

CULTUUR+ONDERNEMEN

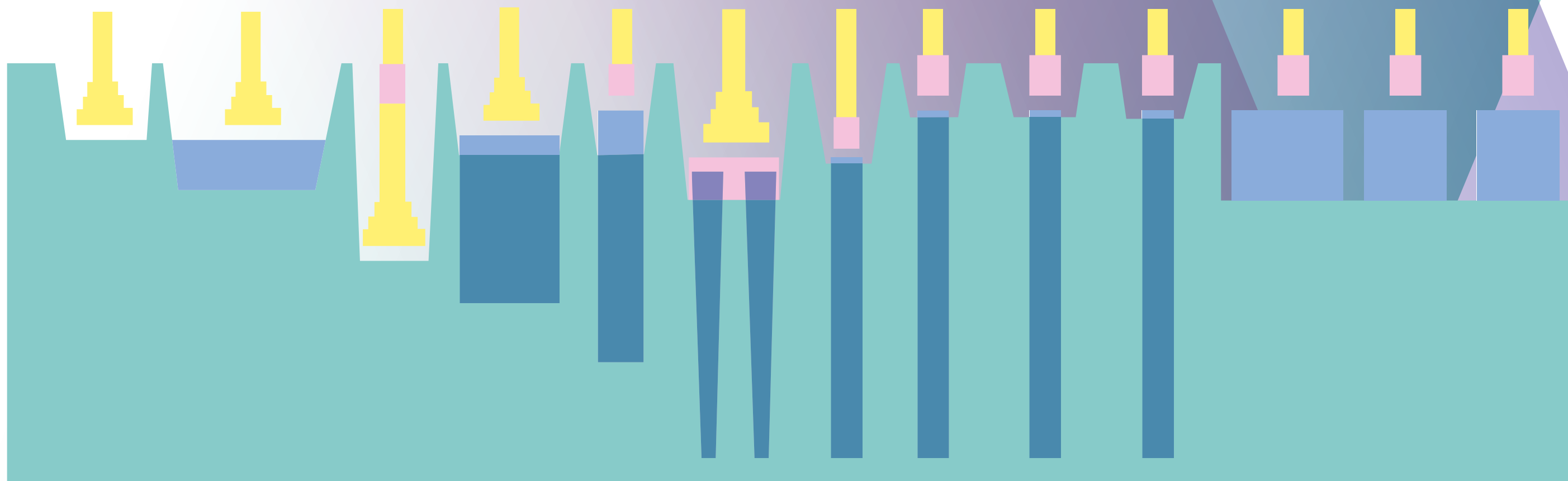
JAARVERSLAG 2018

WERKEN AAN HET FUNDAMENT
ONDER DE CULTUURSECTOR

Stichting Cultuur+Ondernemen
Statutair gevestigd in Amsterdam
Uitgebracht aan alle belanghebbenden op 29 maart 2019

“ 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	72

"IK GELOOF IN EEN RAAKBARE
SAMENLEVING EN DIE IS UITERMATE
GEBAAIT BIJ EEN STERKE, FLORERENDE
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



"MIJN PASSIE IS CULTUUR
EN MAATSCHAPPELIJKE
ONDERWERPEN TE
VERBINDEN EN ZO
BEWEGING EN
VERANDERING TOT
STAND TE BRENGEN."

- MARJOLIJA VENCKEN



"EEN VERNIEUWENDE GOVERNANCE CODE,
CULTURELE ONDERNEMERSZIN EN FINANCIERING 2.0:
CULTUUR+ONDERNEMEN REIKT OP ALLE FRONTEN
KENNIS EN INZICHTEN AAN. DAAR DOE IK ACTIEF
AAN MEE."

- SJOERD VELLENGA



"IK BEN ACTIEF ALS
VOORZITTER RAAD VAN
TOEZICHT 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 in 2018 bestond uit twee bestuurders. De Governance Code Cultuur is een belangrijk uitgangspunt voor het bestuur en toezicht van de organisatie. Om dit te benadrukken verwijzen we hieronder een aantal malen in **blauw** naar een principe van de Code dat aansluit bij het betreffende tekstgedeelte.*

2018: focus en stakeholdermanagement leidt tot resultaat

De raad van toezicht complimenteert de medewerkers en het bestuur met het bereikte resultaat in 2018. Wij hebben bewondering voor de duidelijke focus op besturen en financieren die de organisatie koos en doorzet. Daar is een toekomstgerichte houding voor nodig en die zien we in onze contacten met medewerkers en bestuur dan ook voortdurend terugkeren. Niet alleen de strategie en de inhoud van het werk worden getoetst en verbeterd, ook de interne processen worden steeds efficiënter. Verder zien we dat bestuur en medewerkers gespitst zijn op raadpleging van en samenwerking met stakeholders die de organisatie verder kunnen helpen. Dat leidde tot een organisatie die, bijvoorbeeld door het presenteren van de [Governance Code Cultuur](#) tijdens een in onze ogen zeer geslaagd congres, een niet meer weg te denken functie vervult in het sterker maken van de culturele sector. 2018 was wat dit betreft een oogstjaar! We zijn er trots op daaraan te hebben bijgedragen.

Het bestuur is verantwoordelijk voor de organisatie – principe 3

Governance binnen Cultuur+Ondernemen

Als je toezicht houdt op de organisatie die de *Governance Code Cultuur* in het leven heeft geroepen, moet je er natuurlijk op bedacht zijn dat je het goede voorbeeld geeft.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het in acht nemen van de Governance Code Cultuur – principe 1

Dat is niet altijd makkelijk. Wij lopen tegen dilemma's aan waarmee ook andere organisaties in de cultuursector kampen. Bijvoorbeeld in hoeverre je investeert in de toekomst als je ook op korte termijn resultaten wilt boeken. Of hoe structureel beleid te voeren met incidentele financiering. De *Governance Code Cultuur* geeft ook ons richting bij zelfreflectie en verbetering en dwingt ons om onszelf kritisch tegen het licht te houden. Onze raad van toezicht functioneert als een divers samengesteld team dat uit eigenwijze

mensen bestaat die elkaar kritisch durven te bevragen. De meesten van ons hebben een zakelijke achtergrond en dat is ook een belangrijk deel van de focus die wij meebrengen. Wij ervaren de discussies van de raad van toezicht met het bestuur als stimulerend en open, ook al zijn we het niet altijd overal over eens. Door tegenspel en samenspel bereiken we uiteindelijk overeenstemming over de te volgen koers. We zijn ons daarbij scherp bewust van onze eigen en elkaars verantwoordelijkheden.

Zelfevaluatie

De raad voerde ook in 2018 een zelfevaluatie uit. Als basis diende de actielijst van de vorige zelfevaluatie. Een van de belangrijke punten die ook nu daaruit naar voren kwamen is onze wens om meer betrokken te worden bij het voorbereiden van de strategische keuzes van de organisatie en om meer aanwezig te zijn bij bijeenkomsten met klanten en andere stakeholders. Dit heeft ertoe geleid dat een van ons in het voorjaar twee strategische inspiratiesessies leidde met het bestuur en externen. Het ging vooral over het anders aankijken tegen de opgave van Cultuur+Ondernemen en de wijze waarop je je daarbij verhoudt tot stakeholders. De raad heeft met het bestuur meegedacht over de wijze waarop Cultuur+Ondernemen contact onderhoudt met de landelijke en regionale overheden. Ook zijn diverse leden van de raad door het jaar heen bij verschillende bijeenkomsten van Cultuur+Ondernemen geweest, bijvoorbeeld bij de presentatie van de nieuwe *Governance Code Cultuur* in oktober en bij een bijeenkomst van *Strategie in beeld*.

Nu in het najaar de nieuwe *Governance Code Cultuur* is verschenen, zal de raad in het voorjaar van 2019 bespreken wat die vernieuwing betekent voor het eigen functioneren en het verantwoording afleggen daarover.

Op de agenda

In 2018 zijn het bestuur en de raad vijf keer in geplande vergadering bij elkaar geweest. Voorafgaand aan de februarivergadering heeft een vergadering van alleen de raad plaatsgevonden. Hier is gesproken over de eigen zelfevaluatie, het verslag van de raad in het jaarverslag 2017 en de voortgangsgesprekken met de directeur-bestuurders die in april hebben plaatsgevonden. De vergadering van maart stond in het teken van het bespreken van de managementletter en goedkeuren van het jaarverslag 2017, in aanwezigheid van de extern accountant, Mazars. De accountant heeft dit gesprek voorbesproken met de financiële commissie van de raad, het bestuur en de controller.

Het bestuur is verantwoordelijk voor financieel beleid en risicobeheer door sluitende interne procedures en externe controle – principe 9

Daarnaast was er een extra vergadering in september met als belangrijkste agendapunt het Werkprogramma 2019-2020.

De zelfevaluatie vond plaats in een bijeenkomst in november. Op elke agenda wordt door het bestuur een update gegeven van belangrijke activiteiten en ontwikkelingen, zoals het jaarplan, de ontwikkeling van de nieuwe *Governance Code Cultuur*, de *Arbeidsmarktagenda* en de bijdrage van Cultuur+Ondernemen daaraan, de samenwerking met regio's rondom nieuwe regionale leningen, de evaluatie van de ondersteuningsstructuur in opdracht van de minister van OCW en de gesprekken met de minister van OCW. Daarnaast wordt op elke vergadering de financiële voortgang besproken op basis van kwartaalrapportages.

De werkgeverscommissie van de raad heeft functioneringsgesprekken gevoerd met de directeur-bestuurders. De terugkoppeling aan de voltallige raad heeft plaatsgevonden in de daaropvolgende vergadering. Gedurende het jaar is er nauw onderling overleg geweest tussen de voorzitter raad van toezicht en de directeur-bestuurders. Belangrijkste onderwerp was daarbij het op eigen verzoek terugtreden uit het bestuur van Jo Houben per maart 2019 en het waarborgen van de continuïteit van het bestuur daarna. De raad heeft besloten dat Titia Haaxma vanaf 1 maart 2019 het bestuur vormt van Cultuur+Ondernemen.

Tijdens de vergaderingen was het *Fonds Cultuur+Financiering* vast agendapunt. Zo werden o.a. het jaarverslag 2017 besproken, en de financiële en inhoudelijke voortgang. In de decembervergadering was de fondsdirecteur van het [Fonds Cultuur+Financiering](#) aanwezig. Hij lichtte het beleidsplan *Cultuurleningen 2.0* toe dat een nieuwe opzet van de leningsstructuur behelst. Daarnaast zijn de statuten van het *Fonds Cultuur+Financiering* aangepast om de stichting ANBI-proof te maken.

Gesprek met medewerkers

In april vond het jaarlijkse gesprek met de personeelsvertegenwoordiging plaats. Dit gesprek werd vanuit de raad gevoerd door de werkgeverscommissie. Het was een open gesprek over de visie van de raad en van de personeelsvertegenwoordiging op de toekomst van de organisatie en op de rol van Cultuur+Ondernemen als kenniscentrum. Daarnaast waren er gesprekken in informelere setting.

Nieuw reglement bestuur en toezicht

Onder begeleiding van een juridisch adviseur is een nieuw reglement bestuur en toezicht opgesteld. Het werd een gezamenlijk reglement voor zowel bestuurders als toezichthouders. In het reglement zijn een financiële commissie en een werkgeverscommissie benoemd. Het reglement is vastgesteld en op de website van Cultuur+Ondernemen gepubliceerd.

De organisatie zorgt dat haar statuten en reglementen met de code overeenstemmen – principe 2

De raad van toezicht legt zijn taken, verantwoordelijkheden en werkwijze vast en handelt daarnaar – principe 5

De raad van toezicht geeft tevoren aan welke inzet van de leden wordt verwacht en welke eventuele vergoeding hier tegenover staat – principe 7

Samenstelling raad van toezicht

In 2019 nemen Jenny de Vries en Giel Pastoor afscheid van de raad van toezicht. Hun eerste termijn loopt af en zij hebben aangegeven niet beschikbaar te zijn voor herbenoeming. Het profiel van de raad is tegen het licht gehouden en begin 2019 wordt de werving in gang gezet, zodat sprake kan zijn van een goede overdracht. We zoeken naar twee leden met kennis van de culturele en de commerciële sector. Ook wordt gezocht naar een lid met financiële expertise. De raad kan bovendien worden aangevuld met een toezichthouder ‘in opleiding’. De werving gebeurt in een open procedure. Het rooster van aftreden is gepubliceerd op de website, evenals het profiel.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling, hij waarborgt deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid – principe 6

Toekomst

Om de relevantie van Cultuur+Ondernemen voor de sector verder 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 zoals die zijn neergelegd in het Werkprogramma 2019-2020.

Amsterdam, 25 maart 2019

Steven de Waal
Voorzitter

Giel Pastoor
Lid

Sjoerd Vellenga
Lid

Marjolijn Vencken
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>

Toezichthouders en bestuurders vermijden elke vorm van belangenverstrengeling. De raad van toezicht ziet hierop toe – principe 8

Informatie over bezoldiging van het bestuur en vergoedingen van de raad van toezicht vindt u op bladzijde [79](#).

