

CULTUUR+ONDERNEMEN

JAARVERSLAG 2019

SAMEN DE TOEKOMST IN

Stichting Cultuur+Ondernemen
Statutair gevestigd in Amsterdam
Uitgebracht aan alle belanghebbenden op 29 maart 2020

INHOUD

Missie	<u>4</u>
Inleiding	<u>5</u>
Bestuursverslag	<u>6</u>
Bouwen aan het fundament van een vitale sector	<u>6</u>
Een sector met durf en professionaliteit	<u>10</u>
Een sector mét geld	<u>14</u>
Een sector met fatsoenlijk bestuur	<u>18</u>
Hét loket voor ondernemers in cultuur	<u>22</u>
Organisatie en manier van werken	<u>26</u>
Vooruitblik	<u>38</u>
Jaarrekening	<u>40</u>
Verslag raad van toezicht	<u>52</u>
Bijlagen	
Activiteiten in de Cultuurregio's	<u>58</u>
Samenwerkingsprojecten	<u>59</u>
Partners	<u>62</u>
Bedrijfsgegevens	<u>66</u>
Colofon	<u>67</u>

CULTUUR+ONDERNEMEN IS HÉT KENNISCENTRUM VOOR ONDERNEMERSCHAP IN DE CULTUURSECTOR

Wij werken aan een stevig fundament voor een vitale en toekomstbestendige cultuursector, zodat de samenleving optimaal kan profiteren van de werking van cultuur. Dat fundament bestaat uit duurzame financiering, effectief en vindingrijk bestuur en professionele kunstenaars, creatieven en culturele organisaties. Wij werken samen met onder andere overheden, fondsen en andere financiers en vergroten zo het effect van hun cultuurbeleid en -investeringen.

INLEIDING

2019 was het eerste jaar van ons tweejarig werkprogramma 2019-2020 'Bouwen aan het fundament van een vitale sector'. Het was een heel goed jaar, waarin we flinke stappen hebben gezet. We zijn meer naar buiten gegaan en nog beter in contact met onze doelgroepen en stakeholders. Onze digitale tools vinden gretig aftrek en hebben impact. En er is veel aandacht in de sector voor professionalisering en ondernemerschap. Ook intern maakten we stappen, onder andere door te starten met een eigen ontwikkelprogramma om te zorgen dat we toekomstproof zijn. Wij sloten het jaar af met een positief exploitatiesaldo van € 9.185 en met een hogere omzet dan begroot.

Dit jaarverslag begint met het bestuursverslag. We beschrijven eerst de resultaten en activiteiten van 2019. Vervolgens leest u meer over onze organisatie en manier van werken. We eindigen het bestuursverslag met een korte blik op de toekomst. Daarna vindt u in de jaarrekening en het verslag van de raad van toezicht. Tot slot volgen de accountantsverklaring en de verantwoordingen voor een aantal subsidiënten.

Op het moment van verschijnen van dit jaarverslag zijn wij, net zoals de rest van Nederland, bezig met het in beeld krijgen van de volle omvang en de gevolgen van de coronacrisis. In de paragraaf Continuïteit en in de toelichting op de jaarrekening kunt u meer lezen over de impact voor Cultuur+Ondernemen. Wij hebben de rest van het jaarverslag ongemoeid gelaten gezien het stadium waarin wij ons nu bevinden.

BESTUURSVERSLAG

Bouwen aan het fundament van een vitale sector

SAMEN DE TOEKOMST IN

Culturele organisaties, kunstenaars en creatieven: ze zijn er in alle soorten en maten. Sommigen zijn zeer succesvol. Maar een groot deel is financieel kwetsbaar. Als kenniscentrum voor ondernemerschap in de cultuursector willen we culturele organisaties, kunstenaars en creatieven ondersteunen in hun ondernemerschap zodat ze steviger staan. Ze kunnen bij ons terecht voor kennis en ontmoeten elkaar, online en offline. Zo kunnen deze creatieve professionals doen waar ze goed in zijn, leggen we een stevig fundament voor een vitale culturele sector en kan de samenleving optimaal profiteren van cultuur.

