Begroting	2015
<i>Landelijke overheid</i>			
OCW Ondernemerschapsondersteuning	1.575.000		1.575.000
OCW Talentontwikkeling	110.373		189.627
SZW Sectorplan Cultuur	113.967		50.274
<i>Lokale overheid</i>			
Gemeente Amsterdam, Voucherbeheer	1.530.610		1.530.610
Gem. Amsterdam, Stimuleringsregeling Eigentijdse Dans	19.077		16.267
<i>Europese fondsen</i>			
Leonardo da Vinci (Life Long Learning)	-		8.254
EACEA EU Connecting Arts & Business	30.475		-
Agentschap SZW, Europees Sociaal Fonds (ESF)	-		26.070
<i>Publieke fondsen</i>			
Amsterdams Fonds voor de Kunst	-		56
Brabants Kenniscentrum Kunst en Cultuur	-		30.212
<i>Overige fondsen</i>			
Instituut GAK	-		35.500
Stichting Mondriaan Fonds	40.000		-
Totaal subsidies / bijdragen	3.419.502	3.679.765	3.461.873

Landelijke overheid

OCW Ondernemerschapsondersteuning

In 2016 heeft Cultuur+Ondernemen € 1.575.000 subsidie Ondernemerschapsondersteuning ontvangen van het ministerie van OCW voor de activiteiten zoals beschreven in het Werkprogramma Cultuur-Ondernemen 2015-2016. Het is onderdeel van een projectsubsidie van 3.150.000 voor de periode januari 2015 tot en met december 2016. Vaststelling van het subsidiebedrag voor de subsidieperiode 2013-2014 heeft plaatsgevonden op 19 augustus 2015.

OCW Talentontwikkeling

Deze subsidie is bedoeld voor de ontwikkeling en uitvoering van de leenfaciliteit 'Talentontwikkeling' in het kader van talentontwikkeling in de cultuursector. Het betreft een budget van € 300.000 voor de aanloopkosten over twee jaar waarvan ongeveer een derde in het tweede jaar valt.

SZW Sectorplan Cultuur

Het betreft in 2016 gemaakte subsidiabele kosten in het kader van de Asscher regeling van SZW. Het subsidiebedrag zal worden vastgesteld in 2017.

Lokale overheid

Gemeente Amsterdam, Voucherbeheer

Sinds 2006 beheert Cultuur+Ondernemen een vouchersysteem voor cultuur en educatie in opdracht van de gemeente Amsterdam. Het betreft een vouchers 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 2016 ontvangen subsidie.

Europese fondsen

EACEA EU Connecting Arts & Business

Dit betreft de finale afrekening van het in 2015 afgeronde Europese project Connecting Arts & Business waarin Cultuur+Ondernemen de leading partner is. Het subsidiebedrag is hiermee definitief vastgesteld in 2016.

Publieke fondsen

Amsterdams Fonds voor de Kunst (AFK)

Cultuur+Ondernemen voert namens het AFK een begeleidingsprogramma uit in het kader van de Amsterdamse Cultuurlening (zie ook Subsidievordering Amsterdams Fonds voor de Kunst). Er lopen een aantal begeleidingstrajecten. De kosten van deze trajecten worden na afloop van elk traject bepaald en verrekend met de subsidie van het AFK.

Overige fondsen

In 2016 heeft Cultuur+Ondernemen van Stichting Mondriaan Fonds in het kader van The Art of Impact een subsidie bijdrage van € 40.000 ontvangen. Na aanvang van het project, waarin Cultuur+Ondernemen het projectleiderschap had, is in samenspraak besloten het

project en de daarbij behorende subsidie minus de al geleverde inzet projectleiding van Cultuur+Ondernemen over te dragen aan Cerutti Film. De overgedragen subsidie wordt onder de activiteitenlasten verantwoord.

3.3.1.2 Overige opbrengsten

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

Overige opbrengsten	2016	Begroting	2015
Beheer Fonds Cultuur+Financiering	34.787		28.474
Cultuurleningen Fonds Cultuur+Financiering	64.776		65.493
Training creatieven/ kunstenaars en culturele instellingen	81.607		82.821
Advies en begeleiding creatieven/ kunstenaars en culturele instellingen	213.422		119.306
Diverse bijdragen Culturele instellingen	24.401		13.796
Inkomsten i.v.m. FNM/G Rotterdam regeling	-		13.613
Bijdragen derden Creativity2Business projecten	-		32.000
Bijdrage Broedplaatsen	24.511		7.731
Diverse opbrengsten derden	56.613		58.760
Totaal directe opbrengsten	500.117	1.586.885	421.994

Beheer Fonds Cultuur+Financiering

Het betreft een bijdrage van de stichting Fonds Cultuur+Financiering (FCF) voor administratieve en ondersteunende diensten. Daaronder zijn begrepen werkzaamheden ten behoeve van de administratieve organisatie en boekhouding van FCF, corporate communicatie, generieke marketing, officemanagement, huisvesting en automatisering, en andere activiteiten op het gebied van bedrijfsvoering die niet tot bemiddeling of beheer van leningen gerekend kan worden. De opbrengsten zijn licht gestegen in vergelijking met vorig boekjaar. Dit kan verklaard worden door het feit dat per 2016 gewerkt wordt met een vaste vergoeding per maand op basis van de Service Level Agreement tussen FCF en Cultuur+Ondernemen.

