

CULTUUR+ONDERNEMEN

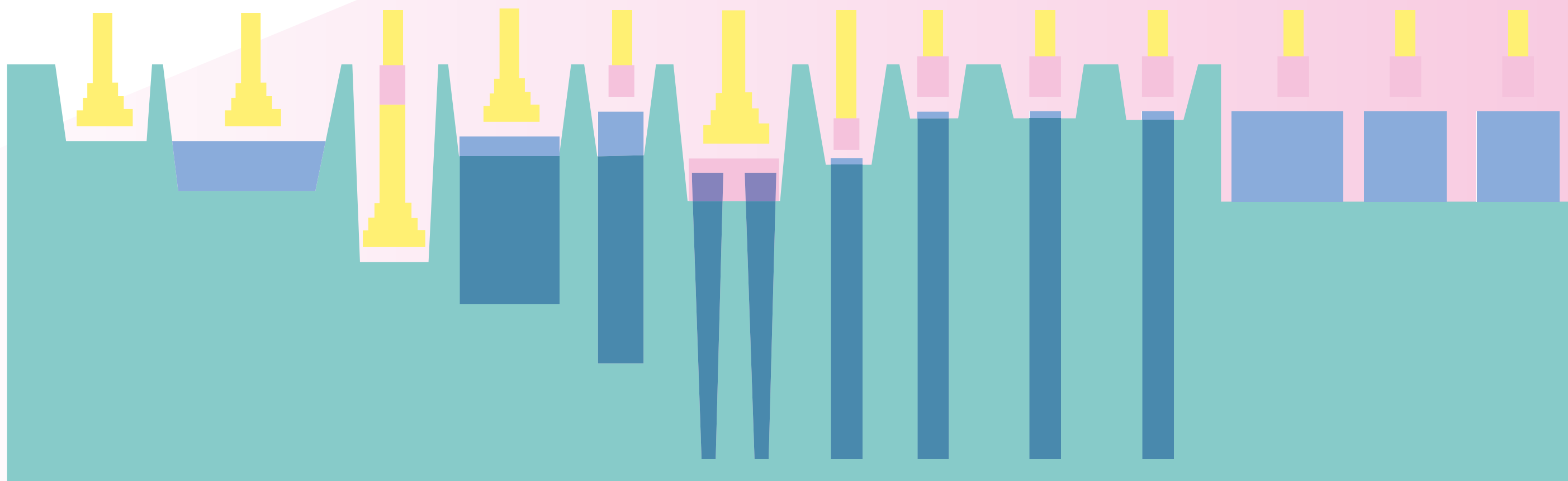
JAARVERSLAG 2017

WERKEN AAN HET FUNDAMENT
ONDER DE CULTUURSECTOR

Stichting Cultuur+Ondernemen
Statutair gevestigd in Amsterdam
Uitgebracht aan alle belanghebbenden op 28 maart 2018

“

DE FUNDERING OF HET FUNDAMENT IS DAT DEEL VAN EEN GEBOUW OF CONSTRUCTIE DAT ERVOOR ZORGT DAT HET EIGEN GEWICHT ERVAN EN DE DAAROP UITGEOEFENDE KRACHTEN, ZOALS NUTTIGE BELASTING, SNEEUW, WINDDRUK, ENZOVООRTS, WORDEN OVERGEDRAGEN OP DE DRAAGKRACHTIGE ONDERGROND. ”





INHOUD

Verslag Raad van toezicht	7
Bestuursverslag	12
Jaarrekening	70

"IK GELOOF IN EEN RAAKBARE
SAMENLEVING EN DIE IS UITERMATE
GEBAAIT BIJ EEN STERKE, FLOREERENDE
EN ONDERNEMENDE CULTURELE SECTOR."

- GIEL PASTOOR



"GEZIEN MIJN BREDE CULTURELE INTERESSE,
ZET IK MIJN ERVARING OP FINANCIEEL
GEBIED GRAAG IN VOOR EEN CULTURELE
STICHTING ALS CULTUUR+ONDERNEMEN."

- JENNY DE VRIES



"HET VERBINDEN VAN MENSEN
EN ORGANISATIES DAAR
LIGT MIJN PASSIE."

- MARJOLIJN VENCKEN



"ONDERNEMENDE CULTUUR 'VERZET ZINNEN':
DE GOVERNANCE CODE CULTUUR REIKT EEN
ORDENING AAN. MET CULTUUR+ONDERNEMEN
WIL IK ONDERDEEL UITMAKEN VAN DIE
MAATSCHAPPELIJKE BEWEGING."

- SJOERD VELLENGA



"IK BEN BESTUURLIJK
ACTIEF ALS VOORZITTER
BIJ CULTUUR+ONDERNEMEN OMDAT IK GRAAG WIL
BIJDRAGEN AAN HET VERGROTEN VAN HET MAATSCHAPPELIJK
ONDERNEMERSCHAP VAN EN IN DE CULTUURSECTOR. EN DAT
HEEFT ALLES TE MAKEN MET FINANCIERING EN GOVERNANCE."

- STEVEN DE WAAL

VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De stichting Cultuur+Ondernemen heeft een raad van toezicht en een bestuur dat bestaat uit twee bestuurders. De Governance Code Cultuur is een belangrijk uitgangspunt voor het bestuur en toezicht van de organisatie.

2017: een goed jaar

De raad van toezicht kijkt terug op een goed jaar. Cultuur+Ondernemen heeft belangrijke stappen gezet om in te spelen op de ontwikkelingen in cultuursector, vooral op het gebied van governance en financiering. De raad van toezicht complimenteert het bestuur en alle medewerkers met het bereikte resultaat in 2017.

Governance binnen Cultuur+Ondernemen

De raad van toezicht beseft dat de rol die Cultuur+Ondernemen speelt bij de ontwikkeling en het beheer van een [Governance Code Cultuur](#) met zich meebrengt dat de eigen governance 'onder een vergrootglas ligt'. En dat is prima. Dat dwingt ons om onszelf kritisch tegen het licht te houden en te beseffen dat we al doende moeten leren. In 2016 voerden wij een zelfevaluatie uit onder externe begeleiding en in 2017 voerden wij de acties uit die daaruit voortkwamen. Leden van de raad zijn door het jaar heen bij verschillende bijeenkomsten van Cultuur+Ondernemen geweest, bijvoorbeeld bij de conferentie *'Een beetje toezicht bestaat niet'* op 28 september in Museum Het Valkhof. Leden van de raad hebben ook diverse keren gesprekken gevoerd met medewerkers. Daarnaast waren leidinggevenden regelmatig te gast in onze vergaderingen om te vertellen over hun werkzaamheden en wat ze daarbij tegenkomen. Door deze activiteiten bleef de raad van toezicht goed op de hoogte en kon de raad, waar zinvol, kennis en ervaring inbrengen.

Op de agenda

In 2017 kwam de raad van toezicht vijf keer in reguliere vergadering bij elkaar. Daarnaast is er gedurende het jaar nauw overleg geweest tussen de voorzitter van de raad van toezicht en het bestuur. Belangrijke punten op de agenda van de raad in 2017 waren:

Jaarverslag

De vergadering van maart stond in het teken van het bespreken van de managementletter en goedkeuren van het jaarverslag 2016. Dat gebeurde in aanwezigheid van de extern accountant, Mazars. De accountant bereidde dit gesprek voor met de financiële commissie van de raad, het bestuur en de controller.

Extra bestuurlijke aandacht

Cultuur+Ondernemen wil zijn rol als het kenniscentrum voor ondernemerschap in de cultuursector verder uitbouwen en versterken. De raad van toezicht en de bestuurder spraken begin 2017 de wens uit extra bestuurlijke aandacht te geven aan de transformatie van de organisatie die dat met zich mee brengt. Om de benoeming van meerdere bestuurders mogelijk te maken zijn de statuten van Cultuur+Ondernemen aangepast. Per 1 juli 2017 is Titia Haaxma tot tweede lid van het bestuur benoemd. De raad van toezicht koos er voor de raad van bestuur in te richten als een collegiaal bestuur met voor beide bestuurders stevige interne en externe portefeuilles. Dit versterkt het vermogen om de strategische uitdagingen voortvarend op te pakken.

Een scherpe focus

In 2017 liet Cultuur+Ondernemen een analyse uitvoeren onder een selectie van de stakeholders: kunstenaars, creatieven en culturele instellingen, opdrachtgevers, ministerie van OCW en beleidsbeïnvloeders, organisaties in de cultuursector en samenwerkingspartners in de uitvoering. De uitkomsten daarvan bevestigden dat de eerder ingeslagen weg de goede was om de relevantie voor de stakeholders te behouden en versterken. Veel stakeholders kennen Cultuur+Ondernemen van zijn pioniersrol in (kennis over) financiering. Ook het eigenaarschap van de **Governance Code Cultuur** staat buiten kijf. Kunstenaars, creatieven en culturele organisaties die eenmaal in aanraking met de dienstverlening van Cultuur+Ondernemen zijn geweest raden anderen vaak aan om dit ook te doen.

De stakeholders benoemen echter ook de mate waarin ondersteuning op het gebied van ondernemerschap in de cultuur versnipperd is, en zeggen dat Cultuur+Ondernemen zichtbaarder daar een rol op zich zou kunnen nemen.

Transformatie van de organisatie

Deze conclusies, gecombineerd met de eerder in gang gezette focus op twee centrale thema's besturen en financieren, zijn uitgebreid besproken in de vergaderingen van de raad van toezicht en de bestuurders in de tweede helft van 2017. Gezamenlijk formuleerden wij een 'transformatie-agenda'. De belangrijkste punten? Medewerkers die samenwerken aan de kernthema's, dwarsverbanden leggen en voortdurend gespitst zijn op kennisproductie en verspreiding, dienstverlening ten goede laten komen aan ontwikkelen en verspreiden van nieuwe kennis en een scharnierfunctie vervullen tussen vraag naar en aanbod van kennis en ondersteuning op het gebied van ondernemerschap. De raad van toezicht is blij dat deze agenda in 2017 voortvarend is uitgevoerd.

Fonds Cultuur+Financiering

In de aprilvergadering was Roelof Balk, fondsdirecteur van het Fonds Cultuur+Financiering, aanwezig. We werden geïnformeerd over het jaarverslag 2016 en de leningproductie. Daarbij was in het bijzonder aandacht voor de targets en het kostendekkend krijgen van de leningen.

De stichting [Fonds Cultuur+Financiering](#) is opgericht door Cultuur+Ondernemen om leningen en garantstellingen aan te bieden aan de kunst- en cultuursector en de creatieve industrie in lijn met de doelstellingen van Cultuur+Ondernemen. De belangrijkste overweging om de financieringen onder te brengen bij een aparte rechtspersoon is om de risico's en verantwoordelijkheden zuiver te scheiden. De rol van financier is een andere dan die van kenniscentrum of adviseur. Daarom kozen wij voor een structuur en governance die de verschillende rollen en verantwoordelijkheden borgt.

Governance Code Cultuur

De raad van toezicht en de bestuurders zijn het er over eens dat Cultuur+Ondernemen naast het verder ontwikkelen en beheren van de **Governance Code Cultuur**, ook zichtbaar mee zou moeten doen aan het publieke debat over governance in de cultuursector. Cultuur+Ondernemen pakte in de ogen van de raad die rol goed op. Denk aan het interview met de bestuurder in The New York Times naar aanleiding van het vertrek van Beatrix Ruf uit het Stedelijk Museum in Amsterdam. Ook De Volkskrant en het NRC publiceerden zijn beschouwing over governance aspecten van deze kwestie.

Bestuursreglement

Een update van het bestuur- en toezichtreglement is aan het einde van het jaar besproken met de raad van toezicht. In 2018 stelt de raad het reglement vast, waarna deze wordt gepubliceerd op de website.

Overige agendapunten

Daarnaast stonden in 2017 op de agenda: financiële voortgangsrapportages, beleidsdiscussies, medewerkers, inclusief ziekteverzuimcijfers, samenwerkingen met andere partijen en de voortgang van grote projecten, zoals het Sectorplan Cultuur dat afliep in 2017 en de samenwerking met de Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur (NUTC).

Samenstelling raad van toezicht

In de decembervergadering is de voorzitter van de raad, Steven de Waal, met algemene stemmen herbenoemd voor een periode van vier jaar. Het rooster van aftreden is gepubliceerd op de website, evenals het profiel voor de leden van de raad van toezicht. Op 1 april 2017 trad tot onze spijt Erwin van Lambaart af als lid van de raad van toezicht. Wij feliciteren hem met zijn lidmaatschap van de Raad voor de Cultuur.

Steven de Waal
Voorzitter

Sjoerd Vellenga
Lid

Jenny de Vries
Lid

Profielen en informatie over nevenfuncties van de raad van toezicht vindt u op:
<https://www.cultuur-ondernemen.nl/over-ons>

Profielen en informatie over nevenfuncties van het bestuur vindt u op:
<https://www.cultuur-ondernemen.nl/medewerkers>

Toekomst

Om de relevantie van Cultuur+Ondernemen voor de sector te vergroten vindt de raad van toezicht het zeer raadzaam om de focus te blijven richten op de thema's besturen en financieren en ondernemerschap in het algemeen. Door energie te bundelen kan Cultuur+Ondernemen met meer kwaliteit en kracht samenwerken met andere partijen en een bijdrage leveren aan de versterking van het fundament onder de cultuursector. De raad van toezicht heeft vertrouwen in de plannen voor de komende periode. Daarin hebben belangrijke zaken een plek zoals als de actualisatie van de *Governance Code Cultuur* en de lancering van de *Culturele Financieringswijzer*, terwijl daarnaast ruimte wordt genomen om, dicht op actuele ontwikkelingen, een bijdrage te leveren aan het publieke debat en aan het vergroten van de kennis bij culturele instellingen en kunstenaars en creatieven over ondernemen, goed bestuur en financieren.

BESTUURSVERSLAG

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. Daartoe werken wij onder meer samen met overheden en fondsen, om het effect van hun cultuurbeleid en –investeringen te vergroten. Met onze programma’s en activiteiten versterken wij de cultuursector en maken wij haar onafhankelijker, zodat de sector kan floreren en de samenleving optimaal kan profiteren van de werking van cultuur.

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).

Organisatie

Governance binnen Cultuur+Ondernemen	17
Organisatieontwikkeling	17
Personeelsvertegenwoordiging	19
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	19
Communicatie	20
Financiële organisatie	21
Risico’s	21
Toekomst	22
Financieel Resultaat	23
Continuïteit	24

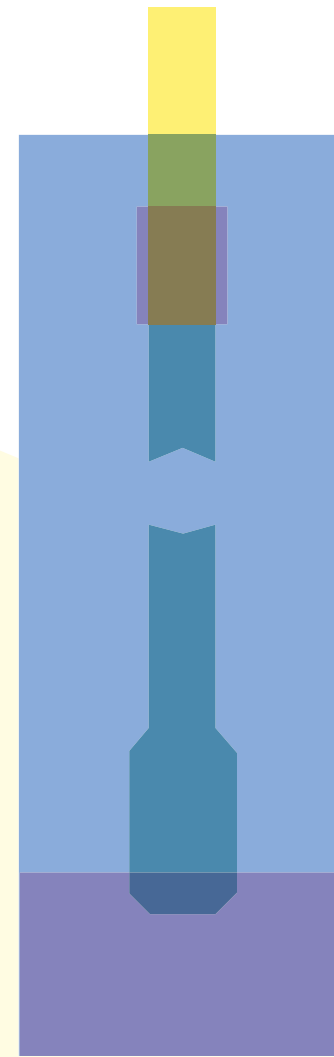
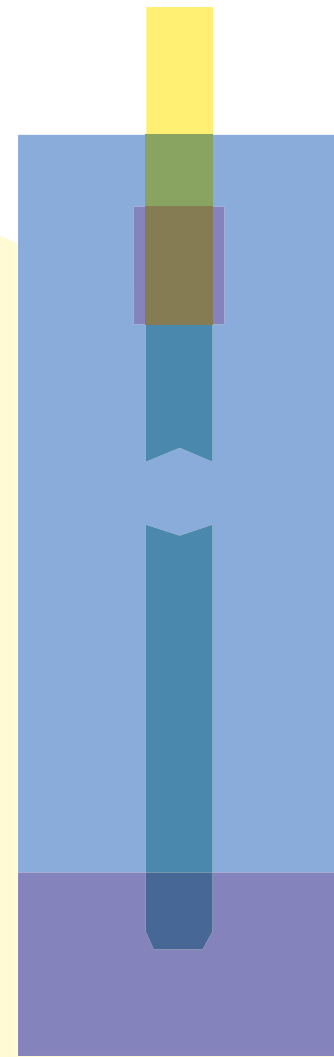
Activiteiten en resultaten

Inleiding	25
Besturen	31
Financieren	48
Startadviezen	60
Kennis en evaluatie	62

WERKEN AAN HET FUNDAMENT
ONDER DE CULTUURSECTOR

VERBONDEN!