In ons werkprogramma 2019-2020 hebben we geformuleerd wat de pijlers zijn onder een vitale culturele sector: durf en professionaliteit, geld en fatsoenlijk bestuur. In 2019 hebben we gewerkt aan het versterken van deze drie pijlers. Dit doen we door onze kennis te delen en goed in contact te zijn met onze stakeholders, scherp te zijn op de behoeftes van onze doelgroepen, de impact van onze activiteiten te meten en te leren door te experimenteren.

*Samen de toekomst in. Met onze medewerkers. Met onze partners.
Met onze financiers. Daar gaan we voor.*

In verbinding met onze doelgroepen en partners

Als kenniscentrum moeten we heel goed weten wat er speelt en waar we een bijdrage kunnen leveren. Daarom hebben we in 2019 ingezet op het contact met culturele organisaties, kunstenaars en creatieven en geïnvesteerd in de relatie met onze partners: brancheorganisaties, beroepsverenigingen, publieke en private fondsen en overheden. Samen weten we meer, en kunnen we meer mensen bereiken. Zo hebben we een aantal strategische tafels georganiseerd, waarin we vraagstukken over de toekomst verkenden met onze doelgroepen,

experts en partners. We hebben goed contact met beleidsambtenaren en politici en geven input voor de beleidsontwikkeling. Onder andere voor het Cultuurbeleid 2021-2024.

Met andere ondersteunende instellingen werken we nauw samen. Met het project [Digitaal DNA](#) onderzochten we in samenwerking met DEN (het kenniscentrum voor digitalisering in de cultuursector) hoe digitale innovatie kan bijdragen aan nieuwe verdienmodellen in de culturele sector.

We bevorderen ook dat cultureel ondernemers elkaar weten te vinden. We organiseerden [Strategie in Beeld](#)-bijeenkomsten, waarin leiders van grote culturele organisaties vertelden over strategie, financiering en governance. In 2019 deelden Jan van der Putten van de Verkadefabriek en Michiel Buchel van NEMO Science Museum hun ervaringen.

Allemaal mooie voorbeelden van samenwerking en contact. Van meer naar buiten gericht zijn.

Het contact met onze doelgroepen en partners is cruciaal om te weten wat de uitdagingen zijn voor de culturele sector. Alleen dan kunnen we stappen vooruit zetten.

Scherp op behoeftes van doelgroepen

Om culturele organisaties, kunstenaars en creatieven goed te ondersteunen, moeten we hun behoeftes kennen en hier op inspelen. Daarom is bij alles wat we doen het perspectief van de doelgroep een belangrijk uitgangspunt. We meten, vragen feedback en we gaan na: waar komt de doelgroep vandaan en wat willen zij?

De inzichten die we verzamelen, zetten we om in zaken waar onze doelgroep écht iets aan heeft. Zo maakten we in 2019 de 'handreiking governance bij BIS-aanvraag 2021-2024'. Deze handreiking bood culturele organisaties houvast bij het aanvragen van een BIS-subsidie, de subsidieregeling voor de culturele basisinfrastructuur.

Op social media en in onze nieuwsbrief plaatsen we alleen berichten waarvan we echt weten dat het relevant is. Dit doen we met voorbeelden die aansluiten en uitnodigingen voor bijeenkomsten waar ze gegarandeerd profijt van hebben. In passende taal. Zo verbeteren we continu onze middelen en tools.

We weten wat er speelt en wie we voor ons hebben. Zo kunnen we onze middelen en tools feilloos afstemmen op de doelgroep. En is wat we doen ook echt relevant.

De impact van onze acties in beeld

Doen we de goede dingen voor de sector? Dat is waar we ons elke dag bewust van zijn. Daarom meten we of onze acties het gewenste effect hebben. We kijken dan niet alleen naar getallen (hoeveel mensen namen deel aan een programma of hebben onze nieuwe tool gebruikt?) maar ook naar het effect (wat heeft dat opgeleverd voor de deelnemers en gebruikers?). Zo implementeerden we voor onze website een tool om digitaal gedrag van bezoekers te meten. We kijken dan vooral of zij snel en gemakkelijk relevante informatie vinden. Want dat is van groot belang.