Cultuurleningen Fonds Cultuur+Financiering

Dit bestaat uit vergoedingen door het FCF voor werkzaamheden van Cultuur+Ondernemen op het gebied van bemiddelen bij het verstrekking van leningen en garantstellingen, administratie en beheer van de door FCF verstrekte leningen en bewaking en bijzonder beheer van deze leningen. Hierbij gaat het om een aantal verschillende lening portefeuilles, namelijk:

- + Microkredieten
- + Amsterdamse Cultuurleningen (ACL)
- + Brabantse Cultuurleningen (BCL)
- + Utrechtse Cultuurleningen (UCL)
- + Talentleningen
- + Garantstellingen

De opbrengsten liggen op hetzelfde niveau als voorgaand boekjaar.

Training creatieven/ kunstenaars en culturele instellingen

Het betreft inkomsten voor trainingen van creatieven/ kunstenaars en culturele instellingen. De inkomsten blijven ook dit jaar achter. De voornaamste oorzaak van de daling ten opzichte van 2015 is de teruggang van vraag naar trainingen voor ambtenaren.

Advies en begeleiding creatieven/ kunstenaars en culturele instellingen

Deze inkomsten worden gegenereerd door advies en begeleiding van creatieven/ kunstenaars en culturele instellingen. Er is een flinke stijging te zien ten opzichte van vorig jaar. Dit is te verklaren door verbeterde acquisitie en meer vraag naar advies ten opzichte van trainingen. De toename is te zijn bij zowel de kleine als de grotere advies- en begeleidings-trajecten. Ook zijn meer opbrengsten binnengekomen op de mentoring trajecten.

Diverse bijdragen Culturele instellingen

De inkomsten op diverse bijdragen Culturele instellingen zijn toegenomen ten opzichte van vorig jaar. Dit heeft vooral te maken met de in 2015 ontwikkelde Zelfevaluatiescan voor de cultuursector om de reflectie van bestuur en toezicht te bevorderen. In 2016 is deze scan in de markt gezet en operationeel.

Bijdrage Broedplaatsen

Cultuur+Ondernemen is door Bureau Broedplaatsen van Gemeente Amsterdam benaderd voor het ontwikkelen en beheren van een monitoringsysteem en het jaarlijks toetsen en analyseren van de informatie die de broedplaatsen conform hun rapportageverplichtingen jaarlijks aanleveren. Conform de raamovereenkomst krijgt Cultuur+Ondernemen een vergoeding op basis van ureninzet.

Diverse opbrengsten

Dit zijn bijdragen van derden in merendeels uitgevoerde projectactiviteiten in het kader van het Sectorplan Cultuur.

3.3.2 Lasten

De kosten die Cultuur+Ondernemen voor de activiteiten uitgevoerd in 2016 heeft gemaakt bestaan uit:

- 1 Activiteitenlasten (kosten derden)
- 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 ureninzet van medewerkers zijn onderdeel van de organisatielasten. Voor een uitsplitsing van de activiteitenkosten naar kosten derden en uren, verwijzen we naar bijlagen 5.2.

3.3.2.1 Activiteitenlasten (kosten derden)

Het totaal van de activiteitenlasten over 2016 is € 2.077.237. Wij presenteren deze kosten volgens de indeling van ons werkprogramma 2015-2016 en, net als in ons jaarverslag over 2015, verdeeld over tien clusters:

- 1 Financieren en garantstellingen
- 2 Creative Financial Engineering
- 3 Financiering cultuureducatie
- 4 Organisatie 2.0
- 5 Bekwame professionals
- 6 Sectorplan Cultuur
- 7 Talentontwikkeling
- 8 Goed bestuur
- 9 Advisering rond marktverbreiding
- 10 Product-marktcombinaties en verdienmodellen

We lichten per cluster eventuele afwijkingen toe. Voor een uitgebreid inhoudelijk overzicht van onze activiteiten verwijzen wij naar het Activiteitenverslag (pagina 17) dat onderdeel uitmaakt van het Directieverslag.

1 Financieren en garantstellingen	Begroting	Realisatie	Vershil
	66.320	101.899	35.579-

Vooraf voor de leenfaciliteit 'Talentontwikkeling' en kennisverspreiding zijn meer kosten derden gemaakt dan begroot. Daar staat tegenover dat de ureninzet onder de begroting bleef, zodat op totaalniveau de kosten in lijn met de begroting zijn.

2 Creative Financial Engineering	Begroting	Realisatie	Vershil
	122.000	33.160	88.840

De kosten derden zijn lager dan begroot. Wij achtten het noodzakelijk om zelf onderzoek te doen naar de haalbaarheid van nieuwe financiële producten.