IN DIT JAARVERSLAG STAAN FOTO'S EN QUOTES VAN MENSEN MET WIE WIJ WERKTEN EN OVERZICHTEN VAN SAMENWERKINGSPARTNERS EN ANDERE CONTACTEN. HUN UITSPRAKEN EN HUN AANWEZIGHEID OP BIJVOORBEELD DE FOTO'S VAN ONZE BIJEEENKOMSTEN BRENGEN DIT JAARVERSLAG TOT LEVEN. WE ZIJN ER TROTS OP DAT WE MET ZE VERBONDEN ZIJN!



ORGANISATIE

2017 was voor Cultuur+Ondernemen een goed jaar. Wij behaalden onze **doelstellingen**, staan **op de kaart** bij onze stakeholders en verbeterden de **effectiviteit** van onze interne organisatie. Wij sloten het jaar af met een negatief exploitatiesaldo van € 84,-.

In dit Bestuursverslag vindt u eerst een terug- en vooruitblik op de **organisatie** en de **resultaten van onze activiteiten**. Een deel van deze activiteiten maakt deel uit van ons tweejarig werkprogramma 2017-2018 waarvoor wij subsidie ontvangen van het Ministerie van OCW: *Ondernemen voor de Cultuur, voorwaarden scheppen voor makers en culturele organisaties*.

TITIA HAAXMA
BESTUURDER



JO HOUBEN
BESTUURDER



Op 31 december 2017 had Cultuur+Ondernemen 26 medewerkers in dienst (21 FTE). Het bestuursmodel van Cultuur+Ondernemen is het Raad van Toezichtmodel. Er is een raad van toezicht die bestaat uit vijf leden en er is een bestuur dat bestaat uit twee statutair bestuurders. Naast Jo Houben, die deze functie vanaf het ontstaan van Cultuur+Ondernemen in 2010 bekleedt, is sinds 1 juli 2017 Titia Haaxma medebestuurder van Cultuur+Ondernemen. Profiel en nevenfuncties van beiden zijn te vinden op www.cultuur-ondernemen.nl.

Governance binnen Cultuur+Ondernemen

Cultuur+Ondernemen hanteert de Code Governance Cultuur. Dat betekent dat wij de principes van de code toepassen én dat wij transparant zijn over de keuzes die wij daarin maken.

In 2017 vergaderden de raad van toezicht en de bestuurders vijf keer en voerde de raad een aanstellingsgesprek met bestuurder Titia Haaxma en een functioneringsgesprek met bestuurder Jo Houben.

De samenwerking tussen raad van toezicht en het bestuur was constructief. In de raad van toezicht zijn verschillende specialismen vertegenwoordigd en daar maken wij in de samenwerking goed gebruik van. Los van onze reguliere vergaderingen zijn er een aantal sessies geweest waarin individuele leden van de raad van toezicht ons hielpen om specifieke onderwerpen als strategie en financiën uit te diepen. Dat leidde direct tot verbeteringen in onze organisatie.

Een van de voornemens van de raad van toezicht in 2016 was om het contact met de medewerkers en de stakeholders te versterken. In 2017 voerden leden van de raad dan ook regelmatig gesprekken met de medewerkers en waren vertegenwoordigers van de raad aanwezig bij een aantal van door ons georganiseerde bijeenkomsten voor onze doelgroep en stakeholders.

Organisatieontwikkeling

Twee belangrijke risico's die wij in 2016 onderkenden waren versnippering van kennis en focus en de complexiteit van onze interne beheersing. Daarom hebben wij in 2017 onze visie en strategie herijkt en aangescherpt en vergrootten wij onze effectiviteit door onze kennis en energie meer te

bundelen. Wij verbeterden onze rapportagecyclus. Om deze veranderingen te laten slagen voerden wij open en kritische gesprekken met elkaar.

Stakeholderanalyse verscherpte onze focus

In 2017 beschikten wij over de uitkomst van een stakeholderanalyse die wij lieten uitvoeren om de relevantie en de effectiviteit van onze organisatie in kaart te brengen. Die analyse gaf ons geen schokkende inzichten, maar bevestigde vooral dat onze eerder ingezette koers een juiste was. De analyse bevestigde ook dat besturen en financieren actuele thema's van onze doelgroepen zijn.

Bundeling van kennis en energie maakt ons effectiever

Eind 2016 hieven wij de scheiding tussen de toen bestaande afdelingen op omdat deze niet meer aansloot bij de thema's waar wij ons op richten. Wij besloten onze projectleiders in één groep onder te brengen om zo uitwisseling en samenwerking te bevorderen. Wij plukken daar de vruchten van in de vorm van adviesopdrachten en presentaties waar besturen en financieren in samenhang aan de orde komen. Daarnaast richten wij uitdrukkelijker onze energie op onze twee grote thema's besturen en financieren. Allemaal zijn wij voortdurend gespitst op drie vragen: "hoe dragen mijn kennis en activiteiten bij aan onze twee thema's?", "hoe kan ik met wat ik in mijn werk tegenkom mijn collega's helpen?" en waar is mijn collega mee bezig en wat kan ik daarmee?" Een naar buiten gerichte blik is daarbij voor ons allemaal noodzakelijk. Bij de start van dit traject werden wij begeleid door een externe adviseur.

Ook in de gesprekken tussen bestuurders en budgethouders gaat het om de bijdrage aan de twee thema's en over het efficiënt inzetten van middelen om onze doelstellingen te behalen. De voortdurende 'jacht' op dwarsverbanden die daardoor ontstaat is nog niet zo makkelijk in een speelveld dat voortdurend in ontwikkeling is, en wij zijn er dan ook nog niet. Maar in 2017 lukte het ons toch vaak om tussen onze activiteiten die dwarsverbanden te leggen. Bijeenkomsten over governance gingen ook over financieren en binnen onze adviestrajecten zetten wij alle expertise in die wij in huis hebben of ergens anders weten te vinden. Dat sluit goed aan op de vraagstukken van onze doelgroep. Die kent immers ook geen afbakening tussen onderwerpen.

Korte rapportagecyclus maakt het mogelijk om efficiënt te werken en snel bij te sturen

In 2017 hielden wij onze administratieve processen kritisch tegen het licht (zie ook de paragraaf Financiële organisatie op bladzijde 22). Een van de uitkomsten was dat de bestuurders en de projectleiders minstens een keer per kwartaal de kwantitatieve en kwalitatieve stand van zaken van onze activiteiten doornemen. Dat maakt het mogelijk om snel bij te sturen en nog meer in te zetten op samenwerking tussen mensen en projecten. Wij troffen in 2017 maatregelen om activiteiten en resultaten vast te kunnen leggen zodat wij de financiële en de inhoudelijke voortgang goed kunnen volgen en bijsturen.

Bestuur en de medewerkers meer in gesprek

2017 was ook het jaar waarin wij in onderling overleg missie en visie tegen het licht hielden. Naast presentaties door het bestuur over visie en doelstellingen, discussieerden wij tijdens onze 'strategische tafels' ook over de strategie om die visie waar te maken en onze doelstellingen te behalen.

Personeelsvertegenwoordiging

In 2017 werd de personeelsvertegenwoordiging (pvt) weer actief. Om de zes weken ontmoeten bestuur en pvt elkaar om te bespreken wat er op dat moment speelt in de organisatie. Er wordt gezamenlijk stilgestaan bij dagelijkse praktische zaken, financiële onderwerpen, arbeidsvoorwaarden en bij meer op de toekomst gerichte onderwerpen.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Ons uitgangspunt bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is om kansen en mogelijkheden te grijpen waar die zich voordoen en duurzaam te handelen waar dat ook praktisch kan.

Wij proberen onze bedrijfsvoering zo duurzaam mogelijk te maken met onze keuze voor groene energie. Wij faciliteren reizen met openbaar vervoer en fiets. Onze medewerkers van buiten Amsterdam komen met het openbaar vervoer en zij die in Amsterdam wonen meestal op de fiets.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen zit voor een gedeelte ook in de de *Governance Code Cultuur* door het naleven van het uitgangspunt van transparante publieke verantwoording.

Wij verantwoorden ons vooraf aan het ministerie van OCW met ons werkprogramma, achteraf in ons jaarverslag en continu op onze website met onze evaluatierapporten en met verslagen van bijeenkomsten en interviews met onze doelgroep.

Wij stellen onze medewerkers in staat om een goede balans tussen werk en privé te ervaren door parttime werken te ondersteunen en werkdagen en –tijden in overleg vast te stellen. Daarnaast faciliteren wij thuiswerken. Wij stimuleren onze medewerkers in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. In 2017 zagen wij ons ziekteverzuim verder dalen naar 3,5 %. In 2016 was dat nog 4,4%. Wij bereidden in 2017 de overstap naar een nieuwe arbodienst voor. Dagelijks bieden wij onze medewerkers een gezonde lunch aan.

Communicatie

Wij richten ons in onze communicatie primair op zelfstandige kunstenaars en creatieven en op culturele organisaties in Nederland en secundair op onze stakeholders, waaronder samenwerkingspartners, financiers, adviseurs, de media en onze eigen medewerkers. Onze belangrijkste communicatiemiddelen zijn onze website en nieuwsbrief en social media. Onze medewerkers zijn belangrijke ambassadeurs. Onze communicatiestrategie kent drie pijlers:

Meer dan informatie

Op onze site en in onze nieuwsbrieven vindt onze doelgroep natuurlijk informatie over wat we doen en over onze diensten. Maar vooral willen wij kunstenaars, creatieven en culturele organisaties inspireren met inhoud die hen verder brengt. We lichten daarom actuele ontwikkelingen toe, bieden context en signaleren trends.

Doelgroep en stakeholders aan het woord

Met interviews en quotes laten wij onze doelgroep en stakeholders vertellen over hun ervaringen. Hun hele verhaal, en niet alleen maar over de ervaring die ze met ons hebben gehad, zodat lezers zich herkennen en geïnspireerd worden.

Focus op de relatie

Wij denken bij al onze communicatie goed na voor wie hij bedoeld is. Wij spelen in op bijvoorbeeld

leeftijd, discipline, grootte van de organisatie, fase in het ondernemerschap en regio. Ons nieuwe Customer Relation Management (CRM) systeem stelt ons in staat om de persoon en de relatie die wij met hem of haar hebben centraal te stellen en niet de activiteit. Onze interne nieuwsbrief, personeelsbijeenkomsten en strategische sessies ondersteunen onze interne communicatie.

In 2017 profileerden wij ons stevig. We spelen in op actuele gebeurtenissen rond governance en financieren. Dat doen we bijvoorbeeld in onze nieuwsbrieven en door onze deelname in het publieke debat. Dat leidt er vervolgens toe dat de pers ons regelmatig vraagt om onze mening over bijvoorbeeld governance kwesties.

Financiële organisatie

Hoewel onze activiteiten een verschillend karakter kunnen hebben, hebben ze in administratief opzicht veel overeenkomsten. Wij beschikken over een adequate projectadministratie met een daaraan gerelateerd CRM-systeem waarin financiën en inhoudelijke resultaten eenduidig worden geregistreerd en gemonitord. Wij hanteren vastgelegde procedures voor tekenbevoegdheid en het aangaan van verplichtingen.

Risico's

Onze hernieuwde focus en manier van samenwerken zijn belangrijk voor succes, maar geen garantie. Wij erkennen de volgende risico's en gaan daarmee aan de slag:

Niet vooruit kunnen lopen op de complexe vragen van de cultuursector

Besturen en financieren zijn belangrijke, maar ook ingewikkelde thema's. Ze vragen veel van het lerend vermogen van de cultuursector, maar ook van dat van onszelf. Samen met onze samenwerkingspartners zetten wij al jaren in op de professionalisering van de cultuursector. Maar als wij de sector bij deze thema's ook in de toekomst willen ondersteunen dan moeten wij niet alleen veel weten van uiteenlopende onderwerpen als economie, recht, cultuur, politiek, psychologie en bedrijfsvoering, maar moeten wij bijvoorbeeld ook beschikken over goede adviesvaardigheden en in staat zijn om de laatste technologische kansen te grijpen. Wij moeten aansluiting houden met onze bestaande doelgroepen en aansluiting zoeken en verkrijgen met de nieuwe.

Met een gemiddelde leeftijd binnen onze organisatie van 46 jaar en een weinig cultureel divers medewerkersbestand is dat laatste weliswaar niet uitgesloten, maar wel moeilijker. Hier ligt een serieuze opdracht voor de toekomst.

Risico's wetgeving

In 2018 treedt de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in werking. Om ons gegevensbeheer op de juiste manier vorm te geven werken wij sinds 1 januari 2018 met een nieuw CRM systeem dat ons de mogelijkheid geeft om de AVG goed te handhaven.

Risico's interne beheersing

Onze administratie en interne beheersing zijn complex omdat onze financiering vanuit verschillende bronnen komt. Dat gaat gepaard met verschillende vastleggings- en verantwoordingsmethodieken. Dat is extra ingewikkeld als er ook binnen een activiteit meerdere financiers zijn en dat is vaak het geval. Wij hebben daarvoor een adequate projectadministratie ingericht met een daaraan gerelateerd CRM-systeem waarin financiën en inhoudelijke resultaten eenduidig worden geregistreerd en gevolgd. Wij werken voortdurend aan de versterking van de financiële functie en verbetering van de interne beheersing, vooral van projectbeheer.

Toekomst

Onze financiering

Wij ontvangen in 2017 en 2018 van het ministerie van OCW een projectsubsidie voor ondernemerschapsondersteuning in de cultuursector. Daarnaast verleende Agentschap SZW ons in 2017 een subsidie vanuit het Europees Sociaal Fonds (ESF) naar aanleiding van de subsidieaanvraag voor het project [Duurzame Inzetbaarheid vereist cultureel ondernemerschap](#). Dit project loopt van april 2017 tot oktober 2018. Wij ontvingen onlangs een toezegging voor tweede tranche van de ESF subsidie **Duurzame Inzetbaarheid** die loopt tot november 2019. Daarnaast verwerven wij inkomsten door opdrachten uit te voeren die wij krijgen van voornamelijk gemeenten en culturele organisaties.

Onze organisatie

In 2018 zullen wij veel aandacht besteden aan de ontwikkeling van onze eigen medewerkers.