In 2019 hebben we ook weer vol ingezet op het ontwikkelen van nieuwe online tools. Zoals de [Culturele Financieringswijzer](#), die culturele ondernemers stap voor stap helpt met het vinden van passende financiering. Online tools lenen zich uitstekend voor het meten van impact. De eerste analyses in 2019 leerden ons dat de teksten van de Culturele Financieringswijzer vaak nog te complex zijn voor de doelgroep. Deze moeten we beter laten aansluiten op de situatie van de gebruiker om de impact te vergroten.

Zeker zo belangrijk is het meten van het effect van onze adviezen, programma's en workshops. Dit onderzochten we kwalitatief, door middel van vragenlijsten. Wat heeft de workshop opgeleverd voor de deelnemer? Wat doen ze anders in hun dagelijks werk? Met het stellen van deze vragen reflecteren deelnemers ook nog eens bewuster op wat ze geleerd hebben. Een win-win, voor iedereen.

Het gaat niet alleen om de aantallen. Het gaat primair om de impact. Voor de cultureel ondernemer. Voor de sector.

Experimenteren en leren

Als kenniscentrum moet je vooroplopen. Informatie, inzichten en praktische hulpmiddelen bieden die je nergens anders vindt. Daarom nemen én geven we de ruimte om te experimenteren. Deze manier van werken komt veel van onze activiteiten terug. We experimenteerden in 2019 met impactmeten. We deden pilots met [mentoring](#) voor zakelijk leiders, [podcasts](#) en live-stream. De resultaten waren positief en we leerden veel. Ze blijven op het repertoire in weer verbeterde versies.

Een veranderende omgeving vraagt om een ander soort organisatie en andere competenties van mensen. Met ons interne ontwikkelprogramma 'Kenniscentrum in this digital and networking age' zijn we hiermee gestart. Samen met de medewerkers onderzochten we wat nodig is om toekomstproof te zijn. Dit traject heeft medewerkers bewuster gemaakt van wat ze willen leren. Hierdoor maakten ze meer gebruik van de opleidingsmogelijkheden binnen Cultuur+Ondernemen. Noodzakelijk om ook in de toekomst relevant te blijven.

Als kenniscentrum willen we vooroplopen. Daarom experimenteren we. Zo blijven we innovatief en eigentijds.

Een sector met durf en professionaliteit

MEER ZELFVERTROUWEN OP ONDERNEMERSCHAP

Uit ons werkprogramma 2019-2020

Elke culturele organisatie of ondernemer wil zijn ambities waarmaken. Naast financiële middelen vraagt dit om een ondernemende houding en proactief gedrag. Een sector met durf en professionaliteit draagt zijn artistieke waarden uit, maakt strategische keuzes en heeft een gezonde bedrijfsvoering. Om dit te bereiken, werken we aan drie doelstellingen:

- **Makers en organisaties ontwikkelen hun competenties en benutten de ruimte.** Kunstenaars, creatieven en culturele organisaties zijn genoodzaakt om te zorgen voor meer eigen inkomsten. Om dit te bereiken, moeten ze hun ondernemerscompetenties versterken zodat ze kansen zien en benutten.
- **Kunstenaars, creatieven en culturele organisaties vinden zichzelf opnieuw uit.** Voor een toekomstbestendige onderneming zijn groei en ontwikkeling cruciaal. Je leert het meest in een veilige omgeving van specialisten en collega's, uit dezelfde discipline of juist daarbuiten.
- **De sector doet niet krampachtig positief, is (zelf)kritisch en verbetert zich voortdurend.** Risico's durven nemen is essentieel. Alleen een sector die zelfkritisch is en leert van wat er fout gaat, verbetert voortdurend.

Culturele organisaties en kunstenaars worden zich steeds bewuster van de noodzaak van ondernemerschap. Ze weten echter nog niet altijd hoe ze hun ondernemerschap precies kunnen verbeteren. Daarom hebben we ze ook in 2019 geholpen hun zelfvertrouwen op ondernemerschap te versterken.

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

Wat is er gebeurd in 2019?

We versterkten ondernemerscompetenties

In 2019 boden we culturele organisaties en kunstenaars een inspirerende en veilige leeromgeving waardoor ze hun competenties op het gebied van ondernemerschap versterkten.