3 Financiering Cultuureducatie	Begroting	Realisatie	Vershil
	1.471.225	1.450.224	21.001

Meest omvangrijk binnen dit cluster is Voucherbeheer. Daarnaast vallen onder meer de Stimuleringsregeling Eigentijdse Dans en de werkzaamheden rondom het monitoring-systeem Broedplaatsen Amsterdam binnen dit cluster. Het verschil tussen begroting en realisatie van de kosten derden heeft vooral betrekking op Voucherbeheer en wordt gedoteerd aan het bestemmingsfonds 'Voucherbeheer'.

4 Organisatie 2.0	Begroting	Realisatie	Vershil
	218.100	40.288	177.812

Dit cluster bevat activiteiten als adviestrajecten en publicaties. Wij hebben minder activiteiten in de markt gerealiseerd die in dat geval uitbesteed zouden worden aan externe experts in ons netwerk.

5 Bekwame professionals	Begroting	Realisatie	Verschil
	313.830	85.469	228.361

De kosten derden laten een onderbesteding zien. Er zijn minder activiteiten in de markt gerealiseerd die in dat geval uitbesteed zouden worden aan externe experts in ons netwerk.

6 Sectorplan Cultuur	Begroting	Realisatie	Verschil
	435.201	147.101	288.100

Realisatie van kosten derden blijft in 2016 achter bij de begroting. Er heeft eind 2016 dan ook een bijstelling in de begroting plaatsgevonden. Die is goedgekeurd door het ministerie van SZW.

7 Talentontwikkeling	Begroting	Realisatie	Verschil
	96.504	56.707	39.797

Binnen dit cluster zijn minder activiteiten uit de markt gehaald, daarom blijven de kosten derden achter.

8 Goed bestuur	Begroting	Realisatie	Verschil
	58.900	40.542	18.358

De kosten derden in dit cluster lopen wat achter op de begroting.

9 Advisering rond marktverbreding	Begroting	Realisatie	Verschil
	363.014	95.058	267.956

De activiteiten in dit cluster zijn gericht op het samenbrengen van de culturele sector en de markt. De vraag naar adviestrajecten was groot en deze trajecten vinden plaats vooral op basis van ureninzet van medewerkers van Cultuur+Ondernemen.

10 Product-marktcombinaties en verdienmodellen	Begroting	Realisatie	Verschil
	104.356	26.789	77.567

In dit cluster wordt ingezet op kennisverspreiding over verdienmodellen. De activiteiten zijn voornamelijk gerealiseerd door ureninzet.

3.3.2.2 Organisatielasten

Dit zijn de kosten die zijn gemaakt om de voor 2016 geplande activiteiten te kunnen uitvoeren. Hieronder volgt een toelichting op deze kosten.

Personeelskosten	2016	Begroting	2015
Lonen & salarissen	1.377.024	1.233.000	1.303.391
Pensioenen	129.105	141.000	115.117
Sociale lasten en verzekeringen	196.690	230.000	198.389
Opleidingskosten	11.940	61.000	14.722
Overige personeelskosten	60.316	69.000	68.123
Totaal personeelskosten	1.775.075	1.734.000	1.699.742

In 2016 heeft Cultuur+Ondernemen 20,75 fte in dienst. In januari 2016 heeft een algemene loonsverhoging plaatsgevonden, conform de CAO Rijk die Cultuur+Ondernemen volgt.

De pensioenkosten lopen niet evenredig met de salarissen omdat een deel van de extra inhuur geschiedt op factuurbasis.

De sociale lasten en verzekering liggen op het niveau van voorgaand jaar, weer lager dan het bedrag opgenomen in de begroting. In het begin van 2016 maakten wij Arbo kosten gemaakt in verband met langdurig zieke medewerkers.

De opleidingskosten vallen fors lager uit dan begroot. Enerzijds is dit omdat er weinig aanvragen binnenkwamen en anderzijds doordat wij een afspraak maakten met de Baak om bij hen opengevallen cursusplaatsen beschikbaar te stellen voor onze medewerkers tegen slechts verblijfskosten. In de komende jaren zullen we ons opleidingsbudget inzetten en daarmee investeren in de medewerkers.

De overige personeelskosten vallen lager uit dan begroot door sober beleid.

Statutair bestuurder

Binnen de kosten (lonen, pensioenen en sociale lasten) bedroegen de kosten van de statutair bestuurder in 2016 € 140.283 tegen € 136.679 in 2015. Het verschil wordt veroorzaakt door het met terugwerkende kracht (per 2015) in werking treden van een compensatie in het pensioen en een bijdrage in de ziektekosten. Deze regeling geldt voor alle medewerkers. De contractduur voor de statutair bestuurder is voor onbepaalde tijd.

Per 1 januari 2013 is de Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector (WNT) ingegaan. Bij stichting Cultuur+Ondernemen is het WNT-maximum voor de Cultuurfondsen van toepassing en deze verantwoording is dan ook op basis hiervan opgesteld.