De raad van toezicht stelt rechtspositie en bezoldiging van het bestuur zorgvuldig vast en is hierover zo open mogelijk – principe 4

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	16
Organisatieontwikkeling	17
Communicatie met stakeholders	18
Personeelsvertegenwoordiging	20
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	20
Diversiteit	21
Financiële en administratieve organisatie	21
Risico’s	21
Toekomst	22
Financieel Resultaat	23
Continuïteit	25

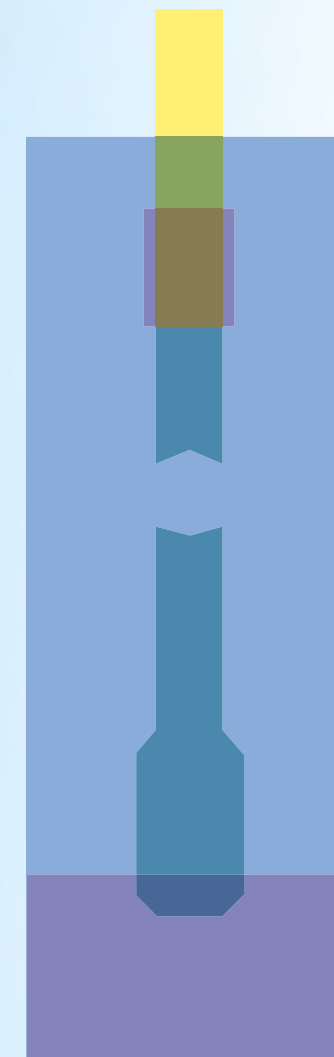
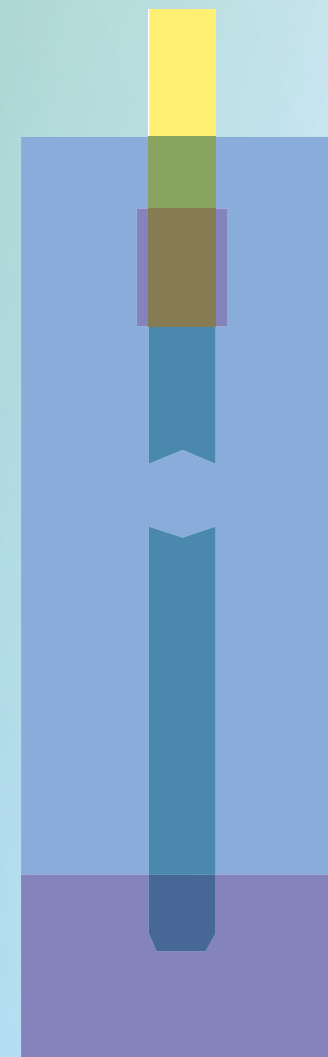
Activiteiten en resultaten

Inleiding	26
Besturen	33
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 BIJeenKOMSTEN BRENGEN DIT JAARVERSLAG TOT LEVEN. WE ZIJN ER TROTS OP DAT WE MET ZE VERBONDEN ZIJN!



ORGANISATIE

2018 was voor Cultuur+Ondernemen een goed jaar. In dit laatste jaar van ons tweejarig werkprogramma behaalden wij onze **doelstellingen**, hebben een constructieve verbinding met onze **stakeholders** en verbeterden de **effectiviteit** van onze interne organisatie. Wij sloten het jaar af met een negatief exploitatiesaldo van €108.985,-.

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

Op 31 december 2018 had Cultuur+Ondernemen 25 medewerkers in dienst (18,3 FTE). Het besturingsmodel van Cultuur+Ondernemen is het Raad van Toezichtmodel. Er was een raad van toezicht die bestond uit vijf leden en er was een bestuur dat bestond 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 *Governance Code Cultuur*. Dat betekent dat wij de principes van de Code toepassen én dat de keuzes die wij daarin maken toelichten. Op verschillende plaatsen in dit jaarverslag staat informatie over ons besturingsmodel, de rolverdeling tussen toezicht en bestuur, beloning, belangenverstrengeling, financieel beleid en andere zaken die van belang zijn voor de governance van de organisatie.

De samenwerking tussen de raad van toezicht en het bestuur was ook in 2018 constructief. Wij maken goed gebruik van de verschillende specialismen die in de raad zijn vertegenwoordigd. Een van de leden van de raad leidde bijvoorbeeld in het voorjaar sessies over nieuw manieren van strategisch denken en doen. Dat hielp ons bij het aanscherpen van strategische keuzes voor ons *Werkprogramma 2019-2020*. De raad heeft met ons meegedacht over de wijze waarop Cultuur+Ondernemen contact onderhoudt met de landelijke en regionale overheden. Ook zijn leden van de raad door het jaar heen bij diverse bijeenkomsten van Cultuur+Ondernemen geweest. Bijvoorbeeld bij de presentatie

van de nieuwe *Governance Code Cultuur* en bij een bijeenkomst van Strategie in beeld. Ook heeft onze raad van toezicht vanuit haar eigen ervaring meegedacht over de inhoud van de vernieuwde *Governance Code Cultuur*.

Het bestuur heeft een nieuw reglement bestuur en toezicht opgesteld. Het werd een gezamenlijk reglement voor zowel bestuurders als toezichthouders. In het reglement zijn een financiële commissie en een werkgeverscommissie benoemd. Het reglement is vastgesteld door de Raad van Toezicht en op de website van Cultuur+Ondernemen gepubliceerd.

Het contact tussen de raad van toezicht en de medewerkers is verder versterkt. Ook in 2018 voerden leden van de raad regelmatig gesprekken met de medewerkers. Deze gesprekken zijn een vast punt op de jaaragenda geworden. In 2018 vergaderden de raad van toezicht en de bestuurders vijf keer gezamenlijk en voerde de raad functioneringsgesprekken met bestuurders Titia Haaxma en Jo Houben.

Organisatieontwikkeling

In 2018 gingen wij aan de slag met de uitkomsten van de stakeholderanalyse die wij in 2017 lieten uitvoeren en waarmee wij de relevantie en de effectiviteit van onze organisatie in kaart brachten. Die analyse bevestigde dat onze eerder ingezette koers een juiste was. Besturen en financieren bleken actuele thema's van onze doelgroepen en stakeholders zijn. Ook het onderzoek *Ondersteuningsstructuur Cultuursector* dat Berenschot begin 2018 deed in opdracht van het ministerie van OCW gaf aan dat we met ons dienstenpalet goed aansluiten bij vragen en verwachtingen van onze doelgroep. Wij besloten al eerder onze projectleiders in één groep onder te brengen om zo de uitwisseling en samenwerking rond deze thema's te bevorderen. Anderzijds kwam uit de stakeholdersanalyse naar voren dat we extra inspanningen moesten leveren op het gebied van profileren en samenwerken. In 2018 zetten wij daarop in bij de herziening van de *Governance Code Cultuur 2019*, de ontwikkeling van de *Culturele Financieringswijzer*, onze participatie in de Arbeidsmarktagenda en vele andere activiteiten.

Kennis maken en delen

Wij willen hét *kenniscentrum* zijn voor ondernemerschap in de cultuursector. Daarbij willen wij *thought leader* zijn, voorlopen op onze doelgroep. Dat vraagt dat wij onze doelgroep bedienen met de meest actuele en relevante kennis op een laagdrempelige

en aantrekkelijke manier. In 2018 vernieuwden wij onze on- en offline strategie en ontwikkelden wij twee nieuwe digitale platforms: de [Culturele Financieringswijzer](#) en het platform voor de [Governance Code Cultuur 2019](#). Het vraagt van onze medewerkers dat zij de grenzen van hun specialismes overschrijden, dwarsverbanden leggen en samenwerken. Bij de ontwikkelingen van onze digitale platforms deden wij ervaring op met een *agile* manier van werken. In 2018 startten we met een maandelijks afstemoverleg waar in een stand up meeting van een uur projectleiders kort en krachtig delen waar ze mee bezig zijn, dwarsverbanden signaleren en vervolgafspraken maken. Het blijkt niet alleen efficiënt en effectief, maar ook heel motiverend om de synergie te ervaren.

Als wij *thought leader* willen zijn dan zullen wij ook de meest effectieve methoden in de vingers moeten krijgen om onze kennis te delen met onze doelgroepen. Je zou kunnen zeggen dat elke medewerker een communicatiespecialist moet zijn. Het betekent ook een fundamenteel andere samenwerking tussen onze inhoudelijke specialisten en onze communicatiespecialisten. In 2018 hebben we daar een start mee gemaakt. Onze communicatiemedewerkers zijn meer als adviseur naast de inhoudelijke specialisten gaan staan. Het zijn ontwikkelingen die tijd vergen en in 2019 gaan we hier mee door in ons interne ontwikkelprogramma.

Communicatie met stakeholders

Wij richten ons in onze communicatie hoofdzakelijk op zelfstandige kunstenaars en creatieven en op culturele organisaties in Nederland en daarnaast op samenwerkingspartners, financiers, beleidsmakers en de media. Onze belangrijkste communicatiemiddelen zijn onze digitale platforms, nieuwsbrieven en social media. Op onze digitale platforms 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. Uit het onderzoek naar het effect van onze communicatie dat wij lieten uitvoeren bleek dat onze doelgroep onze content zeer waardeert. Dat komt omdat onze wortels in de praktijk liggen. Dat stelt ons in staat om theoretische kennis te vertalen naar bruikbare adviezen en inzichten en te kunnen putten uit onze praktijkervaring.

Vernieuwing

In 2018 scherpten wij onze communicatiestrategie aan en ontwikkelden we een on- en offline strategie. We deden dit onder begeleiding van communicatiebureau *Johnny*

Wonder en digitale ontwikkelaar *Digital Natives*. We betrokken hierbij vanaf het begin onze doelgroepen en stakeholders. We formuleerden onze merkmissie en doelstellingen en maakten keuzes op het gebied van content, *tone of voice* en de inzet van nieuwe middelen. We claimen een duidelijk domein: de ondernemende kant van de cultuursector met als hoofdthema's besturen en financieren. We realiseerden twee digitale platforms op deze thema's en in 2019 wordt onze algemene website geheel vernieuwd. Ons uiteindelijke doel is om actuele en hoogwaardige kennis efficiënt en laagdrempelig aan te bieden aan onze gehele doelgroep. We gaan daarbij verder dan informatie en nieuws verschaffen. We zullen ook context bieden, verbanden leggen en ontwikkelingen duiden. Dat doen we met bijvoorbeeld trendartikelen en podcasts.

Verbinding met stakeholders

Zowel de totstandkoming als de presentatie van de *Governance Code Cultuur* waren een goed voorbeeld van de manier waarop wij te werk gaan. We vernieuwden de Code samen met de sector en consulteerden meer dan 80 belanghebbenden en presenteerden de Code op een goed bezocht congres waarop een groot aantal inhoudelijke experts en ervaringsdeskundigen met elkaar van gedachten wisselden. Deze aanpak vormt een rode draad door al ons werk. Wij raadplegen onze klanten en andere stakeholders, onderzoeken de effecten van onze dienstverlening, volgen en bespreken trends en nemen voortduren initiatieven tot samenwerking. In het deel *Activiteiten en Resultaten* is te zien wie onze samenwerkingspartners precies zijn.

In de aanloop naar het *Cultuurbeleid 2021-2024* namen wij met collega-ondersteunende instellingen het initiatief om in dialoog te gaan over wat goede ondersteuning van de cultuursector zou moeten zijn. We schreven samen een [position paper](#) en boden die in het najaar aan de Tweede Kamer aan. In januari 2019 organiseerden we een bijeenkomst voor directeuren van culturele organisaties, beleidsmakers en andere stakeholders om hierover in debat te gaan.

Onze rol in het publieke debat

Ook in 2018 speelden wij in op actuele gebeurtenissen rond governance en financieren. Dat deden we bijvoorbeeld in onze nieuwsbrieven en door onze deelname aan het publieke debat. De pers weet ons te vinden en vraagt ons regelmatig om onze mening over bijvoorbeeld governance kwesties. Rondom de bestuurlijke crisis in het Amsterdamse Stedelijk Museum is Jo Houben geïnterviewd door [het NRC](#). En [De Groene](#)

[Amsterdammer](#) vroeg ons bij te dragen aan een artikel over belangenverstrengeling bij culturele organisaties die gedeeltelijk met publieke gelden worden gefinancierd.

Personeelsvertegenwoordiging

In 2018 ontmoetten bestuur en de personeelsvertegenwoordiging elkaar iedere acht weken om te bespreken wat er op dat moment speelde in de organisatie. We bespraken dagelijkse praktische zaken, financiële onderwerpen en steeds meer ook de toekomst en onze strategie. In 2018 was er speciaal aandacht voor het gesprek over het *Rechtspositie Reglement* (RPR), voor de *Risico Inventarisatie en Evaluatie* (RIE) en voor de *Algemene Verordening Gegevensbescherming* (AVG).

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 kan.

Wij proberen onze bedrijfsvoering zo duurzaam mogelijk te maken met onze keuze voor groene energie. Wij stimuleren 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. MVO gebeurt ook door het naleven van de *Governance Code Cultuur*. Wij leggen op een transparante manier publieke verantwoording af. Wij verantwoorden ons vooraf aan het ministerie van OCW met ons werkprogramma. We maken zichtbaar wat we doen, continu op onze website met onze evaluatierapporten en met verslagen van bijeenkomsten en interviews met onze doelgroep en achteraf in ons jaarverslag.

Wij stellen onze medewerkers in staat om een goede balans tussen werk en privé te hebben 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. Dagelijks bieden wij onze medewerkers een gezonde lunch aan.

In 2018 was ons ziekteverzuim 7,5%. Dat hoge percentage werd vooral veroorzaakt door langdurig verzuim. Het kortdurend verzuim bleef gelijk, namelijk 1,2%.

Diversiteit

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

- een jonger personeelsbestand
- meer aansluiting op de diverse culturele achtergronden in onze samenleving
- een evenwichtige man-vrouwverhouding

De gemiddelde leeftijd van onze werknemers was 48 jaar in 2018. Natuurlijk zegt leeftijd niet alles als het gaat om 'de vinger aan de pols van de tijd' hebben en te kunnen aansluiten bij jongere generaties. Wel is het goed om in onze organisatie ook jongere mensen te hebben die hun leefwereld en andere werkwijzen inbrengen. Ook voor onze continuïteit is verjonging nodig. In onze werving en selectie is dit daarom een punt van aandacht. Dat geldt ook voor culturele diversiteit. We zijn niet alleen 'oud', maar ook minder gevarieerd dan we willen als het gaat om culturele achtergrond. Tot slot de man-vrouw verhouding. Die is nu: 72% vrouw versus 28% man. Dit is vergelijkbaar met andere organisaties in de culturele sector. Met onze wervingsaanpak en vacatureteksten willen wij iedereen bereiken en aanspreken.

Financiële en administratieve organisatie

In 2017 hielden wij onze financiële en administratieve processen kritisch tegen het licht. Wij beschikken nu over een projectadministratie met een daaraan gerelateerd CRM-systeem waarin financiën en inhoudelijke resultaten eenduidig worden geregistreerd en gemonitord. Eén keer per kwartaal nemen de bestuurders en projectleiders de kwantitatieve en kwalitatieve stand van zaken van onze activiteiten door. Dat maakt het mogelijk om tijdig bij te sturen. Wij hanteren vastgelegde procedures voor inkoopbeleid, tekenbevoegdheid en het aangaan van verplichtingen.