In 2017 werd meer opleidingsbudget ingezet, in 2018 gaan wij daar meer sturing aan geven. Wij willen ervoor zorgen dat al aanwezige kennis beter onderling gedeeld wordt. Dat doen wij onder andere door themasessies te organiseren, maar ook door het ontwikkelen en vastleggen van gemeenschappelijke werkwijzen. Het ontwikkelen en delen van kennis en kennis van de toepassingsmogelijkheden van nieuwe technologie zijn van belang om het kenniscentrum te zijn dat wij nastreven.

Onze activiteiten en resultaten

Besturen en financieren blijven onze belangrijkste thema's. Ze zullen in de toekomst nog meer verweven zijn. Wij geven invulling aan onze kennisfunctie door op deze gebieden door te ontwikkelen, te informeren, te duiden en te delen.

In de afgelopen jaren bouwden wij veel kennis op rond besturen en financieren. Kennis alleen is echter niet genoeg. Wij gaan er ook voor zorgen dat onze doelgroepen in staat zijn om die kennis te integreren in hun eigen omgeving. Daarom blijven wij onze belangrijkste pijlers ondersteunen met een breed palet aan activiteiten: van startadvies tot adviestraject, van nieuwsbrief tot opleiding, van expertmeeting tot mentortraject. Want zo versterken wij het fundament onder een duurzame cultuursector.

Financieel resultaat

De omzet van Cultuur+Ondernemen in 2017 ligt met een totaal € 4.502.046 ruim 2 ton boven de begroting en bijna 6 ton boven de omzet van 2016.

Wij sluiten het boekjaar 2017 af met een negatief exploitatieresultaat van € 84 voor bestemmingen. Het positieve saldo na bestemmingen bedraagt € 1.122. Dit saldo is toegevoegd aan de algemene reserve, waardoor deze oploopt tot € 95.186.

	Exploitatie 2016	Exploitatie 2017	Begroting 2017	Begroting 2018
Baten				
<i>Subsidies en overige inkomsten</i>				
OCW ondernemerschaps-ondersteuning	1.575.000	1.575.000	1.575.000	1.575.000
Gemeente Amsterdam Voucherbeheer	1.530.610	1.695.231	1.680.610	1.680.610
Overige inkomsten	814.009	1.231.815	1.468.900	1.468.900
Totaal baten	3.919.619	4.502.046	4.724.510	4.724.510
Lasten				
Activiteitenlasten derden	2.077.237	2.416.514	2.574.610	2.574.610
Organisatielasten	2.114.559	2.092.162	2.174.900	2.174.900
Subtotaal lasten	4.202.796	4.508.676	4.749.510	4.749.510
Financiële baten en lasten	17.980	6.546	25.000	25.000
Exploitatieresultaat	354.197-	84-	0	0
Resultaatbestemming				
Toevoeging aan bestemmingen	56.582	32.081	-	-
Onttrekking uit bestemmingen	250.834	33.287	-	-
Saldo na bestemmingen	159.945-	1.122	0	0
<i>toegevoegd aan algemene reserve</i>				

Continuïteit
Wij stelden deze jaarrekening op vanuit een continuïteitsveronderstelling, ook al ontvangen wij, sinds de afschaffing van de WWIK in 2012, projectfinanciering waardoor wij geen structurele financieringsbasis kennen. Het voornaamste risico daarbij is geen of een aanzienlijk lagere toekenning van subsidie door het ministerie van OCW voor de periode van 2019 en verder.

ACTIVITEITEN EN RESULTATEN

Inleiding
Onze focus op ondernemen en in het bijzonder op besturen en financieren, zorgde ervoor dat wij onze inspanningen effectief inzetten voor vraagstukken die actueel en relevant zijn voor onze doelgroepen. Dat laatste werd bevestigd door het toenemende aantal organisaties en mensen die de weg naar ons wisten te vinden en door de aard van hun vragen.

Een stevig fundament...
We werken aan een stevig fundament voor een toekomstbestendige cultuursector. Dat fundament bestaat uit effectief en vindingrijk bestuur, duurzame financiering, en voortdurende professionalisering van zelfstandige kunstenaars, creatieven en culturele organisaties. Dit vraagt van ons dat wij oog hebben voor het bijzondere karakter en de complexiteit van de cultuursector en meedenken over oplossingen voor de vraagstukken van vandaag én morgen. In dit jaarverslag laten wij zien hoe wij daar in 2017 aan werkten in onze programma's **Besturen** (vanaf bladzijde 32) en **Financieren** (vanaf bladzijde 53), ondersteund door de programma's **Startadvies** en **Kennis en evaluatie** (bladzijde 69 en 71).

... onder een sector die zich opnieuw uitvindt
Ook in 2017 is kunst gemaakt en verspreid. En daar is behoefte aan. Het begint al thuis: zes op de tien Nederlanders van twaalf jaar of ouder doet zelf aan cultuurbeoefening in de vrije tijd. De helft van de bevolking bezoekt jaarlijks tenminste één keer een museum en ruim een derde een bibliotheek. Podiumkunsthoeven telden samen ruim 21 miljoen bezoeken, verspreid over heel Nederland. In 90% van de Nederlandse gemeenten is tenminste één keer een uitvoering gespeeld. (Bron: *Cultuur in beeld 2017*, Ministerie van OCW.) En dan hebben wij het nog niet eens over het bereik en de impact van creatieve professionals als modeontwerpers, grafisch ontwerpers en game designers. Of over het bereik van cultuureducatie en kunstprojecten in de openbare ruimte of in sectoren als de zorg en het bedrijfsleven.

Maar 2017 was ook een jaar waarin de noodzaak om zichzelf opnieuw te blijven uitvinden voor een groot deel van de cultuursector zeer voelbaar was. In vrijwel de gehele sector ligt veel nadruk op de verwerving van eigen inkomsten. Zowel bij de culturele organisaties als bij de individuele kunstenaars en creatieven. Allebei komen ze daarbij hun eigen uitdagingen tegen.

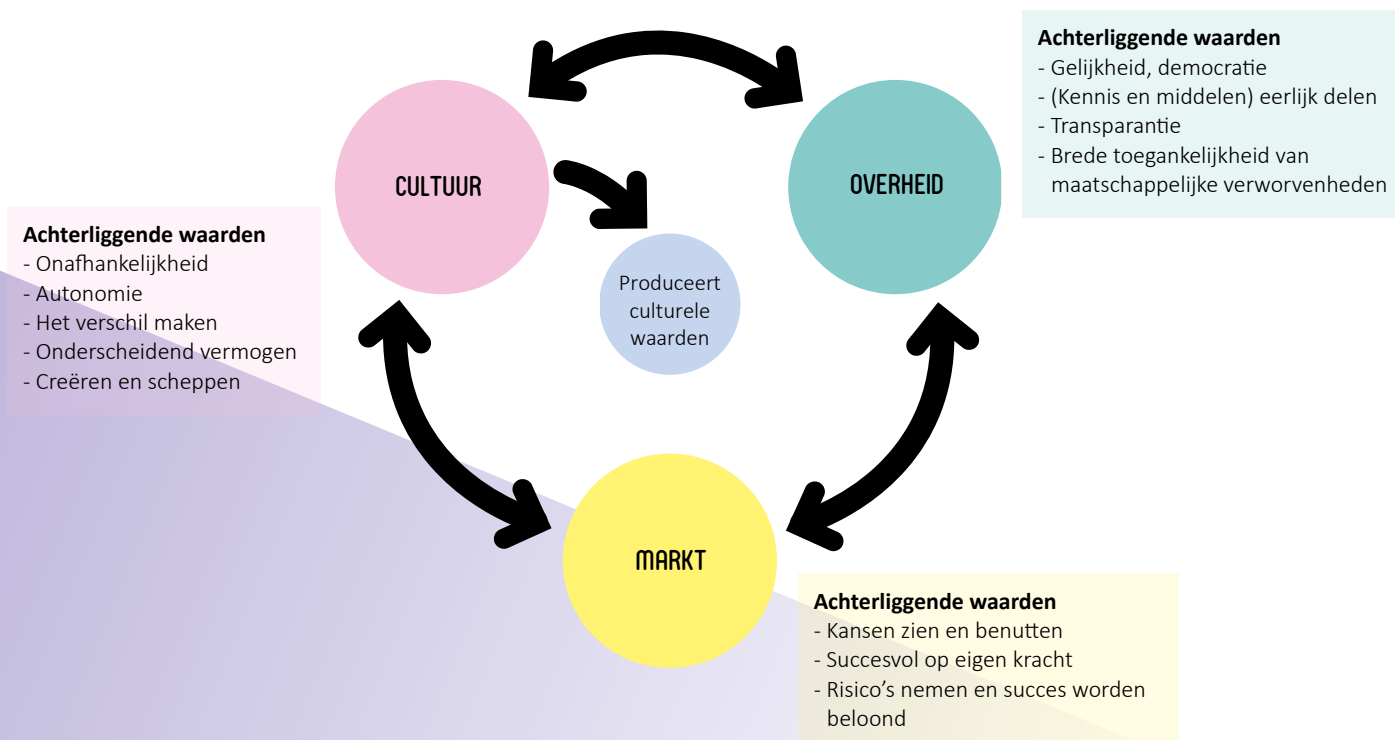
"MINDER OVERHEIDSSUBSIDIE EN MEER PRIVATE INKOMSTEN
ZIJN GEEN COMMUNICERENDE VATEN, ZE TRANSFORMEREN DE SECTOR"

- HERWAARDEREN VAN CULTUUR,
RAPPORT VAN DE WETENSCHAPPELIJKE RAAD VOOR HET REGERINGSBELEID, (2015)

Botsende spelregels

Tot het einde van de vorige eeuw verwierven cultuurmakers en-distributeurs hun inkomsten óf uit publieke bron (bijvoorbeeld de overheid), óf uit private bron (bijvoorbeeld door kaartverkoop of particuliere financiering). Vanaf 2000 kwam daar verandering in. De noodzaak van een gemixte financiering dringt zich op. En daarmee ontstaat een nieuw speelveld dat verschillende sets aan spelregels kent. Want in de private sector wordt een andere taal gesproken dan in de publieke sector. Er heersen andere mores en er gelden andere regels.

Het kennen en respecteren van de verschillen en de achterliggende waarden van zowel de culturele, de publieke en de private wereld zijn randvoorwaarden geworden voor succesvol ondernemen in de cultuur. Want als culturele organisaties en individuele kunstenaars en creatieven hun inkomsten gaan verwerven uit verschillende bronnen, dan krijgen ze vanzelf te maken met die verschillende werelden.



"IK VIND DE ONDERNEMERSKANT VAN HET VAK INTERESSANT EN WIL ME DAAR GRAAG VERDER IN ONTWIKKELEN."
... "HOE KAN IK EFFICIËNTER EN PROFESSIONELER WORDEN EN HOE KAN EEN PROJECT MEER OPLEVEREN?
DAT ZIJN OOK DINGEN WAAR IK DE AFGELOPEN JAREN VEEL MEE BEZIG BEN GEWEEST."

- JÓLAN VAN DER WIEL, KUNSTENAAR

Veel grote organisaties hebben de middelen om de veranderingen professioneel aan te pakken en toegang tot de specialisten om ze daarin bij te staan. Ze benutten verschillende financieringsvormen beter, ze verwerven hogere inkomsten uit hun publiek, ze werken intensiever samen met het bedrijfsleven en ze halen meer particuliere bijdragen binnen. Middelgrote en kleinere organisaties blijken niet altijd goed om te kunnen gaan met de verschillen tussen de waardesystemen en de botsende spelregels. Besturen en raden van toezicht blijken onvoldoende toegerust en ontberen de middelen om zowel ondernemend als 'prudent' te zijn. Besturen in de culturele sector gaat verder dan artistieke productie faciliteren en volle zalen trekken. En daar toezicht op houden is niet langer iets wat je er uit liefde voor de kunst 'bij doet'.

Een wankel inkomenspositie

De meeste individuele kunstenaars en creatieven zijn sterk intrinsiek gemotiveerd om hun talent in te zetten. Vaak lukt het ze echter niet om daarmee een redelijk inkomen te verwerven. Naast artistieke kracht en motivatie is persoonlijk ondernemerschap belangrijk om succesvol te kunnen zijn.

"IK VOND HET LASTIG DAT IK ALS FREELANCER ZO VAAK AFHANKELIJK WAS VAN ANDERE PARTIJEN. EN DAT IK, TUSSEN PROJECTEN IN, SOMS WEL EEN PAAR MAANDEN NIKS HAD. DAARNA VOELDE HET ALSOF IK OPNIEUW MOEST BEGINNEN. NU IK MEER LEER ONDERNEMEN, KAN IK BETER EEN LIJN UITSTIPPELEN VOOR MEZELF."

- MIRA VAN DER LUBBE, ACTRICE EN THEATERMAKER

Het fundament onder een zelfstandige en schokbestendige cultuursector

Cultuur+Ondernemen biedt iedereen in de cultuursector ondersteuning bij de uitdagingen die er nu en straks liggen. Wij zien onze rol als die van (mee)bouwer aan het fundament onder een zelfstandige en schokbestendige cultuursector. Dat doen wij onder andere met het stimuleren van goed bestuur met advies en opinievorming, door het faciliteren van financieringsmogelijkheden, door nieuwe financieringsconcepten te ontwikkelen, met advies en opleiding voor kunstenaars, creatieven en culturele organisaties en met het delen van kennis over al deze onderwerpen.

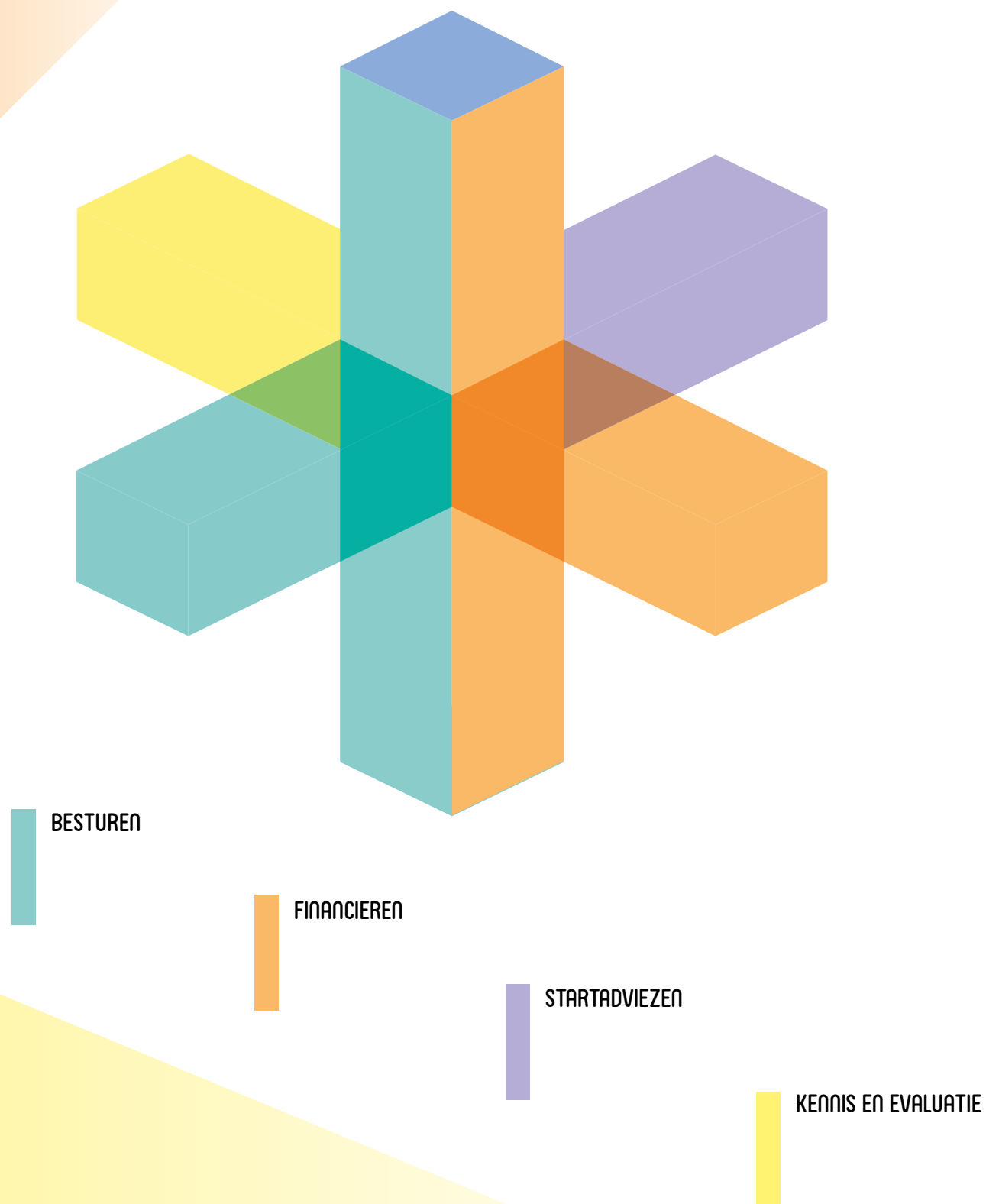
Niet tekorten aanvullen, maar ervaringen delen!