Het bezoldigingsmaximum in 2016 voor Stichting Cultuur+Ondernemen is € 179.000. 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 2016	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?	nvt
Individueel WNT-maximum	179.000
<i>Bezoldiging</i>	
Beloning	112.481
Belastbare onkostenvergoedingen	834
Beloningen betaalbaar op termijn	19.820
Subtotaal	133.136
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-
Totaal bezoldiging	133.136
<i>Gegevens 2015</i>	
Duur dienstverband in 2015	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1,0
<i>Bezoldiging 2015</i>	
Beloning	109.414
Belastbare onkostenvergoedingen	780
Beloningen betaalbaar op termijn	20.448
Totaal bezoldiging 2015	130.642
Individueel WNT-maximum 2015	178.000

Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1	S. de Waal	E. van Lambaart	G. Pastoor
Functie(s)	VOORZITTER	Lid raad van toezicht	Lid raad van toezicht
Duur dienstverband	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	26.850	17.900	17.900
<i>Bezoldiging</i>			
Beloning	3.000	2.000	2.000
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Subtotaal	3.000	2.000	2.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging	3.000	2.000	2.000
<i>Gegevens 2015</i>			
Duur dienstverband in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2015 (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
Duur dienstverband	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	17.900	17.900	17.900
<i>Bezoldiging</i>			
Beloning	2.000	2.000	2.000
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Subtotaal	2.000	2.000	2.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging	2.000	2.000	2.000
<i>Gegevens 2015</i>			
Duur dienstverband in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2015 (fte)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Reis- en verblijfskosten	2016	Begroting	2015
Totaal reis- en verblijfskosten	11.144	19.000	11.239

Dit zijn kosten gemaakt door personeel in verband met reis- en verblijf voor vergadering en overleg dat niet direct aan projecten is toe te schrijven. De kosten over 2016 zijn wederom ruimschoots binnen de begroting gebleven en komen uit rond hetzelfde niveau als vorig jaar.

Afschrijvingskosten	2016	Begroting	2015
Afschrijvingskosten verbouwing	1.588	2.000	1.588
Meubilair	6.617	16.000	14.937
Afschrijvingskosten ICT apparatuur/ programmatuur	10.278	17.000	13.003
Totaal afschrijvingskosten	18.483	35.000	29.528

De afschrijvingskosten blijven ruim binnen de begroting. In de begroting is rekening gehouden met een investering in nieuwe ICT apparatuur/programmatuur en kantoormeubilair. In 2016 zijn een aantal computers en een nieuw telefoonsysteem aangeschaft.

In 2016 is een bedrag van € 17.991 geïnvesteerd, bestaande uit:

ICT apparatuur/programmatuur	€ 17.045
Kantoorinventaris	€ 946

Dit geldt eveneens voor de investeringen op computerapparatuur en programmatuur. Verrichte investeringen op verbouwing en meubilair vertonen geen bijzonderheden en zijn conform begroot.

In de afschrijvingen loopt de aanschaf en verbouwing uit 2012 nog mee. De totale aanschaf en verbouwing bedroeg € 130.000 en wordt in 5 jaar afgeschreven.

Huisvestingskosten	2016	Begroting	2015
Huur	109.486	109.400	109.258
GEB	9.765	9.800	12.093
Schoonmaakkosten	41.119	41.000	41.830
Kosten kantoorapparatuur	1.970	4.800	869
Overige huisvestingskosten	12.833	12.000	9.003
Totaal huisvestingskosten	175.172	177.000	173.053

De huur- en energiekosten lopen in lijn met de begroting. Ook de schoonmaakkosten lopen nagenoeg gelijk met de begroting en voorgaand jaar. De kosten kantoorapparatuur vallen ruim binnen de begroting. De overige huisvestingskosten komen uit rondom de begroting. De stijging ten opzichte van 2015 wordt veroorzaakt door stijgende archiefkosten.

Network & Computers	2016	Begroting	2015
Leasekosten automatisering	17.310	11.500	12.831
Onderhoud computersysteem	9.023	11.000	9.141
Diverse kosten kantoorautomatisering	11.966	11.000	9.371
Totaal Network & Computers	38.299	33.500	31.343

De kosten netwerk & computers laten een overschrijding op de begroting zien door een hoger printverbruik.

Communicatie/ drukwerk & PR	2016	Begroting	2015
Communicatie	27.797	35.000	19.535
Relatiebeheer/ overige publiciteitskosten	9.354	10.000	9.428
Totaal drukwerk & PR	37.151	45.000	28.963

De communicatiekosten vallen binnen de begroting. De stijging ten opzichte van vorig jaar heeft vooral te maken met nagekomen kosten van het jaarverslag 2015.

Extern advies	2016	Begroting	2015
Accountantskosten	30.855	30.400	24.018
Overige advieskosten	61.350	17.000	18.075
Totaal extern advies	92.205	47.400	42.093

De kosten van extern advies laten een overschrijding op de begroting zien en zijn ook fors hoger dan vorig jaar. Dit wordt veroorzaakt door extra werkzaamheden van externen voor de jaarrekening 2015, een bemiddelingstraject en organisatieadvies voor een toekomstbestendig Cultuur+Ondernemen.