Risico's

Risico's strategische keuze

Wij geloven in onze keuze om ons verder te ontwikkelen als kenniscentrum en in de communicatiestrategie die wij formuleerden. Maar wij waren ons ook bewust van de implicaties van deze keuze. Die gaat namelijk gepaard aan een sterke digitale aanwezigheid en dat vraagt hoge investeringen in tijd en geld. Hiervoor hebben we aanvullende financiering gezocht en gevonden.

Risico's interne beheersing en wetgeving

Een blijvend punt van aandacht is het risico dat is verbonden aan onze administratie en de daaraan gekoppelde interne beheersing. Deze zijn complex omdat onze financiering vanuit verschillende bronnen komt en verschillende vastleggings- en verantwoordings-methodieken vereisen. Wij hebben daarvoor een adequate administratie ingericht.

In 2018 trad de *Algemene Verordening Gegevensbescherming* (AVG) in werking. Wij stelden een plan op en voerden stapsgewijs maatregelen door die ons in staat stellen om de AVG te handhaven. Daarnaast werken wij voortdurend aan onze eigen bewustwording en passen we, waar nodig, beleid en procedures aan.

Toekomst**Hét kenniscentrum voor ondernemerschap in de cultuursector**

We presenteren Cultuur+Ondernemen als een sectorbreed en landelijk opererend kenniscentrum voor ondernemerschap in de cultuursector. We bouwen mee aan het fundament onder een vitale culturele sector. Een vitale sector is voor ons een sector die over financiële slagkracht en middelen beschikt, een sector met adequaat bestuur en een sector die vanuit professionaliteit en zelfbewustzijn de uitdagingen van vandaag en morgen het hoofd biedt.

Ondernemerschap in de cultuursector wordt alleen vergroot als de sector volop toegang heeft tot opleiding en scholing, laagdrempelige informatievoorziening en persoonlijke ontwikkeltrajecten. Alleen dan kunnen ze de kennis die wij en anderen aanbieden op een effectieve manier gebruiken. Er moet bovendien meer experimenteerruimte komen en er is behoefte aan, voor de sector nieuwe, financieringsinstrumenten. De bestuurlijke slagkracht van organisaties moet worden versterkt en verder geprofessionaliseerd. In ons *Werkprogramma 2019-2020* hebben wij beschreven hoe wij hier aan bijdragen.

Onze organisatie

In 2019 en 2020 geven wij ons interne ontwikkelprogramma echt body om onze rol als kenniscentrum in *this digital and networking age* waar te kunnen maken. Als *thought leader* willen we voorlopen op onze doelgroep om die zo op de best mogelijke manier te bedienen. Goede denkvaardigheden (analyseren, reflecteren en conceptualiseren), open staan voor omgevingsontwikkelingen, communicatie- en samenwerkingsvaardig-

heden die passen bij deze tijd en het vermogen om het debat aan te gaan, zijn daarvoor onmisbaar.

Financieel resultaat

De omzet van Cultuur+Ondernemen in 2018 ligt met een totaal van € 4.493.937,- op hetzelfde niveau als vorig jaar. Daarbij zijn de opbrengsten uit subsidies en bijdragen hoger dan begroot en de overige inkomsten lager dan begroot. Dit is te verklaren door onze keuze om een nog sterkere nadruk te leggen op de ontwikkeling van de kennisfunctie.

Wij sluiten het boekjaar 2018 af met een negatief *exploitatieresultaat* van € 108.985,- voor bestemmingen. Het positieve *saldo na bestemmingen* bedraagt € 130.811,-, door de inzet van bestemmingsfondsen en daarnaast een aantal bestemmingsreserves die zijn komen te vervallen. Dit saldo is toegevoegd aan de algemene reserve, waardoor de *algemene reserve* oploopt tot € 225.997,-.

	Exploitatie 2018	Exploitatie 2017	Begroting 2018	Begroting 2017
Baten				
Subsidies	3.868.109	3.778.212	3.275.000	2.998.465
Overige opbrengsten	625.828	723.834	1.296.000	1.726.045
Totaal baten	4.493.937	4.502.046	4.571.000	4.724.510
Lasten				
Activiteitenlasten derden	2.518.245	2.416.514	2.466.000	2.574.610
Organisatielasten	2.085.257	2.092.162	2.105.000	2.174.900
Subtotaal lasten	4.603.502	4.508.676	4.571.000	4.749.510
Financiële baten en lasten	580	6.546	-	25.000
Exploitatieresultaat	-108.985	-84	0	0
Resultaatbestemming				
Toevoeging aan bestemmingen	51.205	32.081	-	-
Onttrekking uit bestemmingen	291.001	33.287	-	-
Saldo na bestemmingen	130.811	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. In 2019 en 2020 zullen wij, net zoals in voorgaande jaren, een projectsubsidie voor ondernemerschapsondersteuning in de cultuursector ontvangen van het ministerie van OCW. Ook verleende Uitvoering van Beleid Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) ons een subsidie vanuit het Europees Sociaal Fonds (ESF) naar aanleiding van de subsidieaanvraag voor het project Duurzame Inzetbaarheid vereist cultureel ondernemerschap. De tweede tranche van deze subsidie begon in 2018 en loopt door tot najaar 2019. In 2018 deden wij een aanvraag voor de derde tranche van deze ESF subsidie voor de jaren 2019 en 2020. Daarnaast verwerven wij inkomsten door opdrachten uit te voeren die wij krijgen van voornamelijk gemeenten en culturele organisaties en door bijdrages van fondsen en andere partijen aan, vaak gezamenlijke, projecten.

ACTIVITEITEN EN RESULTATEN

Inleiding

Dit jaarverslag blikt terug op het tweede jaar van ons *Werkprogramma 2017-2018*. Met onze activiteiten op de thema's ondernemen, besturen en financieren sluiten wij aan bij de vraagstukken die actueel en relevant zijn voor onze doelgroepen. Dat werd bevestigd doordat het aantal organisaties en mensen die in 2018 de weg naar ons wisten te vinden bleef groeien.

Een stevig fundament...

We werken aan een stevig fundament onder een vitale en toekomstbestendige cultuursector. Dat fundament bestaat uit effectief en vindingrijk bestuur, duurzame financiering, en voortdurende professionalisering van kunstenaars, creatieven en culturele organisaties. Dit vraagt van ons een scherp oog voor het bijzondere karakter en de complexiteit van de cultuursector. Wij willen meedenken over oplossingen voor de vraagstukken van vandaag én morgen. In dit jaarverslag laten wij zien hoe wij daar in 2018 aan werkten in onze programma's **Besturen** (vanaf bladzijde [33](#)) en **Financieren** (vanaf bladzijde [48](#)), ondersteund door de programma's **Startadvies** en **Kennis en evaluatie** (bladzijde [60](#) en [62](#)).

... onder een sector met grote onderlinge verschillen

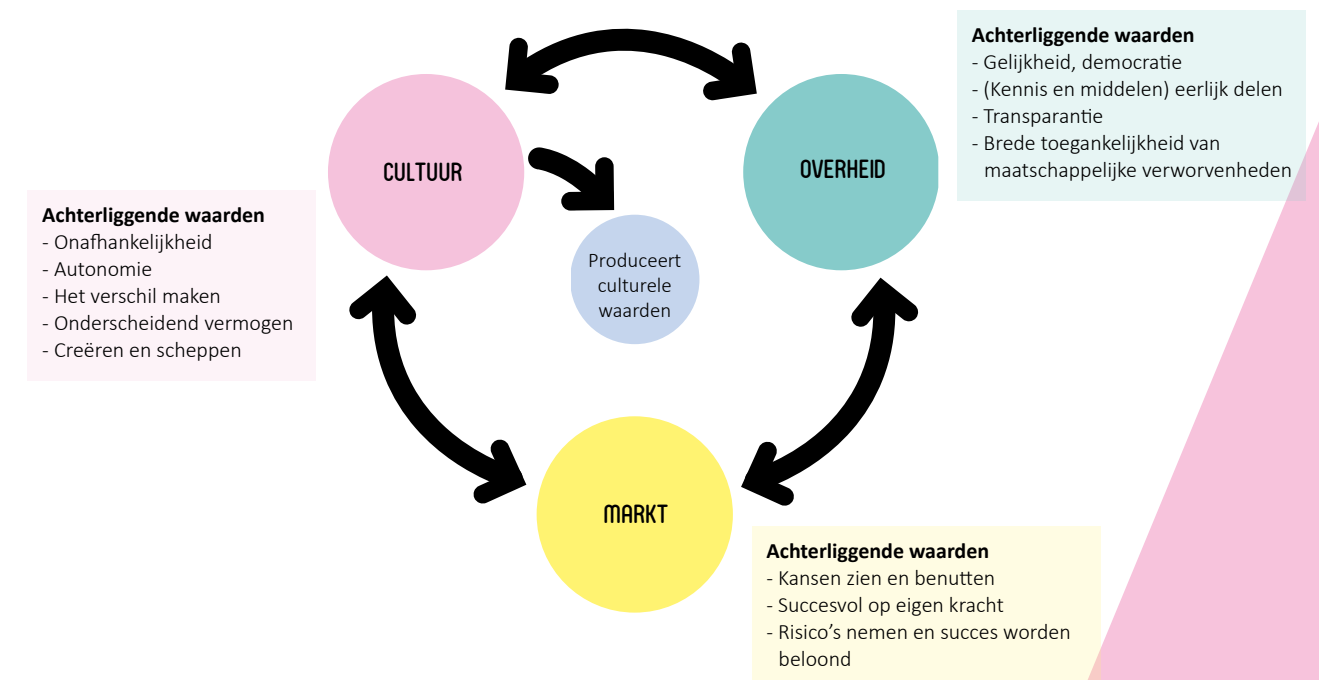
Met een deel van de culturele organisaties, kunstenaars en creatieven gaat het goed. Het lukt het succesvol op de markt te opereren. 10% van de organisaties, en dat zijn vaak de grotere, zorgen voor 90% van alle inkomsten in de sector, het *Mattheüeffect*, waarbij de rijken steeds rijker worden. Voor het merendeel van de culturele instellingen, kunstenaars en creatieven is er echter sprake van een zwakke financiële positie en daardoor weinig groei- en innovatiemogelijkheden. Dat maakt middelgrote en kleine organisaties en individuele kunstenaars en creatieven kwetsbaar. Bovendien richten de meeste kleine en middelgrote organisaties zich vooral op geefgeld en hebben ze daardoor een kwetsbare financiële positie. Slechts een minderheid van de kunstenaars en creatieven weet een redelijk inkomen te verwerven uit hun werkzaamheden. Een meerderheid leeft op of onder het minimum bestaansniveau.

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 drong zich op. En daarmee ontstond een nieuw speelveld dat verschillende sets aan spelregels kent. 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.

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, 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. Individuele kunstenaars en creatieven ontbreekt het vaak aan ondernemerschapcompetenties en lukt het daarom niet om een redelijk inkomen te verwerven.



Meebouwen aan een vitale cultuursector

Cultuur+Ondernemen biedt de cultuursector ondersteuning bij de uitdagingen die er nu én straks liggen. Wij zien onze rol als die van medebouwer aan het fundament onder een vitale 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 maken en delen van kennis over al deze onderwerpen. In 2018 zetten we daarin grote stappen.

De vernieuwde Governance Code Cultuur

We zijn er trots op dat we eind 2018 de *Governance Code Cultuur 2019* tijdens een groot, door ons georganiseerd, congres konden overhandigen aan Ingrid van Engelshoven, minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Sinds de introductie in 2014 wordt de Code steeds intensiever gebruikt als een praktisch toepasbaar handvat. We zagen dat uiteenlopende ontwikkelingen in de omgeving van culturele organisatie besturen en toezichthouden van karakter hebben veranderd en tot een flinke opgave maken. Herziening van de code was nodig. Een door ons ingestelde commissie heeft dat in nauwe samenwerking met de sector gedaan. Dat heeft geleid tot een code met aanscherping van de rollen van bestuur en toezicht en meer aandacht voor integriteit en een veilige werkomgeving. De *Governance Code Cultuur 2019* beoogt culturele organisaties te helpen met de ontwikkeling van hun bestuur en toezicht en met een goede verantwoording daarvan.

Doorzettende groei

We kijken terug op een jaar waarin de inspanning die wij leverden op het gebied van versterking van de *Cultuurlening* als financieringsoptie, het ondernemerschap en de financieringskennis van onze doelgroep weer vruchten afwierp. De mix tussen het beschikbaar stellen van financieringsmogelijkheden en het bijbehorende advies en *capacity building* werkte weer goed. De bekendheid met de leenfaciliteiten is groter geworden. We breidden de regionale samenwerking gestaag uit en riepen nieuwe financieringsmogelijkheden in het leven zoals de *GalerieLening*. Ook in 2018 zette de toename in de aangevraagde bedragen door. De ontwikkeling van de *Culturele Financieringswijzer* stelt ons eens te meer in staat de rol in te vullen van financieel kenniscentrum voor de cultuursector.

Ontwikkelen én delen van informatie en kennis

In de afgelopen jaren constateerden wij een behoefte aan een onafhankelijke en centrale plek waar creatieve ondernemers antwoorden kunnen vinden op de vragen die te maken hebben met de ontwikkeling van hun ondernemerschap. Vragen als 'hoe vind ik financiering', 'met welke partijen kan ik samenwerken', 'welke organisatievorm past bij mij en mijn onderneming' en 'wie kan mij helpen professionaliseren, ontwikkelen, budgetteren of leidinggeven.' In 2018 zetten we volop in om de toegang tot deze kennis zo laagdrempelig mogelijk te maken.

... online met onder andere de Culturele Financieringswijzer

In samenspraak met onze stakeholders ontwikkelden wij in 2017 en 2018 een onlinestrategie waarmee we de sector op een efficiënte en laagdrempelige manier willen voorzien van actuele en hoogwaardige informatie op dit gebied. We willen deze informatie zowel zelf ontwikkelen als verspreiden en duiden. We zijn er dan ook trots op dat eind 2018 maar liefst twee nieuwe digitale platforms 'live' gingen: de [Culturele Financieringswijzer](#) voor de eerste groep gebruikers en het nieuwe governanceplatform naar aanleiding van de update van de [Governance Code Cultuur](#).