In 2017 bleek hoe onderling verweven de thema's besturen en financieren zijn. Wij zorgen er daarom voor dat onze activiteiten op deze vlakken elkaar versterken. De ervaringen van organisaties die samen met ons hun governance onder de loep namen werden gedeeld in publicaties en tijdens congressen zodat de hele sector daarvan kan blijven leren. Financieringsvraagstukken werden aangepakt met advies en begeleiding. Door het hele land organiseerden wij bijeenkomsten over actuele en relevante onderwerpen als financieren en governance, maar ook over de verschillende rollen die kunstenaars en creatieven kunnen vervullen. Deze bijeenkomsten leidden vervolgens weer tot publicaties van good practices. Wij willen niet alleen de expert zijn, maar wij willen vooral de al aanwezige expertise van de sector op grote schaal beschikbaar stellen. Wij willen met onze adviezen en workshops niet zozeer 'tekorten aanvullen', maar inspireren om het zelf uit te gaan vinden. Om elkaar op te zoeken, discussies aan te gaan en de horizon te verbreden. Tot slot hielden wij vast aan onze pioniersrol om de financieringsmix van de cultuursector gevarieerder en daarmee sterker voor de toekomst te maken. Op het terrein van governance worden wij door veel partijen uit de sector ingeschakeld om onze inzichten ervaringen te delen. Ook de media weten ons te vinden als het gaat over deze onderwerpen.

Zelfkritiek

Als wij zeggen dat de sector alleen bloeit als zij zich voortdurend blijft verbeteren geldt dat ook voor onszelf. Wij zijn kritisch op ons eigen handelen en onderzoeken steeds opnieuw hoe effectief wij zijn. Daarom vragen wij aan onze doelgroepen hoe tevreden ze zijn over wat wij doen. Wij evalueren al onze bijeenkomsten en adviestrajecten. Wij interviewen onze doelgroep vlak nadat ze met ons in contact zijn geweest en vragen ze ook na geruime tijd wat het effect van onze ondersteuning is geweest.

In ons enthousiasme om zoveel mogelijk makers en organisaties te bereiken en adviseren moeten wij echter óók bewust de tijd te nemen om na te denken over de ervaringen die wij tijdens onze advies- en begeleidingstrajecten opdoen en die te bewerken tot kennis waar onze doelgroep weer mee verder kan. In 2017 legden wij de basis voor nieuwe publicaties en digitale tools die de sector in staat stellen zelfstandig te blijven leren en verbeteren. Een voorbeeld daarvan is de ***Culturele Financieringswijzer*** die in 2018 getest zal gaan worden. Als het gaat over goed bestuur en de rol van de ***Governance Code Cultuur***, zullen wij actief de dialoog en de publiciteit opzoeken. In 2018 zal een herziene ***Governance Code Cultuur*** verschijnen.



BESTUREN

De omgeving waarin kunstenaars, creatieven en culturele organisaties hun werk doen is de afgelopen jaren veranderd. De rol van de overheid verschuift van dé naar één van de financiers van cultuur. Creatieve professionals moeten hun onderneming draaiende zien te houden door verschillende inkomstenbronnen aan te boren en besturen en toezichthouders moeten hun publieke taken uitvoeren en tegelijkertijd private inkomsten verwerven. Zowel culturele organisaties als kunstenaars en creatieven werken steeds meer in een 'multistakeholderomgeving'. En al die stakeholders hebben verschillende waardesystemen, waar andere (on)geschreven regels gelden, een andere taal wordt gesproken, een omgeving waar op verschillende manieren verantwoording moet worden afgelegd.

Op het niveau van besturen komt dit allemaal samen. Het bestuur en toezicht van een organisatie moet deze ontwikkelingen op een goede manier kunnen integreren. Zowel in de missie en de strategie als in het operationeel proces. En dat is niet zo makkelijk. De cultuursector kenmerkt zich door kleinschaligheid en diversiteit. Middelgrote en kleine organisaties hebben weinig mogelijkheden om te investeren in organisatieontwikkeling en innovatie. Hoe houd je jouw organisatie op koers? Hoe versterk je het ondernemerschap? Met welke strategie speel je in op de veranderingen en kansen om ook in de toekomst succesvol te zijn? Tot slot is het voor kleinere organisaties lastig om uit de valkuil van voortdurende projectfinanciering te klimmen en het organisatorische en financiële vermogen te ontwikkelen om te groeien. Het is niet moeilijk om je voor te stellen dat dit alles voor individuele kunstenaars en creatieven in overtreffende trap geldt. Ook zij moeten hun eigen loopbaan en onderneming 'besturen'. Uiteindelijk is dit alles mensenwerk. Succesvolle organisaties hebben bekwame professionals nodig. Kunstenaars en creatieven hebben professionele vaardigheden nodig. Wij willen eraan bijdragen dat iedereen in de sector raad weet met de uitdagingen die ze tegenkomen.

Met ons programma **Besturen** faciliteren wij bestuur en toezicht in de cultuursector om hun organisaties op een toekomstbestendige manier te besturen. Wij helpen zelfstandige kunstenaars en creatieven om hun onderneming op professionele wijze vorm te geven. Dat doen wij met onze deelprogramma's **Governance, Organisatie 2.0 en Professionalisering**.

TOEKOMSTBESTENDIGE CULTURELE ORGANISATIES EN KUNSTENAARS

Governance

Als maker en hoeder van de [Governance Code Cultuur](#) **monitoren** wij de governance in de cultuursector. Wij doen **onderzoek** naar de naleving en de vraagstukken, wij beleggen **bijeenkomsten** en **actualiseren** de code eens per drie jaar. Daarnaast ondersteunen wij organisaties met **informatie** en **advies**. Wij begeleiden reflectiesessies voor raden van toezicht en besturen en helpen bij de invulling van vacatures bij bestuur of toezicht. Tot slot beschikken wij over een **netwerk** van onafhankelijke deskundigen zodat er snel een commissie (van wijzen) ingesteld kan worden bij lastige governance situaties.

Organisatie 2.0

Wij **ondersteunen** kunstenaars, creatieven, organisaties en samenwerkingsverbanden bij het formuleren van een toekomstgerichte missie, visie en strategie en het vertalen daarvan in plannen en activiteiten. Wij **adviseren** ze over samenwerkingsvormen, organisatievormen, financieringsmix en verdienmodellen. Wij **organiseren**, zo mogelijk in samenwerking met andere partijen, lezingen, workshops en masterclasses voor alle doelgroepen binnen de cultuursector over de voor hen relevante en actuele onderwerpen. Tot slot ontwikkelen en **delen wij kennis** op het gebied van organisatie- en samenwerkingsvormen op onze website. Wij ontwikkelen **tools**, publiceren **good practices**, verslagen van bijeenkomsten en **interviews** met experts binnen en buiten de cultuursector.

Professionalisering

Wij bieden, vaak in samenwerking met fondsen (Mondriaan Fonds, Stimuleringsfonds Creatieve Industrie en het Europees Sociaal Fonds (ESF)) kunstenaars, creatieven en medewerkers van culturele organisaties in alle disciplines en in elke fase van hun **loopbaan loopbaantrajecten**, **mentoring**, **coaching**, **workshops** en **advies**. Wij bieden, zoveel mogelijk samen met externe partijen, **in-company trainingen**, **masterclasses** en **opleidingen** en organiseren **bijeenkomsten** en **workshops**. Op onze website bieden wij actuele **informatie** over ondernemerschap en loopbaanontwikkeling. Wij ontwikkelen met brancheorganisaties en sociale partners **nieuwe projecten** op het gebied van *Life long learning* en *Capacity Building* voor de cultuursector.

Binnen dit deelprogramma viel ook de uitvoering van het Sectorplan Cultuur. Het Sectorplan Cultuur is een samenwerking van de sociale partners in de cultuursector en is gestart in 2015. Cultuur+Ondernemen was hoofdaanvrager en penvoerder. Het sectorplan is gefinancierd door de partners en het ministerie van SZW en was gericht op duurzame inzetbaarheid. Het plan is in 2017 afgesloten. In totaal namen bijna 3.000 professionals uit de cultuursector deel aan scholing en of begeleiding voor hun [duurzame inzetbaarheid](#) op de arbeidsmarkt.

Binnen ons programma Besturen werken wij samen met:

Academie voor Cultuurmanagement, Binoq Atana, Comité van aanbeveling *Governance Code Cultuur*, De Baak, Europees Sociaal Fonds (ESF), Federatie Cultuur, Federatie Dutch Creative Industries (FDCI), Fonds Creatieve Industrie, Fonds voor Cultuurparticipatie, Gemeente Amsterdam, Gemeente Leeuwarden, Governance University, Kunstraad Groningen, Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie (LKCA), Leiderschap in Cultuur (LinC), MBA Culture, Heritage & Citizenship, Ministerie van OCW, MKB Nederland, Mondriaan Fonds, MusicMotion, Nederlandse Vereniging van Commissarissen en Directeuren (NCD), Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur (NVTC), Nyenrode Business Universiteit, Operatie Frisse Peper, Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, Sociaal Cultureel Planbureau, TiasNimbas Tilburg, Universiteit van Utrecht, Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), ZonMW. Verder onderhouden wij contacten met brancheorganisaties, fondsen, hogescholen en universiteiten, externe adviseurs, trainers en experts uit het bedrijfsleven en de cultuursector.

"ZONDER CODE BEN JE NERGENS, MAAR MET
EEN CODE BEN JE ER NOG LANG NIET"

- SIETZE HARINGA,
TOEZICHTHOUDER IN CULTUUR EN OUD PARTNER KPMG



"EEN VAN DE PUNTEN IN DE ZELFEVALUATIESCAN
IS EDUCATIE. WE KWAMEN ER DOOR DE SCAN
ACHTER DAT VEEL VAN ONS WEL BESTUURLIJKE
KENNISHEBBEN, MAAR DAT HET OP CULTUREEL
GEBIED BETER KAN."

- JOS BROUWER, RAAD VAN TOEZICHT
VAN THEATER DE LIEVE VROUW

Jolande Sap, voormalig voorzitter
Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur,
en Jo Houben, directeur bestuurder
Cultuur+Ondernemen, benoemden na
de ondertekening van de samenwerkings-
overeenkomst de speerpunten voor
de komende twee jaar:

"HET VERBETEREN VAN DE
DIVERSITEIT ÉN EDUCATIE VAN
BESTUUR(DERS) EN
TOEZICHT(HOUDERS)"

"DE TIJD VAN EEN-TWEETJES TUSSEN VOORZITTERS
EN DIRECTEUR-BESTUURDERS IS ECHT VOORBIJ.
VOORZITTERS MOETEN DE VAARDIGHEID HEBBEN
OM EEN GOED TOEZICHT TEAM TE MAKEN. "

- MARIJKE VAN HEES,
VOORZITTER RAAD VOOR CULTUUR



2017 WAS HET JAAR VAN..

Governance in de cultuursector in het brandpunt van de belangstelling

De laatste jaren zien wij dat governance in de cultuursector meer aandacht krijgt, ook in de media. Incidenten zoals rond Het Wereldmuseum, Het Scheepvaartmuseum, De Appel en Het Nieuwe Instituut haalden de pers. In 2017 was er zelfs bijzonder veel aandacht voor governance, onder andere door de gebeurtenissen bij Museum Het Valkhof en aan het einde van het jaar bij het Amsterdamse Stedelijk Museum na het plotselinge vertrek van Beatrix Ruf.

Het is onmogelijk om op het veranderlijke terrein van governance alles goed te doen. Governance gaat over het vertrouwen tussen een organisatie en het publiek. Daar moet je dagelijks aan werken. Wat gisteren acceptabel was is dat morgen misschien niet meer. Dat er af en toe een incident rond governance opduikt is helemaal niet vreemd en ook niet fataal. Integendeel zouden wij bijna zeggen; als incidenten in de openbaarheid komen helpen ze de sector bijna altijd verder met het verbeteren van de governance. Te veel incidenten echter kunnen wél fatale gevolgen hebben. Ervaringen in bijvoorbeeld het onderwijs, de zorg en bij woningbouwcorporaties laten dat zien. Te veel incidenten, zeker als er onhandig over wordt gecommuniceerd, kunnen leiden tot reputatieschade voor de gehele cultuursector. In onze ogen is de beste stap om bij incidenten snel openheid te zoeken. Dat vraagt moed van de betrokken partij(en), maar het maakt de sector sterker.

"ALS VOORZITTER VAN EEN KLEIN MUSEUM IN SCHIEDAM
KAN IK ZEGGEN DAT HET GOED IS ALS EEN BESTUURDER EN DE
RAAD VAN TOEZICHT MET ELKAAR IN GESPREK BLIJVEN, OM TE
PRATEN OVER WAT JE WEL EN WAT JE NIET WIL DOEN EN
WAAROM, DAN KUN JE PROBLEMEN ZOALS DIE ONDER ANDERE
IN NIJMEGEN ZIJN ONTSTAAN VEEL EERDER OPSPOREN."

- JOOP DAALMEIJER

Leren van ervaringen

Eén van onze ambities is om de sector te laten leren van de eigen ervaringen. Dit gaven wij vorm met de volgende activiteiten:

Onderzoek naar Museum Het Valkhof...

In januari 2017 vroeg interim-directeur Van Laarhoven van Museum Het Valkhof namens de raad van toezicht, de directeur-bestuurder, het managementteam en de ondernemingsraad Cultuur+Ondernemen de leiding te nemen in een onafhankelijk onderzoek naar de bestuurlijke processen en de governance. Dit naar aanleiding van een intern conflict. Cultuur+Ondernemen aanvaardde deze opdracht en stelde een onafhankelijke onderzoekscommissie in die bestond uit Joop Daalmeijer (voorzitter), Jolande Sap en Willem van der Schoot. De commissie legde haar bevindingen neer in het rapport *Museum Het Valkhof en de Governance Code Cultuur*. Dit rapport verscheen op 8 mei 2017 en is te downloaden vanaf onze website.