- We organiseerden een bijeenkomst van [Strategie in Beeld](#), waarbij directeuren van grote culturele organisaties vertellen over strategische keuzes die ze maken. Deze maal waren dat Jan van der Putten van de Verkadefabriek en Michiel Buchel van Nemo.
- We ontwikkelden leerprogramma's, zoals de [Route Ondernemerschap](#). Dit programma bestaat uit vier bijeenkomsten waarin deelnemers zich zakelijk ontwikkelen als kunstenaar in de hedendaagse markt.
- Voor de gemeente Venray en de gemeente Alkmaar onderzochten we hoe grotere culturele organisaties in hun gemeente ervoor staan wat betreft cultureel ondernemerschap.
- We organiseerden peer-to-peer [mentoring](#), waaronder voor het eerst mentoring voor startend zakelijk leiders. In dit mentoringprogramma koppelen we ervaren zakelijk leiders van grote culturele organisaties aan jonge zakelijk leiders.
- We organiseerden workshops, bijvoorbeeld over netwerken en acquisitie.

We bouwden aan zelfvertrouwen

Ondernemen is doen. Wij hielpen culturele organisaties en kunstenaars hun vaardigheden te ontwikkelen, waardoor zij het zelfvertrouwen kregen om deze toe te passen in hun dagelijks werk.

- Ons mentoringprogramma voor startend zakelijk leiders werpt zijn vruchten af. 88% van de deelnemers gaf aan meer vertrouwen te hebben in hun eigen vaardigheden en hun werk beter te kunnen doen. Ze weten beter wat de positie van hun organisatie is in de markt, hebben meer inzichten in welke partijen voor hen van belang zijn, communiceren effectiever met stakeholders en hebben meer vertrouwen in de toekomst van hun organisatie.

- Het leerprogramma [Route Ondernemerschap](#) blijkt een positief effect te hebben. 74% van de deelnemers gaf aan dat ze ondernemender zijn geworden. Ze zien nieuwe kansen en durven deze te benutten, ze onderhandelen makkelijker en stellen realistischere doelen.

We verspreidden kennis met nieuwe vormen van online content

We deelden het hele jaar door informatie via nieuwsbrieven, artikelen en social media. Zo konden zoveel mogelijk culturele organisaties en culturele professionals gebruikmaken van onze kennis. We experimenteerden met nieuwe vormen van online content:

- We verstuurden elke week een nieuwsbrief tijdens de Maand van het Ondernemerschap in november 2019. Tijdens deze maand organiseerden we extra activiteiten, waarbij mensen in de culturele sector hun zakelijke kant verder konden ontwikkelen.
- We ontwikkelden onze eerste [podcastserie 'Hoe ik kunstenaar blijf'](#). Deze werd 1.065 keer beluisterd.
- We experimenteerden met een livestream op [Facebook](#), waarin we vragen van culturele ondernemers beantwoordden. De livestream werd 1.049 keer bekeken.
- We publiceerden in 2018 'Route Ondernemerschap – zakelijke gids voor kunstenaars en creatieven'. Onderdelen hiervan plaatsten we in 2019 op de website, bijvoorbeeld [tips over onderhandelen](#). Op die manier heeft onze doelgroep gemakkelijk toegang tot informatie die voor hen relevant is.
- We introduceerden de [artikelenreeks 'Zakelijk bekeken'](#). Deze artikelen bestonden uit interviews met directeuren en zakelijk leiders over strategische keuzes die ze maken. In deze artikelen richtten we ons met name op culturele organisaties.

Stakeholders droegen actief bij

Onze stakeholders zijn heel belangrijk voor ons. Ze brengen kennis, een groot netwerk en een schat aan ervaring met zich mee. En leveren ook financieel een belangrijke bijdrage. We betrekken stakeholders actief, waardoor zij samen met ons bouwen aan een sector met durf en professionaliteit.