... en offline

Met onze digitale platforms bereiken we duizenden mensen die op zoek zijn naar informatie die ze snel verder helpt. Maar vaak is persoonlijk contact de aangewezen manier om kennis te delen en vaardigheden te verbeteren. Daarom vonden ook in 2019 weer duizenden mensen de weg naar onze startadviezen, adviestrajecten, bijeenkomsten, mentoring en coaching. Wij ontwikkelen en organiseren deze dienstverlening zoveel mogelijk in samenwerking met onze stakeholders en met externe experts. Deze offline-activiteiten leveren veel inspiratie op voor de deelnemers die ons lieten weten 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. Deze opbrengst inspireert ons weer om publicaties te maken, casebeschrijvingen op onze sites te plaatsen en niet in de laatste plaats onze dienstverlening voortdurend te blijven verbeteren.

Bijdrage aan de Arbeidsmarktagenda van de sector

In 2018 droegen wij bij aan de [Arbeidsmarktagenda voor de Culturele en Creatieve Sector 2017-2023](#) als aanjager van het onderdeel *Financieringsmodellen 2.0*. Ook leverden wij een bijdrage aan het agendapunt *Permanente Professionele Ontwikkeling*. We waren betrokken bij *Stimuleren opdrachtgeverschap met matchingsregeling Overheid* en hielpen bij de ontsluiting van het rapport *Een verkenning naar financieringsmogelijkheden voor ondernemers en toegankelijkheid voor (beeldend) kunstenaars 2018* van BKNL.

Inbreng in debat

We vergroten onze impact ook door zichtbaar te zijn, door onze stem te laten horen. In 2018 deden wij dat, naast het organiseren van het goed bezochte congres [Toezichhouden, de kunst van het tegenspel](#) en het verspreiden van prikkelende en informatieve publicaties en nieuwsbrieven, ook door actief deel te nemen aan het publieke debat. Denk bijvoorbeeld aan onze bijdrage aan het debat rond de bestuurlijke crisis binnen het *Stedelijk Museum Amsterdam*, maar ook in het debat over de rol van ondernemerschap voor een vitale sector en het belang van een sterke ondersteuning daarbij. Samen met andere ondersteunende instellingen schreven wij daarvoor de position paper [Sterke ondersteuning voor een vitale cultuursector](#).

Verbinden met stakeholders

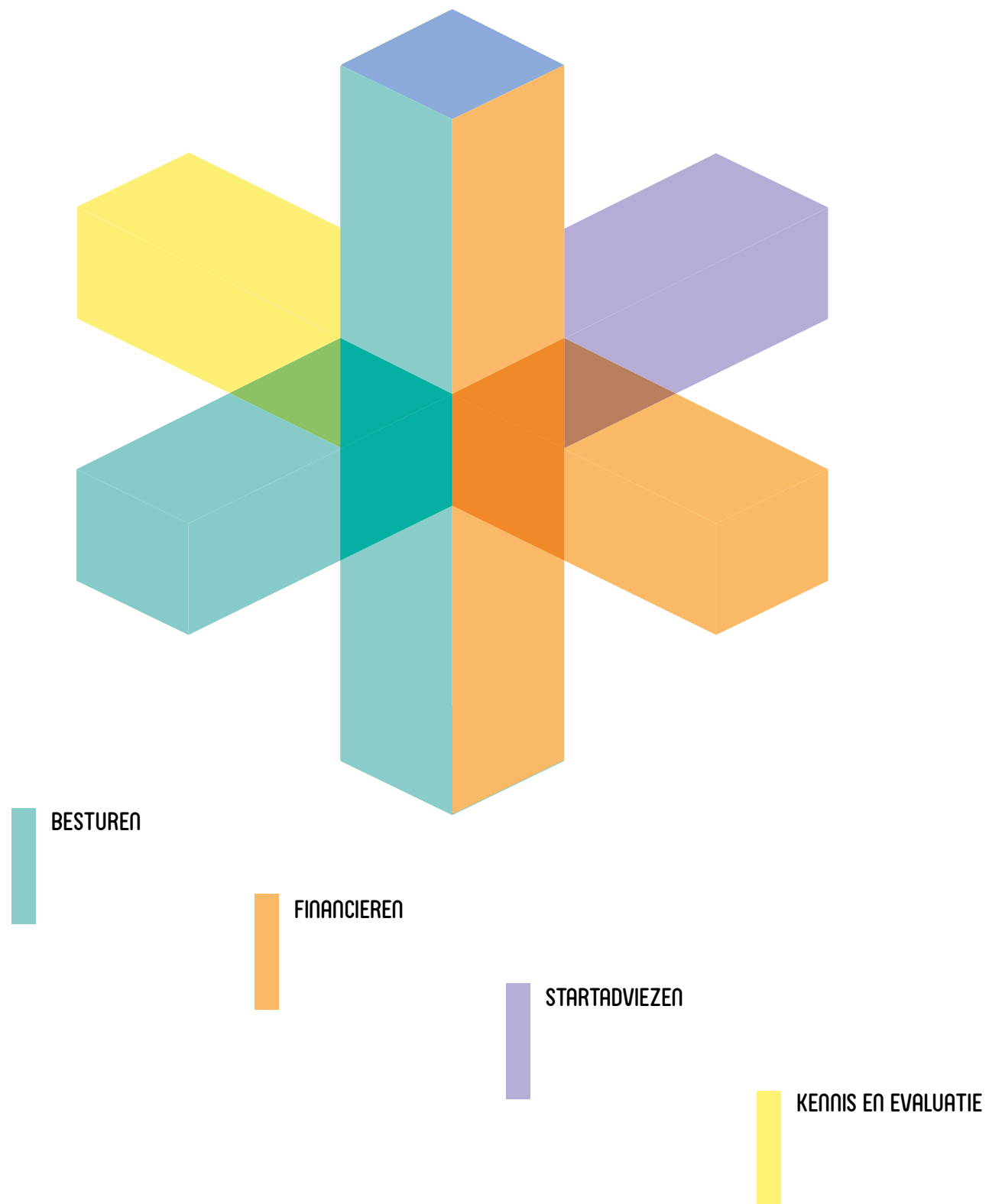
Wij zijn er ons terdege van bewust dat wij ons bestaansrecht ontleen aan de waardering van kunstenaars, creatieven, culturele organisaties, overheden, beroeps- en brancheorganisaties, fondsen en andere samenwerkingspartijen voor ons werk. Dankzij onze contacten met hen weten we welke vragen en dilemma's er spelen en welke oplossingen het meest kansrijk zijn. Onze stakeholdersanalyse 2017 liet zien dat onze dienstverlening goed aansluit op de behoeften van onze doelgroep, maar toonde ook dat het belangrijk is om ons goed te profileren en veel te blijven samenwerken. In 2018 pakten wij dat voortvarend op, bijvoorbeeld met de herziening van de *Governance Code Cultuur* waarvoor we uitgebreid onze stakeholders consulteerden, met onze rol in de *Arbeidsmarktagenda voor de Culturele en Creatieve Sector 2017-2023* en onze bijdrage aan het onderzoek [Financiering van Cultuur](#) van de Raad van Cultuur.

Metten en verbeteren

Al jaren onderzoeken wij hoe tevreden onze klanten zijn met onze dienstverlening. We doen dat met evaluaties en met klantonderzoeken zoals onze stakeholderanalyse van 2017, maar ook in gesprekken met onze klanten en andere stakeholders en met het monitoren van het gebruik van onze digitale informatie en tools. In 2018 deden wij in het kader van het ESF-project [Duurzame inzetbaarheid vereist cultureel ondernemerschap](#) een pilot met een aanpak om de impact van onze activiteiten te meten. Wij gebruiken de inzichten die we verkrijgen uit al deze bronnen om onze aanpak nog beter te laten aansluiten bij de (toekomstige) behoeften van onze doelgroep.

Vooruitblik 2019

Dit jaarverslag blikt terug op het tweede jaar van het *Werkprogramma 2017-2018*. In de komende twee jaar vervolgen we met overtuiging de weg die wij insloegen. We leggen dit vast in ons *Werkprogramma 2019-2020* onder de titel *Bouwen aan het fundament van een vitale sector*, waarin wij ons presenteren als een sectorbreed en landelijk opererend kenniscentrum voor ondernemerschap in de cultuursector. Een vitale sector is voor ons een sector met durf en professionaliteit in ondernemerschap, mét geld en met goed bestuur.



BESTUREN

De omgeving waarin en culturele organisaties, kunstenaars en creatieven hun werk doen is de afgelopen jaren flink veranderd. De rol van de overheid verschuift van dé naar één van de financiers van cultuur. Dat betekent dat zowel organisaties als makers te maken krijgen met meer, maar vooral verschillende stakeholders. Dat culturele organisaties en makers meer en verschillende inkomstenbronnen aanboren voor het draaiend houden van hun onderneming. Dat ze steeds vaker werken met een mix van publieke en private middelen. De *multistakeholderomgeving* is het 'nieuwe normaal' geworden in de cultuursector.

Door deze ontwikkelingen neemt het belang van de kwaliteit van besturen en toezichhouden sterk toe. Bestuurders staan voor de ingewikkelde opdracht om voor de ambities zowel de benodigde financiering als een organisatie met realisatiekracht neer te zetten. Door de hybride financiering stuiten bestuurders vaker op risico's die er eerder niet waren. Ook de rol van toezichthouders wordt daardoor zwaarder. Enerzijds moeten toezichthouders bestuurders ondersteunen in hun ondernemerschap, anderzijds moeten ze continuïteit van de organisatie bewaken. De risico's nemen toe in aantal en worden groter in omvang. Dat betekent dat er snel hogere eisen aan bestuurders en toezichthouders gesteld worden.

Grote organisatie maken deze beweging sneller dan middelgrote en kleine organisaties. Die laatste ontberen meestal de middelen om te investeren in organisatieontwikkeling, opleiding van medewerkers en innovatie. Het blijkt voor hen lastig te zijn om uit de kuil van voortdurende projectfinanciering te klimmen en het organisatorische en financiële vermogen op te bouwen om zich te ontwikkelen en 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 werk en onderneming 'besturen'. Succesvolle organisaties hebben bekwame professionals nodig. Kunstenaars en creatieven hebben professionele vaardigheden nodig.

Met ons programma **Besturen** willen wij eraan bijdragen dat iedereen in de sector raad weet met de uitdagingen die organisaties en makers in hun dagelijks werk tegenkomen. Dat doen wij met onze deelprogramma's **Governance**, **Organisatie 2.0** en **Professionalisering**.

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 als de sector dat nodig acht. 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 we de sector met raad en daad kunnen bijstaan. We zijn in staat om snel een commissie van wijzen in te stellen zodat lastige governance situaties worden geanalyseerd en van advies voorzien. Wij ontwikkelen tools en publiceren **good practices** voor goed bestuur en toezicht.

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 en in bijeenkomsten, bijvoorbeeld door **interviews** met inspirerende leiders van culturele organisaties.

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 **mentoring, coaching en workshops**. Wij bieden samen met externe partijen, in-company **trainingen en masterclasses** 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 ons programma Besturen werken wij samen met:

80 gesprekspartners bij de totstandkoming van de [*Governance Code Cultuur 2019*](#), Academie voor Cultuurmanagement, Amsterdams Fonds voor de Kunst, Binoq Atana, Comité van aanbeveling Governance Code Cultuur, De Baak, Digital Natives, Dutch Culture, ENCATC, Europees Sociaal Fonds (ESF), Federatie Cultuur, Federatie Dutch Creative Industries (FDCl), Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, Fonds 21, Fonds Podiumkunsten, Fonds voor Cultuurparticipatie, Gemeente Amsterdam, Gemeente Leeuwarden, Governance University, K.F. Heinfonds Utrecht, Kunstraad Groningen, Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie (LKCA), Leiderschap in Cultuur (LinC), Mazars, MBA Culture, Heritage & Citizenship, Ministerie van OCW, Ministerie van SZW (Europees Sociaal Fonds), MKB Nederland, Mondriaan Fonds, MusicMotion, Nederlands Filmfonds, Nederlands Letterenfonds, Nederlandse Vereniging van Commissarissen en Directeuren (NCD), Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur (NVTc), Nyenrode Business Universiteit, Oude Avenhuis&Van Dijk, Prins Bernhard Cultuurfonds, Regiegroep Arbeidsmarkt-agenda, Sinzer, Sociaal Cultureel Planbureau, Sociaal Fonds Podiumkunsten, Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, Stichting Stokroos, TiasNimbas Tilburg, Universiteit van Utrecht, Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), ZonMW.

Wij participeren in onderzoekprogramma's van de HvA en HKU en Rotterdam School voor Management. Verder onderhouden wij contacten met brancheorganisaties, culturele organisaties, fondsen, hogescholen en universiteiten, externe adviseurs, mentoren, coaches, trainers en experts uit het bedrijfsleven en de cultuursector.

Daarnaast hebben wij gebruik gemaakt van de diensten van grafisch ontwerpers, journalisten, copywriters, redacteuren en fotografen voor publicaties, verslagen van bijeenkomsten en interviews.

GOVERNANCE CODE CULTUUR

"DE CULTUURSECTOR HEEFT VEEL MEER AMBITIES DAN DE OVERHEID ALLEEN KAN FINANCIEREN. DAARDOOR GAAN CULTURELE ORGANISATIES OP ZOEK NAAR ANDERE PARTNERS WAARMEE ZE DIE AMBITIES WEL KUNNEN REALISEREN. DEZE ORGANISATIES KRIJGEN DAARDOOR TE MAKEN MET ANDERE STAKEHOLDERS. DE GOVERNANCE CODE CULTUUR HELPT ZE BESTUUR EN TOEZICHT ZO VORM TE GEVEN DAT ZIJ DE UITDAGINGEN HET HOOFD KUNNEN BIEDEN."

- JO HOUBEN,
DIRECTEUR-BESTUURDER CULTUUR+ONDERNEMEN

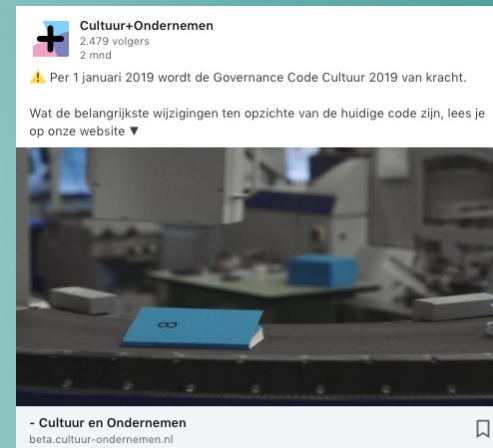


Ingrid van Engelshoven, minister van OCW, presenteert de nieuwe publicatie *Governance Code Cultuur 2019* samen met Jo Houben, directeur-bestuurder Cultuur+Ondernemen.