Bureaunkosten	2016	Begroting	2015
Kantoorartikelen	3.735	6.000	4.759
Kopieerkosten, porti en telefoon	12.660	25.000	13.012
Abonnementen/boeken e.d.	4.908	6.000	5.065
Bedrijfsverzekeringen	6.242	10.000	4.363
Salarisadministratie	8.841	10.000	9.744
Representatiekosten	6.272	9.000	4.127
Bank- en girokosten	2.813	3.500	3.174
Bestuurderskosten	21.759	4.500	19.361
Afschrijving dubieuze debiteuren	191	-	11.138
Overige bureaunkosten	9.139	10.000	4.681
Totaal bureaunkosten	76.560	84.000	79.424

De bureaunkosten op totaalniveau vallen lager uit dan voorgaand jaar, ook ten opzichte van de begroting. Voornaamste reden is dat in 2016 slechts een kleine mutatie op de voorziening dubieuze debiteuren nodig was. De uitgaven op operationeel niveau laten wat schommelingen zien in vergelijking met 2015.

Correctie btw organisatielasten	2016	Begroting	2015
Correctie btw organisatielasten	-9.530	-	-

Per einde jaar is de btw bepaling van de organisatielasten gemaakt en dit levert een correctie met een lastenvermindering van € 9.530,- op.

3.6.2.3 Financiële baten & lasten

	2016	Begroting	2015
Financiële baten & lasten	17.980	-	31.791

De financiële baten en lasten betreffen de rentebaten over boekjaar 2016. Ten opzichte van vorig jaar is een significante afname te zien, te wijten aan de steeds maar dalende rente-standen in 2016.

4 OVERIGE GEGEVENS

4.1 controleverklaringen van de onafhankelijke accountant



CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de directie en Raad van Toezicht van
Stichting Cultuur+Ondernemen

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2016

ONS OORDEEL

Wij hebben de jaarrekening 2016 van Stichting Cultuur+Ondernemen te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Cultuur+Ondernemen per 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven en met de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2016;
2. de exploitatierekening over 2016; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

DE BASIS VOOR ONS OORDEEL

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen en het controleprotocol WNT. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Cultuur+Ondernemen zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

ACCOUNTANTS - BELASTINGADVISEURS - MANAGEMENT CONSULTANTS
WATERMANWEG 80 - POSTBUS 23123 - 3001 KC ROTTERDAM
TEL: 088 27 71 024 – egon.deprouw@mazars.nl
MAZARS PAARDEKOOPER HOFFMAN N.V.
STATUTAIR GEVESTIGD TE ROTTERDAM (KvK ROTTERDAM NR. 24389296).



VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- verslag van de Raad van Toezicht;
- directieverslag;
- overige gegevens;
- bijlagen.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van het directieverslag in overeenstemming met RJ 640 (RJ-Richtlijn 640).

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE DIRECTIE VOOR DE JAARREKENING

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven en met de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.



ONZE VERANTWOORDELIJKHEDEN VOOR DE CONTROLE VAN DE JAARREKENING

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een volledige beschrijving van onze verantwoordelijkheden is beschikbaar op de [website van de NBA](#).

Rotterdam, 30 maart 2017

MAZARS PAARDEKOOPEL HOFFMAN N.V.

w.g. E. de Prouw MSc RA

**CONTROLEVERKLARING
VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT
AFGEGEVEN TEN BEHOEVE VAN
HET MINISTERIE VAN ONDERWIJS, CULTUUR EN WETENSCHAP**

Aan de directie en Raad van Toezicht van
Stichting Cultuur+Ondernemen

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2016 van Stichting Cultuur+Ondernemen te Amsterdam gecontroleerd ten behoeve van de subsidie-verantwoording inzake het project "werkprogramma 2015-2016 Cultuur+Ondernemen".

VERANTWOORDELIJKHEID VAN DE DIRECTIE

De directie van de stichting is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening in overeenstemming met de voorwaarden en regelgeving van het Handboek Verantwoording Cultuursubsidies Instellingen. De directie is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de bestedingen die zijn opgenomen in de jaarrekening. Dit houdt in dat deze bestedingen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante regelgeving opgenomen bepalingen. De directie is tenslotte verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van de 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 Cultuursubsidies Instellingen. 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, 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 de stichting. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving.

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 is de jaarrekening als financiële verantwoording betreffende het project "werkprogramma 2015-2016 Cultuur+Ondernemen", in alle van materieel van belang zijnde aspecten, juist en rechtmatig en in overeenstemming met de voorwaarden en regelgeving zoals genoemd in de beschikking van 27 mei 2014 met kenmerk 634815 van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

BEPERKING IN GEBRUIK EN VERSPREIDINGSKRING

De jaarrekening is onder andere opgesteld voor het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap met als doel Stichting Cultuur+Ondernemen in staat te stellen te voldoen aan de vereisten uit het Handboek Verantwoording Cultuursubsidies Instellingen. Hierdoor is de jaarrekening mogelijk niet geschikt voor andere doeleinden. De jaarrekening met deze controleverklaring is derhalve uitsluitend bestemd voor Stichting Cultuur+Ondernemen en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en dient niet te worden verspreid aan of te worden gebruikt door anderen.