...en een conferentie

Tijdens de conferentie *Een beetje toezicht bestaat niet!* in Museum Het Valkhof op 28 september 2017 stonden circa 100 toezichthouders en bestuurders stil bij good governance in de cultuursector. De aanwezigen bespraken de lessen uit diverse incidenten. Het ging nadrukkelijk over de dilemma's en rollen van de toezichthouder. Een belangrijke les is dat succesvol cultureel ondernemen niet mogelijk is zonder dat daar ook *risico's* bij komen kijken. Een ondernemende bestuurder zoekt die risico's juist op, zowel op artistiek inhoudelijk als op zakelijk terrein. Het is dan wel zaak dat de raad van toezicht de balans bewaakt en voldoende tegenwicht biedt. Bijvoorbeeld als het gaat om de bandbreedte waarbinnen risico's mogen genomen. De raad van toezicht moet dit op de voet volgen en scherp sturen op mogelijke discontinuïteit. De huidige *Governance Code Cultuur*, die is gebaseerd op principes en best practices is hierbij een goed hulpmiddel.

Onderzoek gemeente Nijmegen & Governance Monitor

In 2017 onderzochten wij in opdracht van de gemeente Nijmegen de governance van de zes grootste culturele instellingen in Nijmegen. Onze opdracht was om te evalueren of de **Governance Code Cultuur** voldoende werd nageleefd en of de wijze van rapporteren van de instellingen aan het College en van het College aan de raad, voldoen. De gemeente vroeg ons ook om mogelijke verbeterpunten te benoemen.

Voor de evaluatie van de governance ontwikkelden wij een methodiek om de prestaties van de instellingen op het gebied van governance te kunnen beoordelen. Hierbij keken we naar de verantwoording van de instellingen op hun website en in het jaarverslag en is per instelling een gesprek gevoerd met directeur-bestuurder en de voorzitter van de raad van toezicht. Het eindrapport wordt begin 2018 openbaar. Daarna onderzoeken wij of we deze methodiek breder kunnen inzetten.

BroedplaatsenMonitor

In opdracht van de gemeente Amsterdam voeren wij jaarlijks de **BroedplaatsenMonitor** uit. De Amsterdamse broedplaatsen hebben de verplichting om jaarlijks aan Bureau Broedplaatsen (BBp) van de gemeente te rapporteren over gebruik en toewijzing van ateliers en werkruimten, hun financiële positie, hun organisatie en hun programmering. Wij hebben samen met BBp een systeem opgezet waarmee al deze gegevens continu kunnen worden gemonitord. In 2017 voegden wij het onderdeel Governance aan deze monitor toe.

Bijeenkomsten

In 2017 organiseerden wij diverse workshops en expertmeetings over governance, waaronder twee workshops en een presentatie over governance en financieren op het jaarlijkse Congres Podiumkunsten.

De goede mensen op de goede plek

Wij ondersteunen organisaties in de kunst- en cultuursector in het vervullen van vacatures in de raad van toezicht. Bijzonder dit jaar was een werving en selectieprocedure met een internationaal karakter. Wij hielpen het International Documentary Filmfestival Amsterdam (IDFA) om een directeur-bestuurder te werven. Het Bimhuis wierf, met onze begeleiding, zowel een nieuwe directeur-bestuurder als drie nieuwe leden voor de raad van toezicht.

Transparante verantwoording

Als het gaat om bekendheid gaat het goed met de **Governance Code Cultuur**: ruim tachtig procent van de culturele organisaties kent de code. De toepassing in de praktijk is echter voor verbetering vatbaar. In 2017 voerden wij een onderzoek uit onder honderd culturele organisaties door het hele land naar de verantwoording over besturen en toezicht. Daaruit bleek dat de meeste onderzochte culturele organisaties verantwoording afleggen over hun governance op hun websites en in hun jaarverslagen. Als wij kijken naar wat er precies verantwoord wordt ontbreken er echter vaak nog veel zaken, zoals een rooster van aftreden of de profielen van de leden van het bestuur of de raad van toezicht. Zorgelijker is de geringe aandacht voor risicomanagement en zelfevaluatie. Slechts 22 procent, van de organisaties maakt melding van het actief identificeren van risico's en het formuleren van maatregelen over hoe hierop in te spelen.

Zelfreflectie

Onze zelfevaluatiescans voor raden van toezicht helpen organisaties om te reflecteren en zo hun performance te verbeteren. In 2017 faciliteerden wij 19 zelfevaluaties.

"DEZE ZELFEVALUATIE VOELDE DIEPGAANDER EN VOLLEDIGER DAN WAT WIJ
HIERVOOR HEBBEN GEDAAN. DAN GING HET TOCH VAAK OVER: WAT DOEN WIJ GOED
EN WAT KAN BETER? HIER WAS HET MEER: HOE WERKEN WIJ EN WAT HEBBEN WIJ
TE LEREN? HEEL NUTTIG, ZO'N ANDERE AANPAK."

- PETER SCHAAP, VOORZITTER VAN DE RAAD VAN TOEZICHT VAN CULTURA EDE

"HANDVATTEN OP ZAKELIJK GEBIED VOOR KUNSTENAARS, PRECIES WAT IK AL JAREN ZOCHT. IK HEB MEZELF ALS ZELFSTANDIGE VEEL GELEERD OVER ONDERNEMEN, MAAR DE INFORMATIE DIE IK TIJDENS HET FUNDAMENT HEB GEKREGEN HEEFT ALLES NOG VEEL INZICHTELIJKEER GEMAAKT. VOORAL OMDAT HET WORDT GEBRACHT DOOR MENSEN DIE ZELF ERVARING HEBBEN ALS ONDERNEMER ÉN KUNSTENAAR. IK VOEL ME NU VEEL ZEKERDER IN MEZELF PRESENTEREN. DAT KWAM GOED VAN PAS TOEN IK DOOR DE WERELD DRAAIT DOOR WERD GEVRAAGD OM DE ANIMATIE TE MAKEN VOOR HET BOEK VAN DE MAAND."

- LISELOTTE WIJMA, BEELDEND KUNSTENAAR, DEELNEMER AAN HET FUNDAMENT

Het heft in handen nemen

Hoe beter je toegerust bent om het heft in eigen handen te nemen en zelf vorm en richting te geven aan je organisatie of loopbaan, hoe beter je om kunt gaan met de steeds hogere eisen die er gesteld worden aan culturele instellingen en creatieve professionals. Cultuur+Ondernemen werkt daarom al jaren aan het versterken van ondernemerscompetenties van iedereen die in de sector werkt. Met trainingen, workshops, adviesgesprekken, coaching, mentoring, masterclasses, loopbaanontwikkeling en bijeenkomsten. Wij hebben het voorrecht om daarbij samen te werken met vooraanstaande kunstenaars en succesvolle professionals en organisaties binnen en buiten de cultuursector.

Informatie en inspiratie

In 2017 bezochten meer dan 2.000 mensen uit de cultuursector de ongeveer 70 bijeenkomsten die wij organiseerden. De zalen zaten vaak vol. De bijeenkomsten bestonden uit informatie door experts en uit verhalen over de praktijk. Dat levert veel inspiratie op voor de bezoekers die ons na afloop vertelden hoe waardevol het is om actief aan het denken gezet te worden over 'wat er nog meer kan', te horen over de ervaringen van anderen, geïnspireerd te worden door collega's die al langer bezig zijn, en, niet in de laatste plaats, eigen ervaringen in te kunnen brengen. Er waren bijeenkomsten over governance, financieren en ondernemerschap voor professionals van culturele organisaties, voor kunstenaars en creatieven die al langer bezig zijn en voor net afgestudeerde kunstenaars en creatieven.

Moedig voorwaarts! (titel van een van de bijeenkomsten van *Een reis langs leiderschap in de cultuursector*) Intensieve programma's werken goed voor zowel beginners als gevorderden weten wij uit ervaring. Voorbeelden daarvan in 2017: *Het Fundament*, *Frisse blikken*, *Een reis langs Leiderschap in de cultuursector*, *Crash course cultureel ondernemerschap* en trainingen bij trainingsinstituut De Baak.

Het Fundament is een programma dat wij ontwikkelden in opdracht van de gemeente Amsterdam voor Amsterdamse kunstenaars. Doel was om in vier maanden ondernemersvaardigheden te ontwikkelen of te versterken, zodat de deelnemers met nieuwe inzichten en elan de praktijk weer in zouden stappen. Het programma bestond uit individuele en groepstrainingen, intervisie en coaching. Er was onder andere aandacht voor ondernemen in de kunst in combinatie met parttime werk. De opbrengsten? Een groter netwerk, zelfvertrouwen en focus, meteen gevolgd door concrete stappen.

In de vierdelige serie bijeenkomsten *Frisse blikken* stond de vraag centraal hoe ondernemende kunstenaars en creatieven *cross-overs* tot stand kunnen brengen met andere sectoren zoals de zorg en het bedrijfsleven. Het waren bijeenkomsten met levendige discussies die de deelnemers inspireerden om buiten de gebaande paden te treden.

Speciaal voor directeurs, managers, bestuurders en toezichthouders van culturele organisaties ontwikkelden wij in samenwerking met de Academie voor Cultuurmanagement vier bijeenkomsten met de titel *Reis langs Leiderschap in Cultuur*. In deze interactieve bijeenkomsten stond het leiderschap in de culturele sector centraal - met thema's als positionering, koersbepaling en public affairs.

"IK WAS WEL ZELFVERZEKERD OVER MIJN KUNST, MAAR HET ZAKELIJKE DEEL GING ME NOG NIET ZO GOED AF. TIJDENS HET FUNDAMENT HEBBEN WE VEEL PRAKTIJGERICHTE WORKSHOPS GEKREGEN, HEEL FIJN. DE GROTE LIJN? DAT JE JEZELF ALS ONDERNEMING SERIEUS MOET NEMEN."

- CHRIS RIJKSEN, FILMMAKER TRANSKETEERS, DEELNEMER AAN HET FUNDAMENT

'FIJN OM IN KORTE TIJD VEEL VAN DE THEORIE EN PRAKTIJK VAN HET ONDERNEMERSCHAP TE LEREN. VOEDING VOOR EEN HEEL JAAR ONDERNEMEN!'

- WIES SANDERS DIRECTEUR ARCHITECTUUR FILM FESTIVAL ROTTERDAM (AFFR), NA DEELNAME AAN CRASH COURSE CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP

"HET WAS HEEL NUTTIG OM IEMAND TE HEBBEN DIE MET AFSTAND NAAR MIJN WERK KON KIJKEN. ZO'N KRITISCHE, SCHERPE EN FRISSE BLIK KUN JE ECHT GEBRUIKEN ALS ZELFSTANDIG WERKENDE KUNSTENAAR. HET BRENGT JE VERDER."

- DEELNEMER AAN HET MENTORINGPROGRAMMA 'WERKBIJDRAGE JONG TALENT'

In samenwerking met Binoq Atana organiseerden wij de *Crash course cultureel ondernemerschap*, vier bijeenkomsten over persoonlijk leiderschap, ondernemerschap & innovatie, marketing en financiering. Met trainingsinstituut voor leiderschap en persoonlijke ontwikkeling De Baak hebben wij al een aantal jaren een afspraak waardoor mensen die werkzaam zijn in de cultuursector de kans krijgen om trainingen te volgen tegen een sterk gereduceerd tarief.

Jong talent en bewezen talent samengebracht

Al meer dan tien jaar koppelen wij met mentoring jong talent aan bewezen talent. Toen in 2016 in opdracht van Cultuur+Ondernemen de effecten van deze aanpak onderzocht werden, bleken de resultaten op de langere termijn positief. Ex-deelnemers noemden resultaten als betere onderhandelingsvaardigheden, een groter professioneel netwerk, meer zelfverzekerdheid en een ondernemender houding. Ook in 2017 zetten wij deze beproefde aanpak door. Wij werkten daarbij samen met onder andere het Mondriaan Fonds en een netwerk van mentoren.

Vooruitblik op 2018

Governance Code Cultuur actualiseren

In 2018 zullen wij in samenwerking met de belangrijkste stakeholders, zoals bestuurders en toezichthouders, brancheorganisaties, overheden en fondsen uit de sector de **Governance Code Cultuur** actualiseren. De geleerde lessen, de opbrengsten uit onderzoek en zelfevaluaties van culturele organisaties en politieke, maatschappelijke en juridische ontwikkelingen bieden daarvoor waardevolle informatie. Wij gaan bijvoorbeeld de code beter passend maken als het gaat over het omgaan met risico's die ontstaan als er sprake is van zowel publieke als private financiering. Ook de verschillende rollen van het toezicht en het samenspel met de bestuurder scherpen wij aan.

Meer zelfevaluaties

Onze digitale *Zelfevaluatiescan* biedt een goede voorbereiding op een evaluatiegesprek door bestuur en de raad van toezicht. In 2017 zagen wij een toename van de vraag naar zowel de scan als naar onze begeleiding van de bijeenkomsten waarin de zelfevaluatie wordt besproken. Wij verwachten meer zelfevaluaties in 2018.

"ER LIGT EEN LINK TUSSEN GOOD GOVERNANCE, RISICOMANAGEMENT EN FINANCIEREN. DAAR MOETEN WIJ MEE AAN DE SLAG."

- STEVEN DE WAAL, RAAD VAN TOEZICHT CULTUUR+ONDERNEMEN

Opleiden van toezichthouders

Het aanbod aan laagdrempelige opleidingen voor toezichthouders in de cultuursector is beperkt. In 2018 zullen wij op onze website een overzicht bieden van bestaande opleidingen op dit terrein en willen wij bijdragen aan de ontwikkeling van een aanbod specifiek voor bestuurders en toezichthouders in de cultuursector.

Meer goede mensen op de goede plek

In 2018 geven wij dit thema veel aandacht met extra nadruk op de diversiteit van bestuurders en toezichthouders.

Kennis ontwikkelen en delen

In 2018 zullen wij bijeenkomsten (mede)organiseren om kennis over governance te delen en op te halen om zo optimaal vorm te geven aan onze rol als kenniscentrum. In samenwerking met verschillende partijen ontwikkelen wij in 2018 een digitaal platform. Op dit platform willen wij, met (visuele) informatie, interactieve tools en inspirerende cases kennis delen en ontwikkelingen duiden. In interactie met de doelgroep ontwikkelen we nieuwe content en tools.

The place to be

Onze bijeenkomsten werden in 2017 zeer goed bezocht. Ze kwamen tegemoet aan een grote en ook heel diverse behoefte van de sector. In 2018 gaan wij daar volop mee door. Dat wij daarbij blijven zoeken naar de beste experts en de meest inspirerende sprekers spreekt vanzelf.

Een nieuwe impuls voor mentoring

In 2018 spelen wij in op de vragen van de doelgroep door zowel nieuwe mentoren aan te trekken als de aanpak te vernieuwen. Zo zullen wij 'mentoring op afstand' mogelijk maken zodat internationale mentoren binnen bereik komen. Mentoring zal ook vaker op locatie plaatsvinden waarbij de deelnemer een kijkje in de keuken van zijn of haar mentor krijgt.