- We werkten samen met grote culturele organisaties, ervaren kunstenaars en regionale partners. Culturele organisaties en kunstenaars brachten kennis en ervaring. Regionale partners droegen met hun netwerk bij aan een groter bereik.
- Een aantal partijen maakte programma's mogelijk door een financiële bijdrage te leveren. Nationale Nederlanden financierde bijvoorbeeld de Route Ondernemerschap op vier locaties in het land en Provincie Overijssel betaalde een eigen versie van Route Ondernemerschap.
- Het Europees Sociaal Fonds (ESF) gaf ons subsidie tot en met 2021 voor projecten die duurzame inzetbaarheid en ondernemerschap in de culturele sector bevorderen.
- We brachten het professionaliseringsaanbod in de sector in kaart voor de Arbeidsmarktagenda Culturele en Creatieve Sector. Daardoor werd duidelijk hoeveel aanbod er is, maar hoe lastig het ook is om het overzicht te bieden aan de mensen die op zoek zijn naar opleidingen e.d.

Wat zijn de accenten voor 2020?

- We gaan meer Strategie in Beeld-bijeenkomsten organiseren. In 2019 was het er één, in 2020 organiseren we er vijf.
- We introduceren de Route Ondernemerschap in Groningen.
- We gaan door met mentoring voor zakelijk leiders en bouwen dit programma uit.
- We gaan een mentoringprogramma voor bewezen talenten opzetten met het Mondriaan Fonds. Dit in aanvulling op het mentoringprogramma voor jonge talenten en het programma Kunstenaars met een vluchtverleden.
- We gaan een symposium organiseren voor 'mid career'-kunstenaars.
- We ronden een verkenning naar een leven lang leren en ondernemerscompetenties van de toekomst af.

Een sector mét geld

GELD TOEGANKELIJKER GEMAAKT

Uit ons werkprogramma 2019-2020

Een vitale cultuursector gebruikt alle vormen van financiering die er zijn. Daarmee kan de impact van cultuur op de samenleving groeien. Om dit te bereiken, werken we aan drie doelstellingen:

- **De sector kent de financieringsmogelijkheden die maatschappelijk beschikbaar zijn.** De ondernemende kunstenaars, creatieven en culturele organisaties in de sector weten welke financieringsmogelijkheden er zijn en wanneer welk soort financiering geschikt is.
- **De sector heeft de kennis, vaardigheden en middelen om andere financiering naar zich toe te trekken.** De ondernemende kunstenaars, creatieven en culturele organisaties hebben de juiste expertise en competenties om voldoende financiering te krijgen. Ze kennen de denkwijze van financiers en kunnen zich daarin verplaatsen.
- **De sector beschikt over een omgeving waar men kan leren door te doen.** De sector heeft ruimte nodig om te experimenteren met financieringsvormen die nieuw zijn voor de sector. Zo kunnen culturele organisaties, kunstenaars en creatieven ervaren welke financieringsvormen voor hen passend zijn en kan de sector profiteren van de opgedane kennis.

Geld is altijd nodig. Kunstenaars, creatieven en culturele organisaties hebben geld nodig om hun artistieke ambities te realiseren en hun werk te blijven doen. Maar de huidige geldbronnen zijn niet meer genoeg. Er is steeds minder subsidie beschikbaar, waardoor het belangrijker wordt dat culturele organisaties en kunstenaars gebruikmaken van een financieringsmix. Met een financieringsmix komen culturele ondernemers op verschillende manieren aan geld. Bijvoorbeeld door een combinatie van subsidie, crowdfunding en een lening.



Het Klederdrachtmuseum gebruikte een cultuurlening als overbruggingskrediet

Er zijn voldoende mogelijkheden voor financiering, maar vraag en aanbod vinden elkaar niet of onvoldoende. We hebben in 2019 gewerkt aan het toegankelijker maken van geld.

Wat is er gebeurd in 2019?

We deelden kennis over financiering in de sector

We verzamelden kennis over financiering in de culturele sector. We zorgden dat de sector de financieringsmogelijkheden kent én dat de sector er zelf mee aan de slag kan in de praktijk.