Rotterdam, 30 maart 2017

MAZARS PAARDEKOOPEL HOFFMAN N.V.

w.g. E. de Prouw MSc RA

**CONTROLEVERKLARING
VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT
AFGEGEVEN TEN BEHOEVE VAN
HET MINISTERIE VAN ONDERWIJS, CULTUUR EN WETENSCHAP**

Aan de directie en Raad van Toezicht van
Stichting Cultuur+Ondernemen

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2016 van Stichting Cultuur+Ondernemen te Amsterdam gecontroleerd ten behoeve van de subsidieverantwoording inzake het project "Leenfaciliteit Talentontwikkeling Cultuur".

VERANTWOORDELIJKHEID VAN DE DIRECTIE

De directie van de stichting is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening in overeenstemming met de voorwaarden en regelgeving van het Handboek Verantwoording Cultuursubsidies Instellingen. De directie is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de bestedingen die zijn opgenomen in de jaarrekening. Dit houdt in dat deze bestedingen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante regelgeving opgenomen bepalingen. De directie is tenslotte verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van de 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 Cultuursubsidies Instellingen. 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, 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 de stichting. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving.

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 is de jaarrekening als financiële verantwoording betreffende het project "Leenfaciliteit Talentontwikkeling Cultuur", in alle van materieel van belang zijnde aspecten, juist en rechtmatig en in overeenstemming met de voorwaarden en regelgeving zoals genoemd in de beschikking van 9 december 2014 met kenmerk 696873 van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

BEPERKING IN GEBRUIK EN VERSPREIDINGSKRING

De jaarrekening is onder andere opgesteld voor het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap met als doel Stichting Cultuur+Ondernemen in staat te stellen te voldoen aan de vereisten uit het Handboek Verantwoording Cultuursubsidies Instellingen. Hierdoor is de jaarrekening mogelijk niet geschikt voor andere doeleinden. De jaarrekening met deze controleverklaring is derhalve uitsluitend bestemd voor Stichting Cultuur+Ondernemen en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en dient niet te worden verspreid aan of te worden gebruikt door anderen.

Rotterdam, 30 maart 2017

MAZARS PAARDEKOOPER HOFFMAN N.V.

w.g. E. de Prouw MSc RA

4.2 BESTEMMING SALDO STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2015

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 2015 definitief als volgt vastgesteld.

	2015
Exploitatieresultaat	315.719-
Af: toevoeging aan bestemmingen	180.871
Bij: onttrekking aan bestemmingen	300.625
Af: toevoeging aan algemene reserve	195.965-
	0

4.3 BESTEMMING SALDO STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2016

De directie van stichting Cultuur+Ondernemen doet het voorstel om het exploitatieresultaat van 2016 als volgt te bestemmen:

	2016
Exploitatieresultaat	354.197-
Af: toevoeging aan bestemmingen	56.582
Bij: onttrekking aan bestemmingen	250.834
Af: toevoeging aan algemene reserve	159.945-
	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 2016

	oorspronkelijke begroting		beschikking		werkelijke kosten		verschil	
	uren	bedrag	uren	bedrag	uren	bedrag	bedrag	
Uitvoeringskosten								
<i>DataBase Fulfilment</i>								
bestandsbeheer		8.628		10.500		10.773		-273
verwerkingen		9.365		8.000		10.927		-2.927
helpdesk		2.380		8.000		6.899		1.101
rapportage en overleg		476		1.500		1.874		-374
doorbelastingen		2.380		4.500		7.165		-2.665
		23.229				32.500		37.639
<i>Overig</i>								
DBF		0		913		391		522
divers		0		10.355		8.751		1.604
		0				11.268		9.142
<i>Kunstenaars & Co</i>								
projectleiding	181	19.000	475	49.875	566	56.550		-6.675
administratieve ondersteuning	183	11.000	180	13.500	164	11.325		2.175
helpdesk	67	5.000	0	0		0		0
		35.000				63.375		67.875
Totaal Uitvoeringskosten		58.229		107.143		114.656		-7.513
Besteding Cultuur-educatie scholen		1.086.771		1.423.467		1.394.073		29.395
Totaal kosten		1.145.000		1.530.610		1.508.728		21.882
		5,1%				7,0%		7,6%

	Uitvoeringskosten (7%)		Cultuureducatie (93%)		Totaal	
Vouchers cultuureducatie 2016 (16/00146)	107.143		1.423.467		1.530.610	
Toevoeging vouchers scholen door Mocca	0	+	0	+	0	+
Totaal subsidies 2016		107.143		1.423.467		1.530.610
Bestedingen 2016	114.656	+	1.394.073	+	1.508.728	+
Totaal bestedingen 2016		114.656		1.394.073		1.508.728
Verschil budget/besteding 2016 onttrokken/toegevoegd aan egaliseringsreserve Voucherbank		-7.513		29.395		21.882