BIJEEENKOMSTEN & TRAININGEN

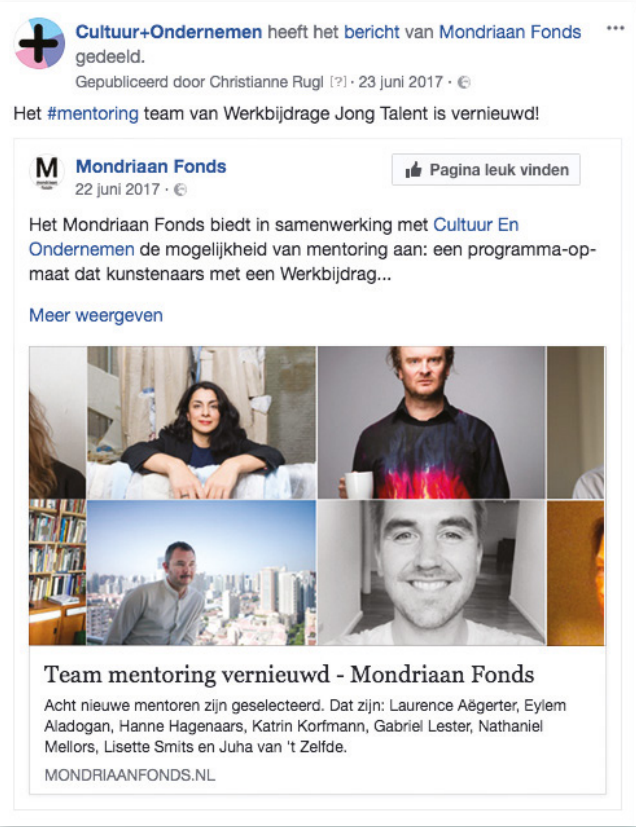
Facebookbericht over *Het Fundament*



Campagne beeld voor *Het Fundament*

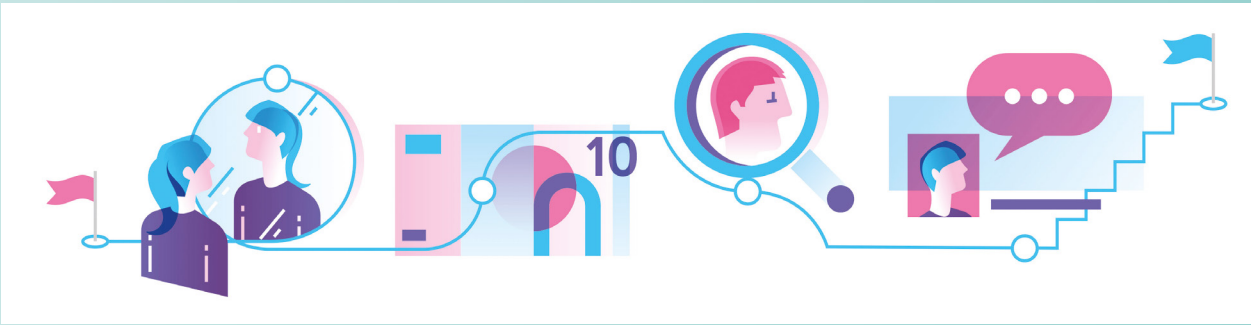
"OM ALS KUNSTENAAR CULTUREEL ONDERNEMER TE WORDEN, GAAT HET OM MEER DAN ALLEEN KUNNEN SCHILDEREN, SCHRIJVEN OF ZINGEN. ONTWIKKEL VANUIT JOUW VERHAAL EEN VISIE, EEN MISSIE EN BRENG JE DOELGROEP IN KAART EN HOE JIJ DIE GAAT BEREIKEN. DAN KUN JE ECHT GAAN INSPIREREN, PRIKKELEN EN VOOR VERWONDERING ZORGEN."

- RAJAE EL MOUHANDIZ, MULTIDISCIPLINAIR KUNSTENAAR, SPREKER TIJDENS DE EERSTE BIJEEENKOMST VAN ROUTE ONDERNEMERSCHAP



Facebookbericht over *Werkbijdrage Jong Talent*, Het mentoringprogramma van *Werkbijdrage Jong Talent* is een samenwerking tussen het Mondriaan Fonds en Cultuur+Ondernemen.

Campagne beeld voor *Een reis langs Leiderschap in de cultuursector*



Campagne beeld voor *Route Ondernemerschap*

ERVARINGSVERHALEN VAN ONZE KLANTEN OVER HUN ADVIESTRAJECTEN

"DIT TRAJECT HEEFT GERESULTEERD IN EEN VEEL GEZONDER PERSPECTIEF. HET HEEFT MIJN OGEN GEOPEND: WAAR STAAN WE NU? EN WAT IS MIJN ROL? WAAR WILLEN WE NAARTOE? DE FOCUS VOOR STUDIO HANDS IS EN BLIJFT: DE WERELD EEN BEETJE MOOIER, BETER EN LEUKER MAKEN. DAT GELDT NIET ALLEEN VOOR HET WERK DAT DE STUDIO AFLEVERT MAAR IS OOK EEN CRITERIUM VOOR DE OPDRACHTGEVERS."

- HILMER THIJS, STUDIO HANDS



Hilmer Thijs van Studio Hands bedacht na het vertrek van zijn zakenpartner dat het tijd was om het business model te herformuleren en schakelde zijn hulplijnen in. Via via kwam hij bij Cultuur+Ondernemen terecht en volgde een Adviestraject bij adviseur Ernst Houdkamp.



"WE HEBBEN BESLOTEN DAT MIJN FOCUS PORTRETFOTOGRAFIE IS. IK BEN OOK ECHT EEN VROUWENFOTOGRAAF. DAT ZIE JE EIGENLIJK AL TERUG IN MIJN PORTFOLIO VAN DE FOTO ACADEMIE, MAAR IK WAS DIE FOCUS EVEN UIT HET OOG VERLOREN. NU IK HEM TERUG HEB, MERK IK DAT IK VANZELF OOK DE OPDRACHTEN NAAR ME TOE KRIJG DIE BIJ ME PASSEN. ANDER SOORT WERK ZOU IK MISSCHIEN NOG WEL DOEN ALS HET OP ME AFKWAM, MAAR IK ZOEK HET NIET MEER ACTIEF OP"

- SARA DONKERS

Sara Donkers worstelde als fotograaf met haar focus, en wilde haar zakelijke kant verder ontwikkelen. Ze begon er een adviestraject voor bij Cultuur+Ondernemen. Dat is zo goed bevallen, dat ze er nu vervolg aan geeft.



"ALS KUNSTENAAR WERK IK HEEL VAAK ALLEEN. MAARTEN HEEFT ME ECHT GESTIMULEERD EN GEMOTIVEERD. BOVENDIEN WEET HIJ OVERZICHT TE HOUDEN EN ZORGT HIJ DAT JE OOK NADENKT OVER MINDER LEUKE ZAKEN, ZOALS DE CASHFLOW. IK WEET NU MEER WAAR IK NAAR OP ZOEK BEN, WAT IK PRECIES MAAK. EN IK MERK DAT IK HET DAARDOOR OOK BETER KAN UITLEGGEN AAN ANDEREN."

- URSULA JERNBERG

FINANCIËLE SLAGKRACHT VERGROTEN

Financiële slagkracht is een niet meer weg te denken voorwaarde om succesvol te zijn in de cultuursector. Al sinds 2004 pionieren wij met innovatieve en praktisch toepasbare manieren van cultuurfianciering. In de loop van de jaren realiseerden wij voor vele miljoenen aan financiering voor zowel kunstenaars als culturele en creatieve organisaties. Wij droegen bij aan de financiële 'geletterdheid' van de sector door het verstrekken van nieuwe vormen van (revolverende) financiering altijd te gepaard te laten gaan aan meedenken over hoe de nieuwe vormen in de praktijk toegepast konden worden. Adviseren en opleiden zien we als belangrijke onderdelen van onze pioniersrol.

Wij zochten en zoeken daarbij altijd de samenwerking op.

Met ons programma **Financieren** dragen wij bij aan meer financiële slagkracht, continuïteit en zelfstandigheid van makers en organisaties in de cultuursector. Dat doen wij met onze deelprogramma's **Revolverend financieren**, **Advies en begeleiding** en **Vernieuwing cultuurfianciering**.

Revolverend financieren

In dit deelprogramma dat gericht is op het ontwikkelen van nieuwe financieringsvormen voor cultuur werken wij nauw samen met het Fonds Cultuur+Financiering. Zo ontwikkelden wij in samenwerking met dit fonds **regionale fondsen** en ontwikkelen wij **varianten op huidige leenvormen**. Tevens verzorgen wij vanuit Cultuur+Ondernemen de **backoffice** bij leningen en garantstellingen door het Fonds Cultuur+Financiering.

Fonds Cultuur+Financiering

Met het oog op de risico's die verbonden zijn aan de verstrekking van financieringsfaciliteiten, richtte Cultuur+Ondernemen het Fonds Cultuur+Financiering op. Hiermee voorkomen wij dat de kenniscentrumactiviteiten van Cultuur+Ondernemen gevaar kunnen lopen door de risico's die het fonds aangaat. In 2015 zijn de governance en de statuten van het fonds zo aangepast dat, naast Cultuur+Ondernemen, ook andere partijen in het fonds kunnen participeren. Het Fonds Cultuur+Financiering is een aparte rechtspersoon met een eigen bestuurder en raad van toezicht en stelt een eigen jaarverslag op.

Advies en begeleiding bij financieren van cultuur

Wij **adviseren en begeleiden** culturele organisaties en makers bij financieringsvraagstukken waarbij wij op grote schaal gebruik maken van ons netwerk van externe experts. Wij geven die adviezen en begeleiding een-op-een, maar ook met bijeenkomsten en door het online beschikbaar stellen van informatie en tools.

Vernieuwing cultuurfianciering

Als de pioniers van de cultuurfianciering zoeken wij voortdurend naar passende financieringsinstrumenten voor de cultuursector. Wij doen onderzoek, houden in de gaten wat er speelt en maken dilemma's bespreekbaar en zetten experimenten op. Ook hierbij betrekken wij experts uit verschillende sectoren.

Binnen ons programma Financieren werken wij samen met: Amsterdams Fonds voor de Kunst (AFK), Brabants Kenniscentrum Kunst & Cultuur (bkkc), Cultuurfonds Almere, Europees Sociaal Fonds, Fonds Cultuur+Financiering, de Europese Unie, Gemeente Amsterdam, Gemeente Arnhem, Gemeente Rotterdam, Gemeente Utrecht, K.F. Heinfonds, Ministerie van OCW (inzake de Talentlening) Stichting Lokale Fondsen Nederland, Nederlandse Galerie Associatie (NGA), Provincie Brabant, Provincie Utrecht, Triodos Bank, Voordekunst, Wijzer Werven. Verder onderhouden wij contacten met gemeenten en provincies, publieke en private fondsen, specialisten, adviseurs, adviesbureaus, brancheorganisaties, financiële entrepreneurs uit de cultuursector en de bancaire sector, informele investeerders en mecenasen.

"HET GAAT LANG NIET ALLEEN OM WINST, HET ZIJN VAAK RISICOVOLLE INVESTERINGEN. EEN INVESTEERDER MOET BIJVOORBEELD EEN LANGE ADEM HEBBEN OM DE DOORBRAAK VAN EEN KUNSTENAAR MEE TE MAKEN. WIJ ZIEN DAN OOK VEEL ZOGENAAMD WARME INVESTERINGEN: NIET OM VEEL AAN TE VERDIENEN, MAAR VANUIT WAARDERING EN INTERESSE VOOR DE KUNSTENAAR OF CREATIEF BEDRIJF EN HET WERK. OF OM ALS TALENTSCOUT TE BOEK TE STAAN."

- LEX VAN TEEFFELEN,
QUOTE VAN LEX VAN TEEFFELEN IN ONS INTERVIEW MET HEM:
"PRIVATE INVESTEERDERS IN DE KUNSTSECTOR"

PUBLICATIE ONDERNEMEN 2.0



'Ik vind dat een museum gevuld moet zijn met mensen en bij voorkeur ook een zo divers mogelijk geschakeerd publiek...'

Ralph Keuning, directeur Museum de Fundatie³⁴

Museum de Fundatie is onder leiding van Ralph Keuning van 30.000 naar meer dan 300.000 bezoekers uitgegroeid. Hij heeft daarbij niet alleen Zwolle maar de hele regio in de picture geplaatst. Volgens Ralph Keuning moet de Fundatie een plek zijn voor iedereen, niet alleen voor de veelgebruikers met de museumjaarkaart. Met denken in doelgroepen en een daarop geënt marketingverhaal alleen red je het volgens hem niet; het begint met je aanbod. En hier komt zijn sandwichmodel om de hoek kijken: stevig inhoudelijk varen, kunsthoudelijk top of the bill presteren, met kunst die ergens over gaat, maar er tegelijkertijd ook zijn voor een breed publiek. En 'dan

34 Interview is afgenomen op 29 juni 2016 in Museum de Fundatie in Zwolle.

47

"ZONDER DUIDELIJKE KOERS HEB JE DE WIND NOOIT MEE" OMSCHRIJFT IN ÉÉN ZIN DE AANLEIDING VOOR DEZE PUBLICATIE. SUCCESVOL EN VOORAL OOK TOEKOMST-BESTENDIG ONDERNEMERSCHAP VRAAGT OM EEN CONCURRERENDE STRATEGIE: ONDERNEMEN 2.0.

- JO HOUBEN



vlnr Jo Houben (directeur-bestuurder Cultuur+Ondernemen), Erika Happe (projectleider Cultuur+Ondernemen) en Boris Franssen (auteur van publicatie Ondernemen 2.0).

"VEEL ORGANISATIES VERTELLEN HOE UNIEK ZE ZIJN, MAAR ALS JE KIJKT NAAR HUN BEDRIJFSPROCESSEN ZIE JE NIET DAT ALLES EROP GEËNT IS OM DAT WAAR TE MAKEN. JE MOET EEN UNIEKE PROPOSITIE VOOR JOUW DOELGROEP FORMULEREN EN VERVOLGENS ALLES OP ALLES ZETTEN OM DAARIN TE EXCELLEREN"

- BORIS FRANSSEN, AUTEUR "ONDERNEMEN 2.0"

2017 WAS HET JAAR VAN..

"ER WERD MEEGEDACHT BIJ DE AANVRAAG.
DIT HEB IK ALS ZEER POSITIEF ERVAREN"

- ANONIEM, DEELNEMER KLANTEVALUATIE

Een steeds complexere financieringsmix

De financieringsmix van culturele organisaties bestaat nog steeds voor een groot gedeelte uit 'geefgeld'. Maar dat is wel aan het veranderen. Vrijwel alle partijen in de cultuursector krijgen te maken met een grote diversiteit in hun financiering. Een theater kan bijvoorbeeld inkomsten gedeeltelijk uit subsidie, gedeeltelijk uit kaartverkoop, gedeeltelijk uit private fondsen en gedeeltelijk door giften van mecenasen verwerven. Geld lenen behoort ook tot de mogelijkheden. Bij de verstrekkers van financiering zien we ook veranderingen. Gemeenten en provincies verstrekken bijvoorbeeld naast subsidies, ook garanties en leningen.

Succesvol lenen

In 2016 verscheen ons rapport *De kunst van het lenen* dat was gebaseerd op de evaluatie van vier jaar revolverend financieren in de cultuursector. Conclusie? Lenen voorziet in een behoefte van alle disciplines en leningen werden gebruikt voor een groot aantal bestedingsdoeleinden. Uit de evaluatie bleek ook wat beter moest: meer bekendheid geven aan de mogelijkheden van revolverend financieren en meer focus op de versterking van het ondernemerschap van de doelgroep. Wat deze onderwerpen betreft kijken wij met plezier terug op 2017. Onze klanten waren meer dan tevreden over onze inhoudelijke begeleiding en over de eenvoud en snelheid van onze dienstverlening. Er zijn meer financiële bronnen toegankelijk gemaakt en onze advies en begeleiding droegen aantoonbaar bij aan het versterken van het vermogen om succesvol te lenen. Maar het kan altijd beter. Want hoewel wij in 2017 achttien bijeenkomsten (expertmeetings, workshops en presentaties) organiseerden en tientallen artikelen en blogs publiceerden, moeten wij nog beter aan de weg timmeren om zichtbaarder te zijn! Hieronder lichten wij de highlights van 2017 toe. Op bladzijde 61 en 62 vindt u een volledig overzicht van onze activiteiten en resultaten.