- We hebben de [Culturele Financieringswijzer](#) (CFW) gelanceerd. Met deze online tool geven we culturele professionals inzicht in de culturele financieringsmarkt en helpen we ze verder met hun financieringsvraag. Ongeveer honderd belangstellenden kwamen naar de lancering van de Culturele Financieringswijzer en in vijf maanden tijd maakten bijna 4.000 mensen er gebruik van. We zetten de Culturele Financieringswijzer ook in bij oriëntatie- en [adviesgesprekken](#) en bij workshops over financieren en ondernemerschap.
- In juni organiseerden we de [Maand van de Financieringsmix](#), een campagne maand die we aftrapten met de lancering van de Culturele Financieringswijzer. Tijdens deze maand verstuurden we elke week een nieuwsbrief over een financieringsthema en gaven we extra workshops over financieren en de financieringsmix.
- We publiceerden twee artikelen over financiering in de culturele sector in Boekman: het tijdschrift van de Boekmanstichting, het kenniscentrum voor kunst, cultuur en beleid.
- We ontwikkelden de online tool '[Ondernemingsplan](#)', die culturele professionals helpt een onderbouwd businessplan en financieel plan te maken. We verbeterden de tool aan de hand van een gebruikersonderzoek.
- We organiseerden informatiebijeenkomsten op verschillende plekken in het land over financiering in de culturele sector, bijvoorbeeld over het samenstellen van een financieringsmix.
- We gaven maandelijks de workshop Financieel Plan, waarin we deelnemers hielpen met een financieringsaanvraag. Deelnemers leren welke eisen er

aan een financieringsaanvraag worden gesteld en krijgen handvatten voor het opstellen van financiële begrotingen. Zo vergroten deelnemers de kans dat hun financieringsaanvraag wordt goedgekeurd.

- We boden [adviestrajecten](#) op maat over financieringsvraagstukken, waaronder 37 met ESF-subsidie. 57% van de deelnemers van de ESF-trajecten verwacht hierdoor andere of nieuwe financierings- of inkomstenbronnen aan te boren. Een iets kleinere groep, 43%, denkt hierdoor beter in staat te zijn voldoende financiering te verwerven.

We vergrootten financiële mogelijkheden

We signaleerden financieringsbehoeftes in de sector en zochten knelpunten in de markt, zodat we konden experimenteren met oplossingen.

- We inventariseerden wat de sector nodig heeft qua financiering, bijvoorbeeld tijdens de bijeenkomst 'Meer Poen voor je Doen'.
- We brachten dit onder de aandacht bij beleidsmakers van overheden en fondsen.
- We zetten ons in voor de ontwikkeling van een nieuw financieringsfonds voor grotere financieringsbehoeftes.

We boden leningen

Met het [Fonds Cultuur+Financiering](#) boden we cultuurleningen aan culturele organisaties en culturele ondernemers. We breidden ons netwerk van partners in de regio uit.

- Bijna 87 culturele organisaties, zelfstandig werkende kunstenaars en creatieven vroegen een lening aan, waarvan we 64 een lening toewezen.
- We lanceerden drie nieuwe regionale leningen: de [Noordelijke Cultuurlening](#) in samenwerking met We the North, de [Rotterdamse Cultuurlening](#) in samenwerking met de gemeente Rotterdam en de [Gelderse Cultuurlening](#) in samenwerking met de provincie Gelderland.
- Eind 2019 was het vermogen van het Fonds Cultuur+Financiering ongeveer € 6,5 miljoen. Hiervan is ongeveer € 4 miljoen euro bedoeld voor het toekennen van leningen tegen lage rentes.

Wat zijn de accenten voor 2020?

- We verbeteren de Culturele Financieringswijzer en breiden deze uit voor culturele organisaties met onder andere informatie over veel voorkomende financieringsmodellen.
- We zorgen dat de Culturele Financieringswijzer en de cultuurleningen bekender worden in de sector. Daarmee willen we laten zien welke geldbronnen er zijn naast subsidies en wat de voor- en nadelen daarvan zijn.
- We doen een aanvraag om het Revolverend Productiefonds op te zetten voor het ministerie van OCW op. We werken hierbij samen met de rijks-cultuurfondsen en andere relevante partijen in de sector.