"HET IS AAN U OM DE CODE TE LATEN LEVEN. OM ZE VAN HET PAPIER TE LICHTEN EN ZE DE ORGANISATIE IN TE BLAZEN."

- INGRID VAN ENGELSHOVEN,
MINISTER VAN OCW



Screenshot van het nieuwe digitale platform voor de *Governance Code Cultuur 2019*

Met de inzet van onze online communicatiemiddelen, zoals LinkedIn, zorgen wij voor aandacht voor het belang en de belangrijkste wijzigingen van de nieuwe Code.

2018 WAS HET JAAR VAN..

De Governance Code Cultuur 2019 ...

Op 5 november 2018 overhandigden wij de nieuwe [Governance Code Cultuur 2019](#) aan Ingrid van Engelshoven, minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Sinds de introductie in 2014 wordt de Code steeds intensiever gebruikt als een praktisch toepasbaar instrument. We zien dat besturen en toezichthouden in die afgelopen jaren van karakter zijn veranderd. Toegenomen regeldruk, veranderd consumentengedrag en de veranderende financieringsmix met bijbehorende stakeholders maakten besturen en toezichthouden tot een stevige opgave. Daarnaast maakten de grotere risico's besturen en toezichthouden lastiger, wat aanscherping van de rollen van bestuur en toezicht vroeg. Tot slot blijkt er ook meer aandacht nodig voor integriteit, een veilige werkomgeving en gewijzigde inzichten over belangenverstrengeling. De **Governance Code Cultuur 2019** beoogt bestuurders en toezichthouders betere handvatten hierbij te bieden.

... samen met de sector opgesteld

Een door Cultuur+Ondernemen ingestelde commissie maakte in nauw overleg met de sector de **Governance Code Cultuur 2019**. Daarvoor organiseerde de commissie diverse rondetafelgesprekken en zo'n tachtig individuele consultaties van bestuurders en toezichthouders van binnen en buiten de sector. Deze aanpak stond garant voor een ruim **draagvlak** in de sector voor de nieuwe Code. De **Governance Code Cultuur 2019** wordt ondersteund door bestuurders, toezichthouders, brancheorganisaties, het Rijk, gemeenten, de VNG en publieke en private fondsen. Het maken en presenteren van de Code zijn financieel mogelijk gemaakt door Fonds 21, Fonds Cultuur+Financiering, Fonds Podiumkunsten, Fonds voor Cultuurparticipatie, het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, Mondriaanfonds, Nederlands Film Fonds, Nederlands Letterenfonds en Stimuleringsfonds Creatieve Industrie.

"Het is nu aan u om de Governance Code Cultuur 2019 te laten leven. Om ze van het papier te lichten en ze de organisatie in te blazen." Met deze woorden ontving Ingrid van Engelshoven, minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen de vernieuwde Code op de landelijke conferentie **Toezichthouden, de kunst van het tegenspel**. 250 deelnemers van binnen en buiten de cultuursector reflecteerden vanuit hun eigen ervaring en expertise op de relatie tussen bestuur en toezicht.

Professionalisering als rode draad ...

2018 was ook een goed jaar voor onze andere activiteiten op het terrein van besturen. Waar we vooraf planden om een tiental **bijeenkomsten** te organiseren, waren dit er in werkelijkheid fors meer. Bijna 1.500 mensen uit de cultuursector bezochten de meer dan 60 bijeenkomsten die wij organiseerden. Op bladzijden 46 en 48 presenteren wij een overzicht van deze bijeenkomsten. In deze bijeenkomsten brachten experts informatie over en was er veel ruimte voor 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.

... voor culturele organisaties

In 2018 **adviseerden** wij diverse culturele instellingen. Dat is altijd maatwerk waarbij we zoveel mogelijk de stakeholders van de organisaties betrekken. Wij adviseerden bijvoorbeeld het bestuur en raad van toezicht van **Atelierbeheerder SLAK** in Arnhem over het vormgeven van hun governance. In enkele bijeenkomsten werkten we aan een toezichtkader, een stakeholdersanalyse en ontwikkelden wij samen nieuwe reglementen. Om **Broedplaatsen Amsterdam** te ondersteunen organiseerden we een bijeenkomst voor broedplaatsen waarin inspirerende praktijkcases werden uitgewisseld. Ook zorgden wij voor juridisch advies waarbij de statuten werden getoetst aan het beleid van de gemeente Amsterdam. Bij de **Verkadefabriek** ging ons advies over het inrichten van de organisatie met het oog op het spanningsveld tussen cultureel ondernemerschap en publieke financiering. 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, de inrichting van 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.

... voor besturen en raden van toezicht

Organisaties vragen ons regelmatig om ze te helpen bij het **vernieuwen van besturen en raden van toezicht** buiten het hen bekende netwerk. In 2018 bemiddelden wij voor 14 culturele organisaties en plaatsen wij 24 bestuurders of toezichthouders. Raden van toezicht en besturen in de cultuursector zijn nog steeds weinig divers. Samen met *PriceWaterhouseCoopers*, *NautaDutilh*, *Dröge&van Drimmelen* en *Stichting Blikverruimers* gaan we daar verandering in brengen. We selecteerden 40 talentvolle jonge professionals, die geïnteresseerd zijn in een toezichtfunctie bij een culturele instelling. Gemotiveerde mannen en vrouwen tussen de 30 en 35 jaar, divers van culturele achtergrond, werkzaam in onder andere financiële of juridische functies. Wij organiseerden voor deze Talenten in Toezicht een landelijke meeting om kennis te maken met de *Governance Code Cultuur* en in gesprek te gaan met ervaren toezichthouders.

Ook in 2018 bleken onze **zelfevaluaties** van waarde voor bestuur en toezichthouders van culturele organisaties. Het waren er 26, waarvan 14 uitgevoerd door samenwerkingspartners.

Door de resultaten van adviestrajecten te **delen** met de sector ontstaat er een dubbele waarde. We deelden daarom ook in 2018 opmerkelijke en innovatieve cases door er (online) publicaties over te maken en door onder de naam *Strategie in beeld*, diverse publieke interviews te organiseren, onder andere met Taco Dibbets bestuurder van het *Rijksmuseum*, Jan van der Putten, bestuurder van de *Verkadefabriek*, [Adriaan Dönszelmann](#), bestuurder van het *Van Gogh Museum* en [Edwin van Huis](#), bestuurder van *Naturalis*.

Wij maken bij al onze dienstverlening gebruik van externe adviseurs, experts en andere partners. In 2018 werkten we samen met meer dan 30 partijen. Het voordeel van ons **grote netwerk** is dat we in staat zijn om meerdere partijen te bedienen en dat we voor alle vraagstukken een geschikte adviseur of expert kunnen vinden. 80% van onze adviestrajecten wordt uitgevoerd door professionals uit de cultuursector zelf, die vaak ook makers zijn. Onze eigen adviseurs namen zo'n 20% van de adviezen voor hun rekening.

... voor makers en anderen in de sector

Werken in groepen en het volgen van **trainingen** levert veel rendement op voor zowel beginners als gevorderden weten wij uit ervaring. Voorbeelden daarvan in 2018: *Route*

Ondernemerschap, *Strategie in Beeld* en trainingen bij opleidingsinstituut *De Baak*, die wij beschikbaar maken voor organisaties en makers. De reeks bijeenkomsten die plaatsvindt onder de naam *Route Ondernemerschap* was een groot succes. In totaal gingen tijdens deze bijeenkomsten zo'n 70 kunstenaars en creatieven aan de slag met hun eigen vraagstukken rond ondernemerschap. Tijdens deze bijeenkomsten werd stilgestaan bij de onderwerpen artistieke kracht, financiering, profilering en online zelfpresentatie.

In 2018 ontwikkelden wij drie nieuwe **mentoringprogramma's**. We deden dat in het kader van het programma *Cultureel Ondernemerschap Duurzaam Versterkt* van het *Europees Sociaal Fonds* (ESF). Deze drie nieuwe programma's zijn een goede aanvulling op onze bestaande aanpak waarin bewezen talent jong talent begeleidt. De programma's zijn: *Reverse Mentoring* waarbij jong talent bewezen talent begeleidt, *Mentoring voor startende zakelijk leiders* en *Mentoring for Immigrant Artists*. Bij al onze mentoringactiviteiten werken wij nauw samen met het *Mondriaan Fonds*. We spraken in 2018 af om deze samenwerking voort te zetten. Tegelijk intensiveren wij ook de samenwerking met andere culturele organisaties en landelijke, provinciale en stedelijke cultuurfondsen om nieuwe mentor- en coachingsprogramma's te ontwikkelen, aan te bieden en uit te voeren.

Vooruitblik op 2019

Wij merken iedere dag dat er binnen de sector een grote behoefte is aan kennis en het uitwisselen van ervaringen op het gebied van **besturen en toezichthouden**. Door het opstellen van de *Governance Code Cultuur 2019* is in het afgelopen jaar intensief vormgegeven aan een sectorbreed netwerk van gesprekspartners. In 2019 zullen we dit netwerk benutten en uitbouwen om zo trends en ontwikkelingen te signaleren en in te spelen op actuele thema's en casussen. Die opgedane kennis zullen we vervolgens weer **delen** met de sector.

We zien dat het aanbod aan laagdrempelige opleidingen voor toezichthouders in de cultuursector beperkt is, terwijl de behoefte aan verdere **professionalisering van toezichthouders** groot is. In 2019 dragen wij bij aan de ontwikkeling van een aanbod specifiek voor bestuurders en toezichthouders in de cultuursector. Daarbij werken we samen met de *Universiteit Utrecht*.

We zetten in de komende jaren volop in op het **versterken van de ondernemerscompetenties**. Het gaat ons er daarbij om vooral ook zicht te krijgen op de competenties die (over)morgen nodig zijn. We onderzoeken zowel welke dat zullen zijn als hoe deze het beste kunnen worden ontwikkeld. Die ontwikkeling ondersteunen wij vervolgens met trainingen, bijeenkomsten en mentorprogramma's, maar ook door het aanbieden van informatie publicaties en tools. We zullen daarbij eerdere successen uitbouwen. Door samenwerking met *Nationale Nederlanden* (NN) kunnen we de bijeenkomsten van *Route Ondernemerschap* de komende periode flink uitbreiden, naar onder andere Zwolle, Arnhem, Rotterdam en Amsterdam. Ook in 2019 verspreiden we onze **zakelijke gids Route Ondernemerschap** op kunstacademies en onder de deelnemers aan onze trainingen, workshops, adviestrajecten en bijeenkomsten.

GOVERNANCE CONGRES

"TOEZICHTHOUDEN: DE KUNST VAN HET TEGENSPEL"

Dagvoorzitter Marijke van Hees, voorzitter Raad voor Cultuur, spreekt de volle zaal in LantarenVenster toe.



Openingswoord door Said Kasmi, wethouder van cultuur in Rotterdam.



Cultuur+Ondernemen nieuwsbrief over *Toeziethouden: De kunst van het tegenspel*. Met onder andere interviews met Henriëtte Post (directeur-bestuurder FPK), Louis Houwen (voorzitter commissie GCC2019) en aankondiging spreker Taco Dibbits (hoofddirecteur Rijksmuseum).



Kaartspel *De kunst van het tegenspel*
Vraag eens door!

Het congres werd geopend met een film waarin diverse bestuurders en toezichthouders van culturele organisaties hun visie gaven op *de kunst van het tegenspel*.



Workshop door Elisabeth Dielesen en Frank van der Endt, externe adviseurs van Cultuur+Ondernemen.

ROUTE ONDERNEMERSCHAP

Publicatie *Route Ondernemerschap*

Dorine Camps begon haar carrière als interieurontwerper, maar besloot vijf jaar geleden te gaan voor een bestaan als autonoom kunstenaar. Ze volgde dit jaar alle vier de bijeenkomsten uit de reeks 'Route Ondernemerschap' en dat heeft haar de nodige inspiratie gebracht.



Acteur Michaël Bloos vertelt over zijn ervaringen met zakelijke beslissingen.



"VOOR MIJ GAAT HET NIET PERSE OVER ZOVEEL MOGELIJK GELD VERDIENEN, MAAR OVER HET OPBOUWEN VAN DUURZAME RELATIES, DIE JE UITEINDELIJK MEER WERK OPLEVEREN."

- MICHAËL BLOOS



"HET HEEFT MIJ INZICHT GEGEVEN DAT JE ECHT VAN BINNEN EN BUITEN JE VERHAAL MOET KLAAR HEBBEN VOORDAT JE OP FINANCIERS AFSTAPT."

- DEELNEMER

FINANCIEREN

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 en creatieven als culturele organisaties. Wij dragen bij aan de financiële 'geletterdheid' van de sector door het al dan niet verstrekken van financiering altijd te gepaard te laten gaan met meedenken en advies over hoe de culturele financieringsmix toegepast kan worden. Adviseren en opleiden zien we als belangrijke onderdelen van onze pioniersrol. Wij zochten en zoeken daarbij 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 **Vernieuwing cultuurfianciering**, **Advies en begeleiding** en **Revolverend financieren**.

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, maken dilemma's bespreekbaar en zetten experimenten op. Wij betrekken hierbij experts uit verschillende sectoren.

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 tijdens bijeenkomsten, workshops en door het online beschikbaar stellen van informatie en tools.

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.

Revolverend financieren

In dit deelprogramma, dat gericht is op het verstrekken van de cultuurleningen, werken wij nauw samen met het **Fonds Cultuur+Financiering**. Zo ontwikkelen wij **talentleningen en regionale cultuurleningen, ondersteund door** een landelijk dekkend aanbod van **Lenen+Trainen**. Ook verzorgen wij de promotie en de **backoffice** bij de cultuurleningen en garantstellingen door het **Fonds Cultuur+Financiering**.