"DOOR IN COFINANCIERING SAMEN TE WERKEN, DELEN WIJ DE KENNIS
EN SPREIDEN WIJ RISICO'S"

- GEORGE VAN BREEMEN, HET FILMFONDS

Een hoog rapportcijfer als het gaat om eenvoud en begeleiding

Het tevredenheidscijfer over de informatievoorziening en de afhandeling van de Talentlening is een 8,9. Daar zijn wij blij mee en wij werken er aan om dat cijfer nog hoger te krijgen. Heldere informatie, duidelijke formulieren, korte wachttijden en vooral ook een passende begeleiding van de aanvrager dragen bij aan een ander mooi, want juist laag cijfer: bijna alle leningnemers betalen hun gehele lening binnen de afgesproken termijn terug. De zogenaamde default ligt al jaren beneden de 5%.

Groei

Naast het voortzetten van de regionale fondsen in Amsterdam, Almere en in de provincies Brabant en Utrecht, maakten wij in 2017 afspraken met de gemeente Rotterdam om ook daar een regionale cultuurlening te starten: *De Rotterdamse Cultuurlening*. In 2018 zullen de eerste leningen aangevraagd kunnen worden.

In samenwerking met de Nederlandse Galerie Associatie (NGA) ontwikkelden wij in 2017 een leenvariant voor galeriehouders. Omdat die een belangrijke rol spelen in de (talent)ontwikkeling van de beeldende kunst kan deze leenvariant een grote impact hebben op de hele beeldende kunstsector. Bijzonder is dat de NGA mede garant staat voor de leenfaciliteit.

De groei van het aantal leningen bij het *Fonds Cultuur+Financiering* bracht voor ons een toename met zich mee van begeleiding en advisering over financieren en ondernemerschap en governance.

"WIJ HEBBEN AAN DE HAND VAN ACHT VRAGEN ONS CONCEPT GOED KUNNEN UITWERKEN. DEZE VRAGEN GINGEN BIJVOORBEELD OVER DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN HET COLLECTIEF VOOR OPDRACHTGEVERS EN DE VERSCHILLENDE ROLLEN BINNEN DE GROEP MAAR OOK OVER WELK VERDIENMODEL HET BESTE BIJ ONS PAST. DE ADVISEUR VAN CULTUUR+ONDERNEMEN BLEEF DAARBIJ GOED DOORVRAGEN, GEÏNTERESSEERD EN BETROKKEN. NU HET IDEE GOED DOORDACHT IS, KUNNEN WIJ ECHT VAN START."

- DIRK OSINGA, ARCHITECT EN ONDERZOEKER, OVER ZIJN FINANCIËEL ADVIESTRAJECT

Financiële Capacity building

Een belangrijk onderdeel van ons programma Financieren is het vergroten en verbreden van het vermogen van de cultuursector om succesvol te ondernemen. Dat gaat over financiële 'geletterdheid', maar ook over bedrijfsmatige kennis, leiderschap, strategie en governance. In 2017 verzorgden wij 20 adviestrajecten om juist dat voor elkaar te krijgen.

Mensen bij elkaar brengen

In 2017 deelden wij tientallen good practices in onze nieuwsbrieven en op onze website. De ervaringen van organisaties en creatieve professionals die de stap zetten om een lening aan te gaan en daarmee hun plannen omzetten in daden, inspireren anderen om daar ook over na te denken en hun eigen eerste stap goed voor te bereiden. Met het organiseren van inhoudelijk interessante bijeenkomsten brengen wij mensen bijeen die elkaar verder kunnen helpen.

Vooruitblik op 2018

De Culturele Financieringswijzer

Onze digitale *Culturele Financieringswijzer* (CFW) in ontwikkeling, zal kunstenaars, creatieven en organisaties op een laagdrempelige manier toegang geven tot op hen toegesneden financiële informatie en tools bieden om de eigen financieringsbehoefte duidelijk in kaart te brengen zodat de route naar financieringsbronnen en gericht advies efficiënter verloopt. Ze kunnen er de nieuwste financieringsmogelijkheden vinden en kennis nemen van laatste ontwikkelingen op de culturele kapitaalmarkt.

Meer regionale fondsen en meer nieuwe vormen

In 2017 startten wij gesprekken met twee regio's die geïnteresseerd zijn om samen met ons een regionale cultuurlening op te zetten.

"ACHTERAF GEZIEN ZIJN WIJ ER FINANCIËEL OOK GOED UITGEKOMEN. IK HAD HET GEVOEL DAT IK OP DEZE MANIER MEER LIJNEN TEGELIJK KON UITZETTEN EN WELLICHT OP DE LANGERE TERMIJN OOK BETERE TENTOONSTELLINGEN EN OPDRACHTEN ZOU KUNNEN KRIJGEN. DIT LIJKT VOORALSNOG TE LUKKEN WANT HET PROJECT HEEFT GELEID TOT EEN NIEUWE TENTOONSTELLING, ONDER ANDERE IN OKTOBER IN HET BOIJMANS VAN BEUNINGEN IN ROTTERDAM."

- JÓLAN VAN DER WIEL, KUNSTENAAR, OVER DE AMSTERDAMSE CULTUURLENING

BIJEEENKOMSTEN OVER ONDERNEMERSCHAP

'SUBSIDIEVERSTREKKERS OF INVESTEERDERS WILLEN PLANNEN ZIEN. DAN MOET EEN ONDERNEMER EXPLICIET MAKEN WAT HIJ OF ZIJ TOT DAN TOE OP GEVOEL HEEFT GEDAAN EN KOMT HET CAUSAAL ONDERNEMERSCHAP OM DE HOEK KIJKEN.'

- THIJS VAN LIER, ONDERNEMER EN
DOCENT ONDERNEMERSCHAP AAN DE HKU



"MET HET AANGAAN VAN EEN CULTUURLENING
WERK JE AAN JE ONDERNEMERSCHAP"

- JENNIFER THOMPSON,
ADVISEUR FINANCIËLE FACILITEITEN
BIJ CULTUUR+ONDERNEMEN



"JE ZIET TIJDENS DE BIJEEENKOMSTEN DUIDELIJK
DAT HIER TWEE WERELDEN SAMENKOMEN. DAT
IS OOK HET DOEL VAN DEZE REEKS. ZODRA JE IN
ANDERE SECTOREN BEWEEGT KOM JE IN EEN
VELD TERECHT WAARIN VERSCHILLENDE
BELANGEN SPELEN EN WAARIN ER VERSCHILLENDE
BEHOEFTE ZIJN. HET IS HELEMAAL NIET GEK
DAT HET SCHUURT."

- KARIN MOMMERS VAN OPERATIE FRISSE PEPER,
GESPREKSLEIDER BIJ EEN VAN DE BIJEEENKOMSTEN VAN FRISSE BLIKKEN

ERVARINGSVERHALEN VAN ONZE KLANTEN OVER HUN CULTUURLENING

"ZORG DAT JE IETS KAN LATEN ZIEN. WIJ HADDEN DUIDELIJK VOOR OGEN WAT WE WILDEN, EN WE HADDEN EEN SCHETSONTWERP OM TE LATEN ZIEN. DENK OOK NA HOE JE HET FINANCIËEL GAAT VORMGEVEN." ZE IS EVEN STIL: "VERVOLGENS GA JE BIJ IEDEREEN EEN BEETJE TEMPERATUUR METEN. SOMS KRIJG JE EEN NEE, DAT HOORT ERBIJ. HET IS EEN ARBEIDSINTENSIEF TRAJECT, MAAR HET LEVERT ECHT WAT OP?"

- KLAARTJE WIERBOS,
ZAKELIJK LEIDER THEATERGROEP VIS À VIS,
OVER DE CULTUURLENING ALMERE

"BEDENK GOED WAAR JE JE TIJD EN GELD AAN BESTEEDT,
JE KUNT HET TENSLOTTE MAAR ÉÉN KEER UITGEVEN.
WEES DAARBIJ CONCREET EN DOELGERICHT."

- ROOS VAN SOEST, SIERAADONTWERPER,
OVER DE BRABANTSE CULTUURLENING



"JE FINANCIËEL PLAN IS GEBASEERD OP JE DRAAGKRACHT. DIE LENING IS
ONDERDEEL VAN DE KOSTEN DIE JE HEBT ALS JE ONDERNEEMT. NA 5
JAAR IS HET AFBETAALD EN IS HET VAN MIJ."

- ARTUR DIJKSTRA, ART IN MUSIC, OVER DE UTRECHTSE CULTUURLENING

"MIJN DOEL IS DAT MIJN CREATIEVE ONDERNEMING
ZELFVOORZIENEND WORDT, MAAR NU WAS EEN
KLEINE INJECTIE NOG NOODZAKELIJK"

- STEFFEN MORRISON, SOULARTIEST,
OVER DE AMSTERDAMSE CULTUURLENING

EEN LAAGDREMPELIG EERSTE ADVIES

Met onze startadviezen zetten wij de deur wijd open voor zelfstandig kunstenaars, creatieven en medewerkers van culturele organisaties die vragen hebben over ondernemerschap. Veel middelgrote en kleine culturele organisaties en individuele kunstenaars hebben niet de middelen om adviseurs en adviesbureaus in te schakelen. Voor veel zelfstandig kunstenaars, creatieven en culturele organisaties is advies vragen over het ondernemerschap ook nieuw. Omdat hun financiering vaak projectgebonden is, zijn ze op de korte termijn gericht.

Met één druk op de knop is via onze website een afspraak te maken met een adviseur. De eerste stap is om samen de vraag scherp te krijgen. Soms helpt alleen dat al en is een kort gesprek genoeg om iemand verder op weg te helpen. Tijdens de kennismaking bij Cultuur+Ondernemen ontdekken ze dat er nog veel meer mogelijk is als je de regie neemt over je loopbaan, prioriteiten stelt en een actieplan maakt.

Scharnierpunt tussen vraag en aanbod

Na een eerste gesprek besluit een groot deel van de deelnemers zelf verdere stappen te zetten in de ontwikkeling van (de financiering van) hun onderneming. Zo'n 20% van de deelnemers zet die stap bij ons. 80% wijzen wij de weg naar een groot netwerk van externe adviseurs en bureaus.

De vragen die tijdens de gesprekken worden gesteld geven ons waardevol inzicht in wat er nu speelt is binnen het veld op het gebied van ondernemerschap en wat de toekomstige vraagstukken zijn. In 2017 zagen wij een toename van vragen rondom governance en financieringsmogelijkheden en dat verwachten wij ook in 2018. Ook in 2018 zullen de Startadviezen een laagdrempelige mogelijkheid zijn om advies te krijgen en wij kunnen op deze manier een belangrijk scharnierpunt te zijn tussen vraag naar en aanbod in ondersteuning bij ondernemerschapsontwikkeling.

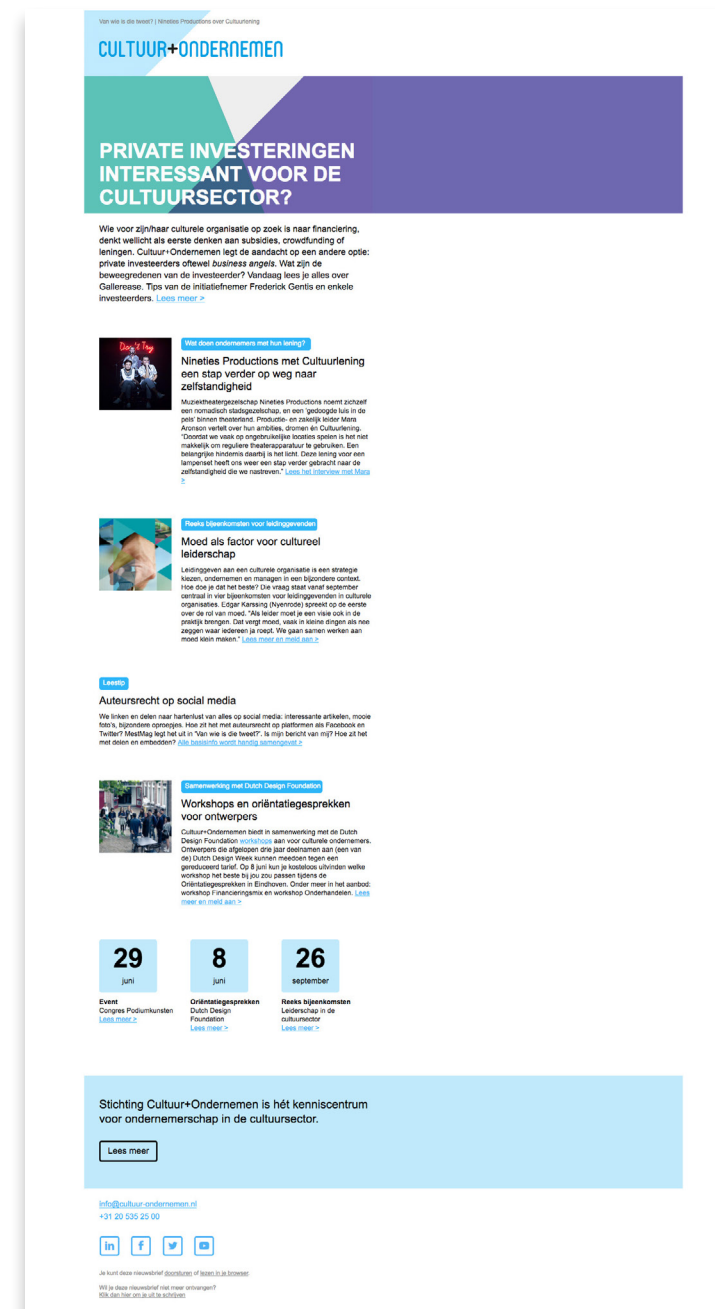
"DE ADVISEURS VAN CULTUUR+ONDERNEMEN HEBBEN EEN BREDERE BLIK,
EEN GROOT NETWERK EN VEEL KENNIS OVER BEDRIJFSVOERING.
HET IS HEEL WAARDEVOL DAAR GEBRUIK VAN TE MAKEN."

- MIRJAM TERPSTRA, HOOFD STUDIO BIJ THEATER DE MEERVAART



KENNISDELING EN KWALITEIT ALS BASIS

Kennis ontwikkelen en delen is onderdeel van al onze programma's. Elk programma bevat activiteiten waarin wij zowel samen met de doelgroep en experts kennis ontwikkelen, als deze kennis actief verspreiden met onder meer publicaties, tools, bijeenkomsten en workshops. In dit programma hebben wij de activiteiten ondergebracht voor het **ontwikkelen en inrichten van de kennisfunctie**. In 2018 zullen wij nieuwe functies toevoegen aan onze website. Kennisproductie en kennisdelen zijn opgenomen in de programma's Besturen en Financieren Zie bladzijde 48 voor de *Digitale Toolkit Code Governance Cultuur* en bladzijde 60 voor de *Culturele Financieringswijzer*. Onderdelen van Kennis en evaluatie zijn ook onze **evaluaties** en onze **stakeholderanalyse**. In 2018 zullen wij een onderzoek naar de **impact van onze dienstverlening** starten.