5.2 ACTIVITEITENLASTEN WERKPROGRAMMA 2016 TEN BEHOEVE VAN HET MINISTERIE VAN OCW (1)

Conform herziene begroting d.d. 12 maart 2015

KOSTEN	Begroting Kosten 2016			Realisatie kosten 2016 per 31-12-2016			
Clusters	Uren CO	Kosten derden	Totaal	Uren CO	Kosten derden	Totaal	%
Nieuwe Manieren Van Financier							
Financieren en garantstellingen	335.780	66.320	402.100	313.842	101.899	415.741	103%
Creatieve Financial Engineering	36.000	122.000	158.000	79.011	33.160	112.171	71%
Financiering Cultuureducatie	79.385	1.471.225	1.550.610	104.453	1.450.224	1.554.677	100%
	451.165	1.659.545	2.110.710	497.305	1.585.283	2.082.588	99%
Beter Besturen							
Organisatie 2.0	215.400	218.100	433.500	195.550	40.288	235.838	54%
Bekwame professionals	404.170	313.830	718.000	454.949	85.469	540.418	75%
Sectorplan	208.159	435.201	643.360	245.398	147.101	392.498	100%
Talentontwikkeling	91.846	96.504	188.350	85.891	56.707	142.598	76%
Goed bestuur	158.700	58.900	217.600	181.287	40.542	221.829	102%
	1.078.275	1.122.535	2.200.810	1.163.074	370.107	1.533.180	70%
Leren Nieuwe Waarden Creëren							
Advisering rond marktverbreding	447.560	363.014	810.574	321.124	95.058	416.182	51%
Product-marktcombinaties en verdienmodellen	40.200	104.356	144.556	73.098	26.789	99.887	69%
	487.760	467.370	955.130	394.222	121.847	516.069	54%
Totaal	2.017.200	3.249.450	5.266.650	2.054.602	2.077.237	4.131.837	78%

INKOMSTEN							
Begroting Inkomsten 2016				Realisatie Inkomsten 2016 per 31-12-2016			
Clusters	Budget ondernem- erschap OCW	Overige dekking	Totaal		Budget ondernem- erschap OCW	Overige dekking	Totaal
Nieuwe Manieren Van Financieren							
Financieren en garantstellingen	195.000	207.100	402.100		169.688	209.936	379.624
Creative Financial Engineering	133.000	25.000	158.000		117.267	252	117.519
Financiering Cultuureducatie	20.000	1.530.610	1.550.610		0	1.553.414	1.553.414
	348.000	1.762.710	2.110.710		286.955	1.763.602	2.050.557
Beter Besturen							
Organisatie 2.0	205.000	228.500	433.500		175.948	65.098	241.046
Bekwame professionals	390.900	327.100	718.000		444.483	110.137	554.620
Sectorplan	0	643.360	643.360		0	156.370	156.370
Talentontwikkeling	78.000	110.350	188.350		95.597	47.626	143.223
Goed bestuur	156.100	61.500	217.600		203.468	24.401	227.869
	830.000	1.370.810	2.200.810		919.497	403.632	1.323.128
Leren Nieuwe Waarden Creëren							
Advisering rond marktverbreiding	352.144	458.430	810.574		316.017	92.263	408.280
Product-marktcombinaties en verdienmodellen	44.856	99.700	144.556		63.190	33.863	97.053
	397.000	558.130	955.130		379.208	126.125	505.333
Totaal	1.575.000	3.691.650	5.266.650		1.585.659	2.293.359	3.879.018
							74%

5.3 ACTIVITEITENLASTEN WERKPROGRAMMA 2016 TEN BEHOEVE VAN HET MINISTERIE VAN OCW (2)

OCW Bestemmingsfonds

Bestemmingsfonds Ondernemerschapsondersteuning	
Stand per 1 januari 2016	284.879
Uit bestemmingsfonds Ondernemerschapsondersteuning 2015	10.659-
Toevoeging aan bestemmingsfonds Ondernemerschapsondersteuning 2016	30.475
Stand per 31 december 2016	304.695
Resultaat voor bestemmingen	19.816-
Toevoeging aan bestemmingen	30.475
Onttrekking/ mutaties uit bestemmingen	10.659-
Resultaat voor bestemmingen	0