Binnen ons programma Financieren werken wij samen met:

Amsterdams Fonds voor de Kunst (AFK), BECCA Europe- Arne van Vliet, Brabant C Fonds, Bureau Lommer, Creatieve Coöperatie Zwolle, CrowdfundingHub, Cultuurfonds Almere, Digital Natives, Dutch Culture, Europees Sociaal Fonds, Fonds Cultuur+Financiering, de Europese Unie, Gemeente Amsterdam, Gemeente Arnhem, Gemeente Rotterdam, Gemeente Utrecht, Johnny Wonder, Keunstwurk Fryslân, K.F. Heinfonds Utrecht, Klankbordgroep Financieringsmodellen 2.0: Adriaan Dönszelmann (Van Gogh Museum), Dianne Zuidema (Zuiderstrandtheater), Jan Jaap Knol (Fonds voor Cultuurparticipatie), Cathelijne Broers (De Nieuwe Kerk/Hermitage Amsterdam) en Michiel Buchel (NEMO), Kunst&Cultuur Groningen/Drenthe, Kunstloc, LVWadvies, Ministerie van OCW, Mocca, Nederlandse Galerie Associatie (NGA), Provincie Noord Brabant, Provincie Utrecht, Credits, Provincie Overijssel, SWK 030 Utrecht, Theateralliantie, Triodos Bank, Voordekunst, Wielinq, We The North (Provincie Friesland, Provincie Groningen, Provincie Drenthe, Gemeente Assen, Gemeente Leeuwarden, Gemeente Groningen).

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.

Daarnaast hebben wij gebruik gemaakt van de diensten van grafisch ontwerpers, journalisten, copywriters, redacteuren en fotografen voor publicaties, verslagen van bijeenkomsten en interviews.

STRATEGIE IN BEELD VRAAGGESPREKKEN

"WIE RELEVANT WIL BLIJVEN
MOET ZIJN NEK UITSTEKEN"

- ADRIAAN DÖNSZELMANN,
ZAKELIJK DIRECTEUR VAN HET VAN GOGH MUSEUM



"ER HEERSTE HET BEELD DAT WE EEN LEKKER
COMMERCEEL ORKEST WAREN DAT GEEN
SUBSIDIE NODIG ZOU HEBBEN"

- MARC ALTINK,
VOORMALIG DIRECTEUR METROPOLE ORKEST

"MET EEN GOED BEELD VAN JE MAATSCHAPPELIJKE
WAARDE MAAK JE BETERE KEUZES"

- EDWIN VAN HUIS,
ALGEMEEN DIRECTEUR VAN NATURALIS

ONDERNEMEN 2.0

Promotie voor publicatie *Ondernemen 2.0*



Promotie voor de columns bij de publicatie *Ondernemen 2.0*,
geschreven door Boris Franssen

"DE PRIKKELING, HET DISCOURS,
IK DENK DAT HET SPANNED IS,
HET MAG NOOIT GEMAKZUCHTIG
ZIJN, HET MOET ALTIJD OP
HET SCHERPST VAN DE SNEDE
ZIJN, MAAR DAAR HOREN
NICK&SIMON OOK BIJ"

- RALPH KEUNING

2018 WAS HET JAAR VAN..

Op weg naar de beste financiering met de Culturele Financieringswijzer

We werkten er twee jaar aan en zijn trots op het resultaat. De digitale [Culturele Financieringswijzer](#) (CFW) geeft kunstenaars en creatieven op een laagdrempelige manier toegang tot financiële informatie die op hen is toegesneden. Ook organisatie kunnen er veel van hun gading vinden. De CFW biedt tools die de weg naar geschikte financieringsbronnen wijzen, geeft gericht advies en bevat, naast uitleg, ook voorbeelden en inspirerende cases. De CFW biedt inzicht in de nieuwste financieringsmogelijkheden en trends, met nadruk op zogenaamd 'niet-geefgeld'. Tot slot vindt de bezoeker er ook verwijzingen naar interessante partijen. In 2018 is de CFW voor een groep eerste gebruikers opengesteld. In 2019 lanceren wij de CFW breed met een campagne en diverse bijeenkomsten.

De CFW is tot stand gekomen met de input van verschillende experts en stakeholders en is getest en beoordeeld door de potentiële gebruikers. Het ministerie van OCW, het ESF en het Stimuleringsfonds Creatieve industrie financierden dit platform. We verwachten dat dit eerste brede financieringsplatform en-kennisbank voor de culturele sector in een grote behoefte voorziet.

CULTURELE FINANCIERINGSWIJZER

Impressie van de totstandkoming van de *Culturele Financieringswijzer*



Homepagina van het nieuwe digitale platform de *Culturele Financieringswijzer*



Promotie voor het dossier Crowdfunding uit de *Culturele Financieringswijzer*

Financiële capacity building

Een belangrijk onderdeel van ons programma Financiering 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. Wij stellen daarvoor zoveel mogelijk digitale tools beschikbaar. Maar het blijft maatwerk. In die behoefte voorzien onze bijeenkomsten, workshops, rondetafelbijeenkomsten, trainingen en individuele adviestrajecten. Deze aanpak zagen wij bevestigd in de uitkomst van het rapport *Gestapeld financieren* bij het gelijknamige programma waarin wij samenwerken met *CrowdfundingHub*, *Hogeschool van Amsterdam* en *Hogeschool Utrecht*.

Mensen bij elkaar brengen en kennis delen

Ook in 2018 deelden wij tientallen succesvolle praktijkvoorbeelden 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 bijeenkomsten brengen wij mensen bijeen die elkaar verder kunnen helpen.

Zowel online als offline wisten wij onze doelgroep te bereiken. Dat deden we met workshops door het hele land, maar ook met het inzetten van de tool *Financieel plan*, die wij in 2018 digitaliseerden. Deze inspanningen vertalen zich in een steeds grotere financiële kennis en zelfverzekerdheid van onze klanten.

Doorzettende groei cultuurleningen

Naast het voortzetten van de nationale *Talentlening* voor cultuur en de regionale fondsen in Amsterdam, Almere en in de provincies Brabant en Utrecht, maakten wij in 2018 de formele afspraken met de gemeente Rotterdam om ook daar een regionale cultuurlening te starten: de *Rotterdamse Cultuurlening*. In 2019 worden de eerste leningen versterkt. Daarnaast ontwikkelden we de *Noordelijke Cultuurlening* voor de provincies Groningen, Drenthe en Friesland verenigd onder de naam *We the North*. In de provincie Gelderland zijn de plannen rondgekomen om de *Gelderse Cultuurlening* te lanceren. In samenwerking met de *Nederlandse Galerie Associatie* (NGA) ontwikkelden wij in 2017 een leenvariant voor galeriehouders, de *GalerieLening*. 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. In 2018 is deze lening gelanceerd.

Een hoog rapportcijfer als het gaat om eenvoud en begeleiding

Onze klanten geven ons gemiddeld een 9 voor de dienstverlening rond onze leningen. Ongeveer de helft van de leners maakt gebruik van advies en begeleiding. Ook daarover zijn onze klanten meer dan tevreden. De eerste klanten die al eens bij ons hebben geleend en die verder willen groeien en ondernemen kloppen weer bij ons aan met hun nieuwe plannen. Een succesformule dus, die wij verder blijven verbeteren.

Financieringsmodellen voor groei en innovatie

Binnen de *Arbeidsmarktagenda culturele en creatieve Sector 2017-2023* is Cultuur+Ondernemen de aanjager van het onderdeel *Ontwikkel nieuwe investeringsmodellen, verdienmodellen en -instrumenten*. We startten daarvoor het project *Financieringsmodellen 2.0*. Het doel van dit project is dat de culturele sector beschikt over beschrijvingen van bewezen succesvolle financieringsmodellen met oog voor de koppeling tussen businessmodel en financiering. De eerste fase ronden wij af in 2018. Het onderzoek *Van bekostiging naar springplank* wijst uit dat dat er met sommige financieringsmodellen ruimte gemaakt kan worden voor groei en innovatie en dat daarmee het verdienvermogen van de sector vergroot kan worden. In 2019 publiceren wij een publieksversie van de uitkomsten van dit onderzoek.

Kennis voor Financiering van cultuur

In 2018 droegen wij bij aan het advies van de Raad voor Cultuur *Financiering van cultuur* dat zij uitbrachten op verzoek van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Dit advies wordt begin 2019 uitgebracht en zal door de minister gebruikt worden bij de vormgeving van het *Cultuurbeleid voor 2021 en verder*.

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.

Vooruitblik op 2019**Lancering en verder ontwikkelen Culturele Financieringswijzer**

In 2019 brengen we de CFW uitgebreid onder de aandacht. Dat doen we met een campagne. Voorafgaand informeren wij stakeholders als fondsen en brancheorganisaties die direct in contact staan met de doelgroep, met een 'roadshow'. Tegelijkertijd blijven we het platform verbeteren en uitbreiden. Zo wordt het de plek waar de culturele sector relevante, actuele en inspirerende informatie vindt over financiering.

Meer onderzoek en kennisdeling

In 2019 blijven we onderzoeken wat er allemaal nodig is en wat het beste werkt om de culturele sector naast financieel geletterd, ook financieel succesvol te laten zijn. We blijven ons daarom inzetten voor de vergroting van de financiële kennis en ondernemerscompetenties van culturele organisaties, kunstenaars en creatieven. Dat doen we met advies, begeleiding, onderzoek en kennisdeling. Ons verkennend onderzoek naar de 'archetypen' onder de financieringsmodellen binnen het project *Financieringsmodellen 2.0* leggen we in 2019 voor aan de culturele sector, financiers en experts. Herkennen zij de uitkomsten? Wat zijn hun ervaringen en gedachten? We onderzoeken, mede in een zogenaamde proeftuin, ook aan welke instrumenten de sector het meest behoefte heeft en wat de voorwaarden zijn voor succesvolle toepassing van die instrumenten. We zullen in 2019 ook *pressure cooker* sessies organiseren waarin deelnemers begeleid worden door experts bij het ontwikkelen van de verschillende onderdelen van een businessmodel. We blijven deelnemen aan de onderzoeksprogramma's *Gestapeld financieren* en *Capturing Value for Creative Professionals*.

Verdere groei mogelijk maken

We zien een toename in de bedragen die aangevraagd worden binnen de *regionale cultuurleningen*, waardoor we vaker naar de landelijk beschikbare *Talentlening* moeten uitwijken. De maximale hoofdsom van de *Talentlening* is immers hoger dan die van de *regionale cultuurleningen*. We werkten daarom plannen uit voor een integratie van deze leningfaciliteiten in een cofinancieringsmodel. In 2019 brengen we deze ten uitvoer onder de naam *Cultuurleningen 2.0* en streven we naar uitbreiding van het aantal regio's dat participeert in deze vorm van financiering van cultuur. Ook de ontwikkeling van nieuw financieel instrumentarium voor sector staat op onze agenda.

ERVARINGSVERHALEN VAN LENINGNEMERS

Theatergroep Vis à Vis vestigde zich, na jarenlang te hebben rondgereisd langs festivals, permanent op een stuk braakliggend land in Almere. Er kwam een theater, een restaurant en een uitgebreidere programmering.

"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."

- KLAARTJE WIERBOS,
ZAKELIJK LEIDER THEATERGROEP VIS À VIS



'DE NIEUWE, PROFESSIONELE UITSTRALING HELPT ZEKER BIJ DE EERSTE INDRUK VAN NIEUWE LEERLINGEN. EN NU HET ECHT MIJN EIGEN RUIMTE IS, HEB IK VEEL MEER VRIJHEID EN KAN IK FLEXIBELER WERKEN.'

- CONSTANÇA VAN OJEN

Constança van Ojen is pianodocent in Utrecht. Ze had een prachtige werkruimte op het oog, maar er was een probleem: die was in een complex voor 'stille' artiesten.

Ze besloot er zelf een studio te bouwen en vroeg daarvoor een Cultuurlening aan.

Eind mei opende Studio Pansa aan de KNSM-laan. Brein achter deze open keramiekstudio: kunstenaar Lennard Houkes. Hij kwam op het idee toen hij in Londen in een soortgelijke studio werkte. Met hulp van een Talentlening werd zijn idee werkelijkheid.

'UITEINDELIJK HOOP IK DAT DE STUDIO ZICHZELF KAN ONDERHOUDEN DOOR DE INKOMSTEN VAN CURSUSSEN EN LEDEN, EN MIJ SALARIS BIEDT, ZODAT IK DE RUIMTE HEB IN ALLE VRIJHEID ZELF WEER TE CREËREN ALS KUNSTENAAR.'

- LENNARD HOUKES, STUDIO PANSÁ

'WE ZIJN ALS COÖPERATIE EEN BETROUWBAAR AANSPREEKPUNT. ER STOND NIETS OP DEZE LAP GROND EN HET WAS DE GEMEENTE VEEL AAN GELEGEN OM HET BEDRIJVENTERREIN UITSTRALING TE BEZORGEN. DAT HET BOVENDIEN OM EEN CIRCULAIR INITIATIEF GING, WAS EEN BELANGRIJK PRE: HET HOF VAN CARTESIUS IS ZELFVOORZIENEND MET EIGEN ENERGIEOPWEKKING EN WARMTEPOMPEN.'

- HET UITVINDERSGILDE

Vormgevers, uitvinders en ambachtslieden verleiden tot ongebruikelijke producten, concepten en installaties: dat is het doel van het Uitvindersgilde. Drie jaar geleden haakten de zeven oprichters aan bij het Hof van Cartesius in Utrecht, waar ze met behulp van een Cultuurlening hun droom werkelijkheid maakten en van alles creëren, van lantaarnpalen tot stroomstootconstructies.



Promotie voor de *GalerieLening*

Als theatermaker Shanti Straub vroeger een financieel tekort had, belde ze haar broer of ze geld mocht lenen. Sinds ze in 2015 Stichting Open Arts oprichtte, gaat dat heel anders. Toen ze voor een festival in Australië onder meer aanpassingen moest doen aan haar spiegeltent, vroeg ze een Amsterdamse Cultuurlening aan.

'INMIDDELS MAAK IK RISICOANALYSES EN WEET IK: MET VOLDOENDE GELD GEEF JE EEN PROJECT LETTERLIJK RUIMTE.'

- SHANTI STRAUB

STARTADVIEZEN

Met onze [startadviezen](#) zetten wij de deur wijd open voor zelfstandig kunstenaars, creatieven en medewerkers van culturele organisaties die vragen hebben over hun ondernemerschap. Voor deze doelgroep is advies vragen over dit onderwerp niet vanzelfsprekend. Dit ligt voor een deel aan gebrek aan financiële middelen om dit te doen en voor een deel aan het feit dat er in projecten wordt gedacht en gewerkt, waardoor hun tijdshorizon beperkt is. Per saldo is er weinig aandacht voor een meerjarenvisie en de bijbehorende strategie.