Voorbeeld van de
Cultuur+Ondernemen Nieuwsbrief

2017 IN CIJFERS

BEHAALDE RESULTATEN

545 Startadviezen + **135** Adviestrajecten
98 Bijeenkomsten (incl workshops) + **2.059** Deelnemers
1 Congres + **100** Deelnemers
19 Zelfevaluatiescans + **21** Plaatsingen via Werving+Selectie
80 Mentoringtrajecten + **78** Loopbaantrajecten
29 Plaatsingen bij De Baak
38 Garantstellingen waarvan **4** Nieuw
151 Leningen waarvan **55** Nieuw + Klanttevredenheidscijfer **8.9**

BEREIK

72.617
Unieke bezoekers [website](#)

268.246
Personen bereikt via Sociale media

18 Interviews
+
26 Cases

23 [Nieuwsbrieven](#)
+
12.908 Abonnees

2 Vlogs
+
8 Verslagen

8 Publicaties, waarvan
4 onderzoeksrapporten

3000 [Zakelijke Gidsen](#) uitgedeeld
+
3051 Keer gedownload



2.073 Downloads
[Governance Code Cultuur](#)

197 Downloads [Ondernemen 2.0](#)



ACTIVITEITEN DOOR HEEL NEDERLAND*

JAARVERSLAG 2017

66

CULTUUR+ONDERNEMEN

Leeuwarden (Friesland)

- [Startadviezen](#)

Amsterdam (Noord Holland)

- [Hoofdkantoor](#) (uitvalsbasis)
- [Amsterdamse Cultuurlening](#)
- [Frisse Blikken](#)
- [Route Ondernemerschap](#)
- [Crash Course Cultureel Ondernemerschap](#)
- [Financieringsmix bijeenkomsten](#) (ism AFK en voordekunst)
- Stand op Praktijkbeurs Rietveld Academie
- [Het Fundament](#)
- [Broedplaatsen Monitor](#)
- [Voucherbeheer Amsterdam](#)

Den Haag (Zuid Holland)

- Presentatie bij [Congres Podiumkunsten](#)
- Galerielening ism Nederlandse Galerie Associatie

Rotterdam (Zuid Holland)

- Rotterdamse Cultuurlening
- Battle of the Souls

Goes (Zeeland)

- [Stand op VNG Congres](#)



Groningen (Groningen)

- [Startadviezen ism Kunstraad](#)

Almere (Flevoland)

- [Cultuurlening Almere](#)

Utrecht (Utrecht)

- [Utrechtse Cultuurlening](#)
- [Reis langs Leiderschap in de Cultuursector](#)
- [Financieringsmix bijeenkomst bij K.F.Heinfonds](#)
- College bij HKU door Adviseur Financiële Faciliteiten

Arnhem (Gelderland)

- [Financieringsmix bijeenkomst](#) (ism gemeente Arnhem)

Nijmegen (Gelderland)

- [Onderzoek governance Museum het Valkhof](#)
- [Conferentie "Een beetje toezicht bestaat niet"](#)
- [Onderzoek 6 culturele organisaties iov Gemeente Nijmegen](#)

Eindhoven (Brabant)

- [Startadviezen ism BNO en Dutch Design Foundation](#)

Tilburg (Brabant)

- [Brabantse Cultuurlening](#)

JAARVERSLAG 2017

67

CULTUUR+ONDERNEMEN

*Dit is een selectie uit onze activiteiten.

ERVARINGSVERHALEN*

JAARVERSLAG 2017

68

CULTUUR+ONDERNEMEN

Haarlem (Noord-Holland)

- [Lotte Sluysen - Stichting Plein C](#), bemiddeling bestuur

Amsterdam (Noord Holland)

- [Fotograaf Misha de Ridder](#), Amsterdamse cultuurlening
- [Peer Paper Platform](#), Amsterdamse cultuurlening
- [Jazzmuzikant Frank Paavo](#), Amsterdamse cultuurlening
- [Rinkel Film](#), Overbruggingskrediet
- [Diego Ashruf](#), jonge bestuurder bij Opera Front
- [Fotograaf Ursula Jernberg](#), Adviestraject
- [Communicatiebureau Het IJzeren Gordijn](#), Adviestraject
- [Theatergezelschap De Artiëstenfabriek](#), Amsterdamse cultuurlening
- [Operatie Periscoop](#), Coaching
- [Stichting Lezen](#), Adviestraject over Governance
- [Stichting Nineties productions](#), Amsterdamse cultuurlening
- [Modeontwerper Karim Adduchi](#), Amsterdamse cultuurlening
- [Beeldend kunstenaar Jolan van der Wiel](#), Amsterdamse cultuurlening
- [Soulmuzikant Steffen Morrison](#), Amsterdamse cultuurlening

Den Haag (Zuid-Holland)

- [Beeldend kunstenaar Carolien Adriaansche](#), Subsidie-aanvraag

Rotterdam (Zuid-Holland)

- [Architect Dirk Osinga](#), Coaching
- [Sieradenlabel The Boy Scouts](#), Talentlening

Nieuwerkerk a/d IJssel (Zuid-Holland)

- [Fabia Dance Center](#), Adviestraject Financiering

Lisse (Zuid-Holland)

- [Actrice Saïda Fakher](#), Financieel adviestraject

Hilversum (Noord-Holland)

- [Studio Huib Schouten](#), Talentlening



Leeuwarden (Friesland)

- [Zelfevaluatiecan](#) RVT Europese Culturele Hoofdstad 2018

Groningen (Groningen)

- [Beeldend kunstenaar Yanthe van Nek](#), Adviestraject

Assen (Drenthe)

- [K & C Assen](#), Training op maat

Almere (Flevoland)

- [Theatergezelschap Vis à Vis](#), Cultuurlening Almere

Ede (Gelderland)

- [Cultura Ede](#), Zelfevaluatiecan

Nijmegen (Gelderland)

- [Fotograaf Sara Donkers](#), Adviestraject

Overasselt (Gelderland)

- [Design studio House of Thol](#), Talentlening

Arnhem (Gelderland)

- [Modelabel IRVINX](#), Talentlening
- [Studio Hands - Hilmer Thijs](#), Adviestraject

Amersfoort (Utrecht)

- [Theater de Lieve Vrouw](#), Zelfevaluatiecan

Utrecht (Utrecht)

- [Kleding en stijling winkel Spruyt & Ko](#), Utrechtse Cultuurlening
- [Muziekstudio Art in Music](#), Talentlening

Breda (Noord-Brabant)

- [Dansgezelschap De Stilte](#), Talentlening & Brabantse Cultuurlening

Den Bosch (Noord-Brabant)

- [I&L Entertainment- Ilse Spruijt](#), Talentlening

JAARVERSLAG 2017

69

CULTUUR+ONDERNEMEN

*Dit is een selectie uit onze klantverhalen.

JAARREKENING

Balans per 31-12-2017 na resultaatbestemming	71
Staat van baten en lasten over 2017	72
Toelichting op de grondslagen van waardering en resultaatbepaling	76
Bezoldiging topfunctionarissen	77

BALANS PER 31-12-2017 NA RESULTAATBESTEMMING

	31-12-17	31-12-16		31-12-17	31-12-16
	x € 1	x € 1		x € 1	x € 1
Vaste Activa			Eigen Vermogen		
<i>Materiële vaste activa</i>			Algemene reserve	95.186	94.064
Verbouwing Amsterdam	1.324	2.912	Bestemmingsfondsen	1.095.660	1.081.188
Inventaris en inrichting	20.045	31.312	Bestemmingsreserves	301.913	317.591
	21.369	34.224		1.492.758	1.492.843
<i>Financiële vaste activa</i>					
Diverse financiële activa	1.120	1.120			
	1.120	1.120			
Vorderingen			Kortlopende schulden		
Debiteuren	108.099	316.407	Beschikbaarstelling FNM/G	318.186	318.186
Leningen FNM/G Rotterdam	155.000	155.000	Crediteuren	54.262	27.284
Rekening-courant	13.744	499	Belastingen en premies sociale verzekeringen	40.757	57.489
Overige vorderingen	82.760	132.665	Vooruit ontvangen en terug te betalen subsidies	1.885.350	2.179.216
Nog te ontvangen subsidies	122.829	32.441	Overige schulden en overlopende passiva	236.059	250.147
Overlopende activa	3.190	-2.685	Overlopende subsidie verplichtingen	262.650	310.941
	485.621	634.327		2.797.265	3.143.262
Liquide middelen	3.781.913	3.966.434			
	3.781.913	3.966.434			
Balanstotaal	4.290.023	4.636.105	Balanstotaal	4.290.023	4.636.105

STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2017

1. Baten	2017		Begroting 2017		2016	
Subsidies en overige inkomsten						
OCW ondernemerschapsondersteuning	1.575.000		1.575.000		1.575.000	
Gemeente Amsterdam Voucherbeheer	1.695.231		1.680.610		1.530.610	
Overige inkomsten	1.231.815		1.468.900		814.009	
Som der baten		4.502.046		4.724.510		3.919.619
2. Lasten						
Activiteiten lasten (kosten derden)						
Totaal activiteiten lasten		2.416.514		2.574.610		2.077.237
Organisatielasten t.b.v. Activiteiten						
Lonen & Salarissen	1.248.587		1.233.000		1.377.025	
Pensioenen	125.156		141.000		129.105	
Sociale lasten en verzekeringen	187.038		230.000		196.690	
Opleidingskosten	18.650		61.000		11.940	
Overige personeelskosten	57.042		69.000		60.316	
Reis- en verblijfkosten	9.737		19.000		11.144	
Afschrijvingskosten	15.482		35.000		18.483	
Huisvestingkosten	172.717		177.000		175.172	
Netwerk & Computers	34.803		33.500		38.299	
Drukwerk & PR	66.515		45.000		37.151	
Extern advies	86.040		47.400		92.205	
Bureaukosten	67.350		84.000		66.839	
Afschrijving voorziening projecten	3.044		-		191	
Totaal organisatielasten		2.092.162		2.174.900		2.214.559
Som der lasten		4.508.676		4.749.510		4.291.796
Saldo		-6.630		-25.000		-372.177

	2017		Begroting 2017		2016	
Financiële baten & lasten						
Financiële baten & lasten	6.546		25.000		17.980	
		6.546		25.000		17.980
Exploitatieresultaat		-84		0		-354.197
3. Resultaatbestemming						
Toevoeging aan bestemmingen	-32.081		-		-56.582	
Onttrekking aan bestemmingen	33.287		-		250.834	
Toevoeging/onttrekking aan algemene reserve	-1.122		-		159.945	
		84		0		354.197
Saldo na bestemmingen		0		0		0

Financieel resultaat

De omzet van Cultuur+Ondernemen in 2017 ligt met een totaal € 4.502.046 ruim 2 ton boven de begroting en bijna 6 ton boven de omzet van 2016.

Wij sluiten het boekjaar 2017 af met een negatief exploitatieresultaat van € 84 voor bestemmingen. Het positieve saldo na bestemmingen bedraagt € 1.122. Dit saldo is toegevoegd aan de algemene reserve, waardoor deze oploopt tot € 95.186.

Toelichting op de Balans

De balansposten met de grootste verschillen ten opzichte van vorig boekjaar worden toegelicht. Er zijn nauwelijks nieuwe aanschaffen gedaan in 2017, waardoor het totaal aan *materiële vaste activa* per saldo afneemt door de lopende afschrijvingen. Het saldo *debiteuren* is beduidend lager dan voorgaand boekjaar. Einde 2016 liepen vele activiteiten in het kader van het Sectorplan Cultuur. Deze activiteiten zijn in februari 2017 afgerond. Het saldo debiteuren is daarom weer genormaliseerd. De *rekening-courant* betreft vorderingen op de pensioenmaatschappij. De schulden en vorderingen worden in rekening-courant verrekend. De *overige vorderingen* zijn lager dan vorig jaar door de afrekeningen met de partners van het Sectorplan en de daling in nog te ontvangen rente door de afgenomen rentestanden.

De *nog te ontvangen subsidies* zijn hoger dan vorig jaar. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de subsidievordering in het kader van de ESF subsidie Duurzame Inzetbaarheid. In april 2017 is Cultuur+Ondernemen gestart met de uitvoering van dit project. Het uiteindelijke subsidiebedrag zal worden vastgesteld en uitbetaald na verantwoording en aanlevering van een einddeclaratie in 2018. Het *eigen vermogen* blijft per saldo nagenoeg gelijk. Het saldo *crediteuren* valt hoger uit dan vorig jaar. Het verschil wordt veroorzaakt door één grotere opstaande factuur.

De *voorstuut ontvangen en terug te betalen subsidies* zijn gedaald door de afschrijving van de beheerkosten en een definitief oninbare lening van de subsidie Talentontwikkeling OCW en door afrekeningen in het kader van het in 2017 afgeronde Sectorplan Cultuur.

Toelichting op de Staat van Baten en Lasten

De *baten uit subsidies en bijdragen* zijn gestegen door de verhoogde bijdrage per leerling voor het Voucherbeheer voor de gemeente Amsterdam. Daarnaast zorgen de gestarte activiteiten voor het project Duurzame Inzetbaarheid voor een stijging. De stijging van de *directe opbrengsten* wordt voornamelijk veroorzaakt door de afrekeningen met de partners in het Sectorplan Cultuur. In totaal lopen de *activiteitenlasten* in lijn met de begroting. Dit geldt ook voor de *organisatielasten*. De *financiële baten en lasten* zijn lager dan vorig jaar door de verder dalende rentestanden gedurende 2017.

TOELICHTING OP DE GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Algemene toelichting

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 organisaties voor kunst en cultuur;
- Het zijn van een professioneel kennisknooppunt op het terrein van ondernemerschap voor kunstenaars en creatieven en voor organisaties voor kunst en cultuur;
- Het bevorderen van de economische zelfstandigheid van kunstenaars en culturele organisaties;
- Het bevorderen van interactie tussen organisaties 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 revolverende 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
1017 GV Amsterdam

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

Datum van opmaak jaarrekening is 28 maart 2018.

BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN

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

Het bezoldigingsmaximum in 2017 voor Stichting Cultuur+Ondernemen is € 181.000. 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.

Leidinggevende topfunctionarissen		
bedragen x € 1	J.J.G. Houben	T.E. Haaxma
Functiegegevens	Directeur-bestuurder	Directeur-bestuurder
Aanvang en einde dienstverband in 2017	1/1- 31/12	1/7- 31/12
Deeltijdfactor in fte	1,0	0,8
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee
Echte of fictieve dienstbetrekking?	Echte dienstbetrekking	Echte dienstbetrekking
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	112.269	38.644
Beloningen betaalbaar op termijn	22.502	6.026
<i>Subtotaal</i>	<i>135.049</i>	<i>44.670</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	181.000	72.995
Totaal bezoldiging	135.049	44.670
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2016		
Aanvang en einde dienstverband in 2016	1/1- 31/12	nvt
Deeltijdfactor 2016 in fte	1,0	nvt
Bezoldiging 2016		
Beloning	112.481	
Belastbare onkostenvergoedingen	834	
Beloningen betaalbaar op termijn	19.820	
Totaal bezoldiging 2016	133.136	
Individueel WNT-maximum 2016	179.000	

Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1	S. de Waal	E. van Lambaart	G. Pastoor
Functiegegevens	VOORZITTER	Lid raad van toezicht	Lid raad van toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1- 31/12	1/1- 1/4	1/1- 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	3.000	500	2.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	27.150	4.525	18.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Beloning	3.000	500	2.000
Totale bezoldiging	3.000	500	2.000
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2016			
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1- 31/12	1/1- 31/12	1/1- 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	3.000	2.000	2.000
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Totale bezoldiging 2016	3.000	2.000	2.000

Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1	S. Vellenga	M. Vencken	J. de Vries
Functiegegevens	Lid raad van toezicht	Lid raad van toezicht	Lid raad van toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1- 31/12	1/1- 31/12	1/1- 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	2.000	2.000	2.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.100	18.100	18.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging	2.000	2.000	2.000
Gegevens 2016			
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1- 31/12	1/1- 31/12	1/1- 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	2.000	2.000	2.000
Beloningen belastbaar op termijn	-	-	-
Totale bezoldiging 2016	2.000	2.000	2.000

COLOFON

Coördinatie en samenstelling:
Cultuur+Ondernemen

Ontwerp en opmaak:
Studio Anne van Geffen

Eindredactie:
Yolanda Bakker

Fotografie:
Nadine van den Berg
Vera Duivenvoorden
Sara Donkers
Gabriel Eisenmeier
Lauren Mae Murphy
Maarten Mooyman



www.cultuur-ondernemen.nl