5.4 LASTEN LEENFACILITEIT TALENTLENING

Financieel overzicht leenfaciliteit talentlening 2015 EN 2016						
Cash flow	2015			2016		
	Begroting	Realisatie		Begroting	Realisatie	
<i>Kassaldo begin jaar</i>	3.000.000	3.000.000		2.595.000	2.778.091	
uitzettingen*	405.000	238.650		540.000	603.225	
aflossingen*	0	10.488		96.795	180.372	
waarvan default	0	0		4.840	0	
Kosten	Begroting	Realisatie	Verschil	Begroting	Realisatie	Verschil
<i>Beheerkosten</i>						
communicatie	20.000	22.748	-2.748	20.000	16.446	3.554
intakes	7.500	11.753	-4.253	10.000	17.080	-7.080
toetsing	10.800	15.340	-4.540	14.400	39.531	-25.131
leningbeheer	8.100	12.943	-4.843	18.900	8.090	10.810
incasso	9.000	4.331	4.669	22.050	2.240	19.810
fondsbeheer	15.000	10.886	4.114	15.000	19.597	-4.597
rapportages	15.000	7.196	7.804	15.000	10.989	4.011
totaal beheerkosten	85.400	85.196	204	115.350	113.973	1.377
<i>Eenmalige kosten</i>						
systeeminrichting	45.000	53.317	-8.317	0	0	0
campagne	70.000	51.815	18.185	0	0	0
evaluatie	0	0	0	5.000	11.002	-6.002
totaal eenmalig	115.000	105.131	9.869	5.000	11.002	-6.002
<i>Baten</i>						
rente	0	831	0	12.150	13.231	-1.081
eigen bijdragen	5.400	750	4.650	7.200	1.500	5.700
bijdr. aanloopkosten	195.000	195.000	0	106.000	105.000	1.000
totaal baten	200.400	196.581	4.650	125.350	119.731	5.619
Leningproductie	Begroting	Realisatie		Begroting	Realisatie	
<i>Kassaldo eind jaar</i>	2.595.000	2.778.091		2.151.955	2.349.995	
Aantal aanvragen	30	30		40	48	
Aantal nieuwe leningen**	27	15		36	30	
Lopende leningen einde periode	27	15		63	41	
Leenportefeuille 1/1	0	0		405.000	228.162	
Leenportefeuille 31/12	405.000	228.162		848.205	651.014	
Saldo boekjaar	0	6.253		5.000	-5.243	
Balans***	Begroting	Realisatie		Begroting	Realisatie	
Kas 1/1	3.000.000	3.000.000		2.595.000	2.778.091	
Balanstotaal 1/1	3.000.000	3.000.000		3.000.000	3.000.000	
Balanstotaal 31/12	3.000.000	3.000.000		2.995.160	3.000.000	

* van hoofdsom

** op basis van datum uitbetaling lening (niet de tekendatum)

*** van leenkapitaal

In 2016 was de inzet van de resterende € 105.000 van de € 300.000 aanloopkosten gebudgetteerd. Dit budget is in 2016 geheel benut.

Voor de *beheerkosten* onderscheiden we ureninzet van medewerkers Cultuur+Ondernemen en kosten derden. Voor de inzet van C+O medewerkers rekenen we met een tarief van € 100 voor projectleiding, € 80 voor adviseurs en € 60 voor administratieve ondersteuning. De beheerkosten over 2016 zijn € 1.377 lager dan begroot. De kosten voor intake en toetsing zijn € 32.211 hoger uitgekomen. Net als in 2015 weerspiegelt dit de extra inzet (intakes, advisering en toetsing) die nodig is om de ingediende aanvragen geschikt te maken. De posten voor leningbeheer en incasso zijn € 30.620 lager. Dit is te verklaren om dat er nauwelijks sprake is van default. De inspanningen 'aan de voorkant' leiden tot minder capaciteitsbeslag voor incasso. Per saldo is de realisatie van alle beheerkosten vrijwel conform begroting (€ 115.530) uitgekomen op € 113.973.

De kosten voor *systeeminrichting* waren nihil in 2016, omdat het systeem in 2015 al adequaat is vormgegeven. De eenmalige kosten van de evaluatie zijn € 6.002 hoger uitgevallen. Dit betreft vooral kosten van de voorbereiding van de rapportage 'De kunst van het lenen', die we breder hebben gedeeld dan wij aanvankelijk begrootten.

De *baten* van de Talentlening zijn € 5.619 lager dan begroot. Dit is ook in 2016 door de lagere eigen bijdrage van leningnemers aan de afsluitkosten van € 50. Dit houdt de lening laagdrempelig. De rentebaten zijn met € 13.231 iets hoger uitgekomen dan de begrote € 12.150.

Per saldo is in 2016 het exploitatieresultaat van de Talentlening met minus € 5.243 nagevoeg gelijk aan de begroting (minus € 5.000). Over de twee startjaren 2015–2016 is het operationeel resultaat licht positief met € 1.009.

De *leningproductie* over 2016 betreft 48 aanvragen en 30 verstrekkingen van in totaal € 603.225 (hoofdsom). Dit is zowel in aantallen aanvragen als in bedragen meer dan begroot, en toont het succes van de start van de Talentlening. Wel is het aantal toekenningen (30) lager uitgekomen dan begroot. Dit is vooral het gevolg van een langere overlegfase en langere doorlooptijd. Dit is geheel in lijn met de bevindingen van de evaluatie.

In 2016 heeft zich één situatie van serieuze betalingsachterstanden voorgedaan, maar dat leidde nog niet tot afboekingen. Het balanssaldo ultimo 2016 is daarom ongewijzigd € 3 miljoen. In 2016 is een bedrag van € 180.372 aan aflossingen geïncasseerd, waardoor de omvang van de leenportefeuille (uitstaande Talentleningen) in 2016 is gestegen van € 228.162 naar € 651.014 per 31 december.