Wij bieden met één druk op de knop de mogelijkheid om via onze website een afspraak te maken met een adviseur. Zo'n eerste advies duurt gemiddeld anderhalf uur en er zijn geen kosten aan verbonden. De eerste stap tijdens dit gesprek is om samen de vraag scherp te krijgen. Daarna kijken we samen welke concrete stappen de adviesvrager kan zetten om verder te komen. Een startadvies is succesvol als de adviesvrager zich realiseert dat er veel mogelijk is als je de regie neemt over je loopbaan en werkzaamheden, prioriteiten stelt en een actieplan maakt.

Prikkel tot ondernemen

In 2018 onderzochten wij de impact van de startadviezen in een pilot. Een *vergroott inzicht in financieringsmogelijkheden* en *toegenomen flexibiliteit in het ondernemerschap* blijken de belangrijkste effecten te zijn van de startadviezen. De deelnemers zeggen dat ze zeer tevreden zijn na het gesprek en dat ze geprikkeld zijn tot een pro-actievere en meer ondernemende houding. Ze hebben meer zicht op de mogelijke vervolgstappen. Het bevestigde het beeld dat we al eerder hadden op basis van onze eigen ervaringen en evaluaties, namelijk dat de meeste mensen na een startadvies gemotiveerd en in staat zijn om zelf verdere stappen te zetten in de ontwikkeling van, bijvoorbeeld de financiering van, hun onderneming.

Scharnierpunt tussen vraag en aanbod

80% van de mensen die bij ons komen voor een startadvies wijzen wij de weg naar ons grote netwerk van externe adviseurs en bureaus. Zo'n 20% van de deelnemers zet de volgende stap bij ons.

Bron van inzicht

De vragen die ons tijdens de gesprekken worden gesteld leveren een waardevol inzicht op in wat er nu speelt in de sector op het gebied van ondernemerschap én in wat de

toekomstige vraagstukken zijn. In 2017 zagen wij een toename van vragen rondom governance en financieringsmogelijkheden. In 2018 organiseerden we daarom ook groeps-startadviezen rond financiering. Dat zullen we ook in 2019 doen.

Vooruitblik op 2019

Efficiënt en laagdrempelig

Om een nog groter deel van onze doelgroep te bereiken met deze, toch al laagdrempelige, **gesprekken**, zetten we *digitale middelen* in. Op de Culturele Financieringswijzer (CFW) en ons digitale platform rond governance zullen veel bezoekers hun vragen beantwoord zien. Met onze telefonische en e-mail **helpdesk** completeren wij onze **loketfunctie**.



Zowel de reguliere startadviezen, de zogenaamde *Oriëntatiegesprekken*, als de *Startadviezen Financieren* vonden niet alleen plaats in ons kantoor maar werden ook samen met onze partners georganiseerd in de regio.



Nieuwe online tool *Ondernemingsplan* die werd gebouwd ten behoeve van deelnemers aan de workshops van Startadvies Financieren.

KENNIS & EVALUATIE

Al onze programma's bevatten activiteiten waarin wij zowel samen met de doelgroep en experts kennis ontwikkelen, als deze kennis en expertise actief verspreiden met onder meer publicaties, tools, bijeenkomsten en workshops. In het programma Kennis & Evaluatie brachten wij de activiteiten onder voor het **ontwikkelen en inrichten** van de kennisfunctie en het **evalueren** van onze dienstverlening.

In 2018 maakten wij zowel de *Culturele Financieringswijzer*, als de nieuwe website bij de *Governance Code Cultuur*. Ook in 2018 evalueerden wij vrijwel al onze dienstverlening. In 2017 startten wij een pilot naar de **impact van onze dienstverlening**. In 2018 ronden wij de eerste fase hiervan af.

Samen ontwikkelen

Ook in 2018 ontwikkelden wij onze dienstverlening zoveel mogelijk in co-creatie met onze stakeholders. Een goed voorbeeld daarvan is de totstandkoming en lancering van de *Governance Code Cultuur 2019*. Met 80 interviews, 6 rondetafelbijeenkomsten en 5 becommentarieerde conceptvisies kregen we veel feedback over het onderwerp governance, maar ook over onze rol als dienstverlener en kenniscentrum.

Vernieuwing van onze digitale platforms

Onze website wordt in 2019 geheel vernieuwd. De basis daarvoor legden we al in 2018 met de bouw van de digitale platforms voor de *Culturele Financieringswijzer* en de *Governance Code Cultuur 2019*. Vanaf het begin betrokken wij hierbij vertegenwoordigers van onze doelgroepen, kunstenaars en creatieven, directeuren van culturele organisaties en toezichthouders. Dit alles moet leiden tot een groter bereik zowel wat betreft het aantal bezoekers als de bezoektijd.

Bronnen van feedback

We willen natuurlijk precies die dingen doen die onze doelgroep het meest effectief vooruit helpt. Een van de manieren om dat te weten te komen is het om te vragen aan onze klanten hoe ze onze dienstverlening waarderen. We verkrijgen die feedback op verschillende manieren: in gesprekken, bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten, waarbij we altijd onze stakeholders betrekken, door het monitoren van ons websiteverkeer, met evaluaties en periodiek, door stakeholderanalyses. We verwerken de resultaten daarvan in bijvoorbeeld rapporten, evaluatienotities en kwantitatieve analyses. Allemaal bedoeld om intern te bespreken en te gebruiken om wat we doen

nog beter te laten inspelen op de behoeften van onze doelgroep.

Hoe groot is onze impact?

Het in kaart brengen van de werkelijke **effecten** van onze dienstverlening op de doelgroep is echter ingewikkelder. Want hoe meet je heel precies die effecten? Waar meet je ze aan af? Wat zijn de indicatoren?

Speciaal voor het project *Duurzame inzetbaarheid vereist cultureel ondernemerschap* van het *Europees Sociaal Fonds* (ESF), ontwikkelden en toetsten wij een nieuwe aanpak om de impact van ons werk te meten. In deze pilot richtten wij ons op onze *Startadviezen*, *begeleidingstrajecten* en een aantal *bijeenkomsten*. We lieten ons hierbij begeleiden door *Sinzer*, een adviesbureau dat is gespecialiseerd in impactmeting. Het begon met het expliciet maken van onze eigen *Theory of change*. Die hielp ons om nauwkeurig te beschrijven waarop wij onze inspanningen precies richten. Welke veranderingen we nastreven bij onze doelgroep en wat indicatoren daarvoor zijn. We kwamen tot indicatoren in drie categorieën: *skills*, *flexibiliteit* en *inzicht in financiering*. Samen dragen die bij aan een ondernemende houding en daarmee aan duurzame inzetbaarheid.

Het bleek een waardevol en nuttig, maar ook intensief traject. Het was voor ons een nieuwe manier van kijken naar ons werk en het gaf zicht op welke interventies het meest **nuttig** zijn voor onze doelgroep, niet waarover ze het meest **tevreden** zijn. Het was voor de betrokken projectleiders een behoorlijke tijdsinvestering om deze methode in de vingers te krijgen.

De pilot leidde tot conclusies en aanbevelingen. Daarbij was het ook bijzonder om te ervaren dat onze klanten door het beantwoorden van de vragen ook zelf meer zicht kregen op wat ze leerden en hoe ze zich ontwikkelden. Intensief was dit traject omdat het nieuw is, en omdat we zochten naar de beste manier om dit aan te pakken. Wat is proportioneel? Hoeveel vragen kun je een klant laten beantwoorden? En hoeveel informatie kunnen wij zelf verwerken? Leent deze uitgebreide exercitie zich wel voor korte interventies? We merkten dat het een methode is die meerdere cycli vraagt om onder te knie te krijgen en dat hij zinvoller en beter passend is bij langlopende trajecten.

Vooruitblik naar 2019**Impact blijven meten**

De pilot in 2018 met impactmeting van onze dienstverlening leidde tot een eindrapportage voor ESF en tot beter inzicht in hoe wij die impactmeting in de toekomst kunnen aanpakken. In 2019 zullen wij meer ervaring opdoen met deze aangepaste aanpak die wij na afloop van de pilot vastlegden in ons eigen handboek. Eind 2019 maken we opnieuw de balans op en bepalen we hoe we hiermee verder gaan.

Cultuur+Ondernemen, dé plek voor context en duiding

Met onze nieuwe digitale platforms, gekoppeld aan onze offlineactiviteiten creëren we de gelegenheid om naast informatie ook context, duiding en tools te bieden. We publiceren trendartikelen en brengen eigen podcasts uit. We zijn hiermee zowel de producent van inzichten als de curator van waardevolle inhoud.

BERICHTEN VIA ONZE SOCIAL MEDIA

Facebook post over het ervaringsverhaal van Martine Bakker naar aanleiding van haar adviestraject met coach Marion Beltman.

**"EIGENLIJK IS ZE EEN SOORT
BUSINESS PSYCHOLOOG"**

- MARTINE BAKKER



LinkedIn post met aandacht voor de vlog over het Governance congres *"Toezichthouden: De kunst van het tegenspel"*

2018 IN CIJFERS

BEHAALDE RESULTATEN EN BEREIK

475 Startadviezen + **102** Adviestrajecten

64 Bijeenkomsten (incl workshops) + **1.139** Deelnemers

1 Congres + **245** Deelnemers

26 Zelfevaluatiescans + **24** Plaatsingen via Werving+Selectie

78 Mentoringtrajecten + **55** Loopbaantrajecten

24 Plaatsingen bij De Baak

31 Garantstellingen waarvan **1** Nieuw

137 Leningen waarvan **51** Nieuw + Klanttevredenheidscijfer **9**



50.698

Unieke bezoekers [website](#)

381.611

Personen bereikt via Sociale media



42 Interviews

+

31 Ervaringsverhalen

12 [Nieuwsbrieven](#)

+

13.887 Abonnees

24 Publicaties

4 Vlogs

+

6 Verslagen van bijeenkomsten

3000 [Zakelijke Gidsen](#) uitgedeeld

+

2.177 Downloads [Zakelijke Gids](#)



6.063 Downloads [Governance Code Cultuur 2014](#)

+

1.055 Downloads [Governance Code Cultuur 2019](#)

579 Downloads
[Ondernemen 2.0](#)

ACTIVITEITEN DOOR HEEL NEDERLAND*

JAARVERSLAG 2018

68

CULTUUR+ONDERNEMEN

JAARVERSLAG 2018

69

CULTUUR+ONDERNEMEN

Amsterdam (Noord Holland)

- [Hoofdkantoor](#) (uitvalsbasis)
- [Amsterdamse Cultuurlening](#)
- Ontwikkeling digitaal platform [Culturele Financieringswijzer](#)
- Bijeenkomsten [Route Ondernemerschap](#)
- [Crash Course Cultureel Ondernemerschap](#)
- Bijeenkomst [Talenten in Toezicht](#)
- Stand op Praktijkbeurs Rietveld Academie
- Uitvoering [Stimuleringsregeling Eigentijdse Dans](#)
- Broedplaatsen Monitor
- [Voucherbeheer Amsterdam](#)
- Vraaggesprekken [Strategie in Beeld](#)
- Ronde tafels Governance
- Workshops Financieel Plan
- Ontwikkeling nieuwe website [Governance Code Cultuur 2019](#)

Almere (Flevoland)

- [Cultuurlening Almere](#)
- [Workshops Financieel Plan i.s.m. Cultuurfonds Almere](#)

Den Haag (Zuid Holland)

- [Galerielening i.s.m. Nederlandse Galerie Associatie](#)
- Lezing en workshops bij Governance Congres van Directieoverleg Podiumkunsten, Directieoverleg Musea en Directieoverleg Festivals
- [Reeks versterking ondernemerschap](#) én oriëntatiegesprekken voor jonge modemakers (i.s.m. Orisun)
- [Petitie Sterke ondersteuning voor een vitale cultuursector](#) aangeboden samen met zes andere sectorondersteunende instellingen
- Aanjager voor twee punten van de [Arbeidsmarktagenda](#)

Rotterdam (Zuid Holland)

- Voorbereiding en implementatie Rotterdamse Cultuurlening
- Onderzoeksproject *Battle of the Souls*
- [Congres Toezichthouden: De kunst van het tegenspel](#)
- [Debatssessie Risicomanagement en governance i.s.m. Mazars](#)
- [Lancering Governance Code Cultuur 2019](#)

Leeuwarden (Friesland)

- Oriëntatiegesprekken i.s.m. met gemeente

We The North (Groningen, Friesland en Drenthe)

- [Lancering Noordelijke Cultuurlening](#)

Groningen (Groningen)

- Oriëntatiegesprekken i.s.m. Kunstraad
- Workshops Financieel Plan i.s.m. Kunstraad

Assen (Drenthe)

- Workshops Financieel Plan i.s.m. K&C

Utrecht (Utrecht)

- [Utrechtse Cultuurlening](#)
- Onderzoeksproject *Gestapeld Financieren*
- Financieringsmix bijeenkomst bij K.F.Heinfonds
- College bij HKU door financieel adviseur
- Ronde tafel Governance i.s.m. NVTC
- Lezing Congres Podia en Festivals
- [Workshops Financieel Plan](#) i.s.m. met K.F.Heinfonds en SWK030
- Onderzoeksproject *Capturing Value for Creative Professionals*

Regio Overijssel

- Vooronderzoek implementatie regionale Cultuurlening

Regio Gelderland

- Vooronderzoek implementatie regionale Cultuurlening

Arnhem (Gelderland)

- Financieringsmix bijeenkomst (i.s.m. gemeente Arnhem)

Nijmegen (Gelderland)

- [Onderzoek 6 culturele organisaties i.o.v. Gemeente Nijmegen](#)

Tilburg (Noord-Brabant)

- Workshops Financieel Plan i.s.m. Kunstloc Brabant (voorheen bkbc)
- Lezing en workshops op Congres Cultuuralliantie

Eindhoven (Noord-Brabant)

- Startadviezen i.s.m. BNO en Dutch Design Foundation

Maastricht (Limburg)

- Informatiepunt op VNG Congres

Regio Brabant

- [Brabantse Cultuurlening](#)



Zoetermeer (Zuid-Holland)

- Reeks bijeenkomsten ondernemerschap i.s.m. Cultuurfonds Zoetermeer

*Dit is een selectie uit onze activiteiten.

ERVARINGSVERHALEN*

JAARVERSLAG 2018

70

CULTUUR+ONDERNEMEN

Amsterdam (Noord Holland)

- [Adriaan Dönszelmann \(Van Gogh Museum\)](#), Ondernemen 2.0
- [Anke Teunissen](#), Route Ondernemerschap
- [Dagmar van Wersch](#), Loopbaanboost Ondernemende Houding
- [Dorine Camps](#), Route Ondernemerschap
- [Douwe van de Werf](#), Loopbaanboost Ondernemende Houding
- [Kate Moore](#), Route Ondernemerschap
- [Kristien van den Oever](#), Adviestraject Financieren
- [Lennard Houkes-Studio Pansa](#), Talentlening & Advies Financieren
- [Martine Bakker](#), Coaching / Adviestraject Financieren
- [Michael Bloos](#), Route Ondernemerschap
- [Mira van der Lubbe](#), Route Ondernemerschap
- [Misha de Ridder](#), Culturele Financieringswijzer
- [Shanti Straub](#), Amsterdamse Cultuurlening
- [VR Explorers](#), Talentlening

Amstelveen (Noord-Holland)

- [Bert Mennings \(Cobra museum\)](#), Ondernemen 2.0

Bussum (Noord-Holland)

- [Reinier Bosch](#), Route Ondernemerschap

Hilversum (Noord-Holland)

- [Marc Altink \(voormalig directeur Metropole Orkest\)](#), Ondernemen 2.0

Leiden (Zuid-Holland)

- [Edwin van Huis \(Biodiversity Center Naturalis\)](#), Ondernemen 2.0

Den Haag (Zuid-Holland)

- [Bruno van den Elshout](#), Route Ondernemerschap
- [Fonds 21 & Fonds Podiumkunsten](#), Governance Code Cultuur

Voorburg (Zuid-Holland)

- [Fabian Schrama](#), Loopbaanboost Mentoring Plus

Nieuwerkerk a/d IJssel (Zuid-Holland)

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

Rotterdam (Zuid-Holland)

- [Mathis J. Bout](#), Route Ondernemerschap
- [Rajae el Mouhandiz](#), Route Ondernemerschap
- [Namelok](#), Talentlening

Leeuwarden (Friesland)

- [Stichting Europese Culturele Hoofdstad 2018 Leeuwarden-Fryslân- Annabelle Birnie](#), Governance Code Cultuur

Groningen (Groningen)

- [CBK Groningen- Pieter Duijser](#), Training op maat

Zwolle (Overijssel)

- [Ralph Keuning \(Museum de Fundatie\)](#), Ondernemen 2.0

Almere (Flevoland)

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

Zutphen (Gelderland)

- [Jólan van der Wiel](#), Culturele Financieringswijzer

Oosterbeek (Gelderland)

- [Heiko Balster](#), Culturele Financieringswijzer

Nijmegen (Gelderland)

- [Gemeente Nijmegen- Betty Bergman](#), Governance scan

De Hoef (Utrecht)

- [Femke van Os](#), Loopbaanboost Mentoring Plus

Utrecht (Utrecht)

- [Constança van Ojen](#), Utrechtse Cultuurlening
- [Het Uitvindersgilde](#), Talentlening

Waalwijk (Noord-Brabant)

- [Toontje Smink](#), Loopbaanboost Ervaren Professional

Nuenen (Noord-Brabant)

- [Tijs Rooijackers](#), Route Ondernemerschap

JAARVERSLAG 2018

71

CULTUUR+ONDERNEMEN

*Dit is een selectie uit onze klantverhalen.

JAARREKENING

Balans per 31-12-2018 na resultaatbestemming	73
Staat van baten en lasten over 2018	74
Gegevens Stichting	78
Bezoldiging topfunctionarissen	79

BALANS PER 31-12-2018 NA RESULTAATBESTEMMING

	31-12-18	31-12-17		31-12-18	31-12-17
	x € 1	x € 1		x € 1	x € 1
Vaste Activa			Eigen Vermogen		
<i>Materiële vaste activa</i>			Algemene reserve	225.997	95.186
Verbouwing Amsterdam	0	1.324	Bestemmingsfondsen	1.025.082	1.095.660
Inventaris en inrichting	8.283	20.045	Bestemmingsreserves	132.695	301.913
	8.283	21.369		1.383.774	1.492.758
<i>Financiële vaste activa</i>					
Diverse financiële activa	1.120	1.120			
	1.120	1.120			
Vorderingen					
Debiteuren	36.270	108.099	Kortlopende schulden		
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.734	0	Beschikbaarstelling FNM/G	292.236	318.186
Leningen FNM/G Rotterdam	155.000	155.000	Crediteuren	60.501	54.262
Rekening-courant	1.295	13.744	Belastingen en premies sociale verzekeringen	34.676	40.757
Overige vorderingen	52.507	82.760	Vooruit ontvangen en terug te betalen subsidies	950.879	1.885.350
Nog te ontvangen subsidies	364.786	122.829	Overige schulden en overlopende passiva	333.438	236.059
Overlopende activa	22.797	3.190	Overlopende subsidie verplichtingen	195.280	262.650
	637.389	485.621		1.867.010	2.797.265
Liquide middelen	2.603.992	3.781.913			
	2.603.992	3.781.913			
Balanstotaal	3.250.784	4.290.023	Balanstotaal	3.250.784	4.290.023

STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2018

1. Baten	2018		Begroting 2018		2017	
<i>Subsidieopbrengsten</i>						
Subsidies / bijdragen	3.868.109		3.275.000		3.778.212	
		3.868.109		3.275.000		3.778.212
<i>Overige opbrengsten</i>						
Overige opbrengsten	625.828		1.296.000		723.834	
		625.828		1.296.000		723.834
Som der baten		4.493.937		4.571.000		4.502.046
2. Lasten						
<i>Activiteiten lasten (kosten derden)</i>						
Startadvies	22.410		25.000		15.559	
Revolverende financiering	77.598		45.000		71.288	
Advisering en begeleiding	45.296		44.000		51.899	
Vernieuwing cultuurfinanciering	67.073		40.000		26.423	
Uitvoer regelingen en programma's	1.728.276		1.742.000		1.746.267	
Organisatie 2.0	98.428		92.000		60.601	
Governance	215.968		197.000		51.327	
Professionalisering	117.787		116.000		77.206	
Sectorplan	27.740		40.000		232.898	
Kennisbank ontwikkelen	107.893		125.000		58.442	
Evaluatie en beheer	9.776		0		24.603	
Totaal activiteiten lasten		2.518.245		2.466.000		2.416.514

	2018		Begroting 2018		2017	
<i>Organisatielasten t.b.v. Activiteiten</i>						
Lonen & Salarissen	1.235.361		1.245.000		1.248.587	
Pensioenen	120.824		130.000		125.156	
Sociale lasten en verzekeringen	190.082		195.000		187.038	
Opleidingskosten	11.714		37.000		18.650	
Overige personeelskosten	55.332		66.000		57.042	
Reis- en verblijfkosten	7.100		13.000		9.737	
Afschrijvingskosten	14.032		21.000		15.482	
Huisvestingskosten	177.034		176.000		172.717	
Netwerk & Computers	41.709		56.000		34.803	
Drukwerk & PR	40.733		35.000		66.515	
Extern advies	93.759		70.000		86.040	
Bureaunkosten	69.437		61.000		75.145	
Afschrijving dubieuze debiteuren	38.963		-		3.044	
Correctie BTW organisatielasten	-10.824		-		-7.795	
Totaal organisatielasten		2.085.257		2.105.000		2.092.162
Som der lasten		4.603.502		4.571.000		4.508.676
Saldo		-109.565		0		-6.630
<i>Financiële baten & lasten</i>						
Financiële baten & lasten	580		0		6.546	
		580		0		6.546
Exploitatieresultaat		-108.985		0		-84
3. Resultaatbestemming						
Toevoeging aan bestemmingen	-51.205		-		-32.081	
Onttrekking aan bestemmingen	291.001		-		33.287	
Toevoeging/onttrekking aan algemene reserve	-130.811		-		-1.122	
		108.985		0		84
Saldo na bestemmingen		0		0		0

Financieel resultaat

De omzet van Cultuur+Ondernemen in 2018 ligt met een totaal van € 4.493.937,- op hetzelfde niveau als vorig jaar. Daarbij zijn de opbrengsten uit subsidies en bijdragen hoger dan begroot en de overige inkomsten lager dan begroot. Dit is te verklaren door onze keuze om een nog sterkere nadruk te leggen op de ontwikkeling van de kennisfunctie.

Wij sluiten het boekjaar 2018 af met een negatief **exploitatieresultaat** van € 108.985,- voor bestemmingen. Het positieve **saldo na bestemmingen** bedraagt € 130.811,-, door de inzet van bestemmingsfondsen en daarnaast een aantal bestemmingsreserves die zijn komen te vervallen. Dit saldo is toegevoegd aan de algemene reserve, waardoor de **algemene reserve** oploopt tot € 225.997,-.

Toelichting op de Balans

De balansposten met de grootste verschillen ten opzichte van vorig jaar worden toegelicht. Er zijn nauwelijks nieuwe aanschaffen gedaan in 2018, waardoor het totaal aan **materiële vaste activa** per saldo afneemt door de lopende afschrijvingen.

Het **saldo debiteuren** is afgenomen doordat de openstaande posten nu grotendeels zijn afgehandeld in het lopende jaar. De **nog te ontvangen subsidies** zijn gestegen ten opzichte van vorig jaar door de opgelopen subsidievordering op het Europese Sociale Fonds in het kader van de subsidie Duurzame Inzetbaarheid, waarvan twee tranches in 2018 hebben gelopen. Het subsidiebedrag wordt vastgesteld en uitbetaald na verantwoording en aanlevering van een einddeclaratie. Dit vindt plaats in 2019.

De afname in **liquide middelen** is te verklaren door de geleidelijke inzet van de leenfaciliteit Talentontwikkeling. Het ministerie van OCW heeft hiervoor middelen beschikbaar gesteld aan Cultuur+Ondernemen. De uitvoer van deze faciliteit wordt gedaan door het Fonds Cultuur+Financiering. Door het succesvolle verloop van de Talentleningen is in 2018 een derde tranche van € 600.000 aan het Fonds Cultuur+Financiering overgemaakt. Daarnaast heeft Cultuur+Ondernemen te maken met voorfinanciering van de eerder genoemde projecten die uitgevoerd worden in het kader van Duurzame Inzetbaarheid. De afrekeningen hiervan met het Europese Sociale Fonds vinden plaats na afronding en verantwoording.

De **algemene reserve** is aangevuld met het positieve resultaat na bestemmingen ad € 130.811,-. De belangrijkste mutatie in de **bestemmingsfondsen** heeft plaatsgevonden ter dekking van de activiteiten rondom governance en de Culturele Financieringswijzer. De **bestemmingsreserves** zijn grotendeels vervallen.

De **vooruit ontvangen en terug te betalen subsidies** zijn teruggelopen door de uitbetaalde tranche ad € 600.000 aan het Fonds Cultuur+Financiering in het kader van de leenfaciliteit Talentontwikkeling, de afschrijving van beheerkosten en de twee definitief oninbare talentleningen. Daarnaast zijn in 2018 de verrekeningen afgerond met de partners van Sectorplan Cultuur, waarvoor Cultuur+Ondernemen het penvoerderschap heeft gevoerd. De stijging in de **overlopende subsidie verplichtingen** wordt met name veroorzaakt door een vooruit ontvangen bedrag van de gemeente Rotterdam om de Cultuurlening Rotterdam te realiseren in 2019.

Toelichting op de Staat van baten en lasten

De **baten** liggen op hetzelfde niveau als vorig jaar. De **activiteitenlasten** zijn gestegen ten opzichte van vorig jaar en komen uit boven de begroting. Dit heeft te maken met de activiteiten op het gebied van governance en de Culturele Financieringswijzer. De **organisatielasten** zijn nagenoeg hetzelfde als vorig jaar en blijven binnen de begroting. De **financiële baten en lasten** betreffen de rentebaten over boekjaar 2018. Door de verdere daling van de rentestanden gedurende het jaar zijn deze nihil.

GEGEVENS STICHTING

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 25 maart 2019.

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 2018 voor Stichting Cultuur+Ondernemen is € 189.000,-. 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 2018	1/1- 31/12	1/1- 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	118.052	80.835
Beloningen betaalbaar op termijn	24.358	14.304
<i>Subtotaal</i>	<i>142.410</i>	<i>95.139</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	189.000	151.200
Totaal bezoldiging	142.410	95.139
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2017		
Aanvang en einde dienstverband in 2017	1/1- 31/12	1/7 – 31/12
Deeltijdfactor 2017 in fte	1,0	0,8
Bezoldiging 2017		
Beloning	112.269	38.644
Beloningen betaalbaar op termijn	22.502	6.026
Totaal bezoldiging 2017	135.049	44.670
Individueel WNT-maximum 2017	181.000	72.995

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 2018	1/1- 31/12	N.v.t.	1/1- 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	3.000	0	2.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	28.350		18.900
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Beloning			
Totale bezoldiging	3.000	0	2.000
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2017			
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1- 31/12	1/1- 1/4	1/1- 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	3.000	500	2.000
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Totale bezoldiging 2017	3.000	500	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 2018	1/1- 31/12	1/1- 31/12	1/1- 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	2.000	2.000	2.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.900	18.900	18.900
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging	2.000	2.000	2.000
Gegevens 2017			
Aanvang en einde functievervulling in 2017	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 2017	2.000	2.000	2.000

COLOFON

Coördinatie en samenstelling:

Cultuur+Ondernemen

Ontwerp en opmaak:

Studio Anne van Geffen

Beeld:

Nadine van den Berg

Vera Duivenvoorden

Sara Donkers

Tim Guiking

Juun Hoyng

My Daily Shot of Culture

Onze activiteiten worden mede mogelijk gemaakt door bijdragen van het ministerie van OCW en het ESF



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap



Dit project is mede mogelijk
gemaakt door het Europees
Sociaal Fonds van de
Europese Unie

www.cultuur-ondernemen.nl