Een sector met fatsoenlijk bestuur

MEER AANDACHT VOOR BEWUST BESTUREN

Uit ons werkprogramma 2019-2020

Goed bestuur is essentieel voor culturele organisaties. Het bestuur en toezicht moet professioneel zijn en zich kunnen verantwoorden aan de buitenwereld. Om dit te bereiken, werken we aan drie doelstellingen uit het werkprogramma:

- **Bestuurders en toezichthouders handelen in het belang van de organisatie.** Het is essentieel dat bestuurders en toezichthouders deskundig inschatten of keuzes ook op lange termijn goed zijn voor een organisatie. Een goede oriëntatie op de wereld buiten de organisatie is daarbij van groot belang.
- **Bestuurders en toezichthouders omarmen de complexiteit van hun werk.** Regeldruk, ander consumentengedrag en veranderende maatschappelijke verhoudingen zijn slechts enkele factoren die bestuur en toezicht complexer maken. Ook het omgaan met ondernemersrisico's en het groeiende aantal financiers vragen dat bestuurders en toezichthouders zich continu moeten ontwikkelen.
- **Bestuurders en toezichthouders geven handen en voeten aan fatsoenlijk bestuur.** Bestuurders en toezichthouders moeten zelf vormgeven aan goed bestuur, adequaat toezicht en een transparante verantwoording. De [Governance Code Cultuur](#) helpt hierbij, maar kan deze verantwoordelijkheden van bestuur en toezicht niet vervangen.

Sinds januari 2019 heeft de culturele sector een nieuwe Governance Code Cultuur. Deze code geeft richtlijnen voor goed, verantwoord en transparant bestuur. In het algemeen zagen we dat culturele organisaties de code steeds beter kennen, meer aandacht geven en vaker toepassen.

Inspiratiesessie over risicomanagement en governance in samenwerking met Mazars en Bibliotheek Midden-Brabant in de Lochal Tilburg

Ze lijken bewuster te besturen. Doordat het aantal stakeholders voor culturele organisaties groeide, werd er steeds meer gevraagd van bestuur en toezicht.

Wat is er gebeurd in 2019?

De Governance Code Cultuur werd steeds bekender

We brachten de [Governance Code Cultuur](#) actief onder de aandacht en maakten kennis over governance toegankelijk voor de hele sector. Zodat bestuurders en toezichthouders zich bewust zijn van het belang van de code en ze de code kunnen toepassen.

- Vanaf de presentatie van de nieuwe code hebben we ongeveer 5.000 exemplaren verspreid. Daarnaast is de code ruim 4.000 keer online gedownload.
- We besteedden aandacht aan de code op onze website, in nieuwsbrieven en op social media. We deelden bijvoorbeeld succesverhalen en best practices. Organisaties in de sector konden zo inspiratie opdoen voor het inrichten van hun eigen governance.
- We gaven presentaties over de code in het hele land. Bijvoorbeeld bij de jaarlijkse bijeenkomst van Kasteel- en Buitenplaats Musea en twee bijeenkomsten van de Nederlandse Vereniging Toezichthouders Cultuur (NVTC). Ook spraken we samen in bijeenkomsten over de drie codes voor de culturele sector: Code Diversiteit & Inclusie, Fair Practice Code en Governance Code Cultuur.
- We organiseerden verdiepende bijeenkomsten, onder andere samen met consultancybedrijf Mazars en Bibliotheek Midden-Brabant bij LocHal over governance en risicomanagement. Ook organiseerden we een bijeenkomst voor startende ondernemers over het oprichten van een stichting bij Het Huis Utrecht.

Financiers en beleidsmakers omarmden de Governance Code Cultuur

Financiers en beleidsmakers onderschreven het belang van de code en eisen meer op dat gebied. Om in aanmerking te komen voor subsidie, moeten culturele organisaties laten zien dat ze de Governance Code Cultuur toepassen. Financiers zullen hierover de komende jaren meer in gesprek gaan tijdens monitoringsgesprekken.

- We gingen met fondsen en overheden in gesprek over de rol van de [Governance Code Cultuur](#) in subsidievoorwaarden, bijvoorbeeld met het Amsterdams Fonds voor de Kunst. Financiers willen weten hoe culturele organisaties de code toepassen, maar wat dit precies inhoudt staat nog niet in de subsidievoorwaarden.
- Culturele organisaties konden gebruikmaken van de 'Handreiking Governance bij BIS-aanvraag 2021-2024'. Om als organisatie in aanmerking te komen voor deze cultuursubsidie moet je laten zien hoe je als organisatie de Governance Code Cultuur toepast. De handreiking gaf organisaties houvast bij het aanvragen van een BIS-subsidie.

Organisaties vroegen en kregen ons advies

Culturele organisaties vroegen ons als expert op het gebied van bestuur en toezicht. Ze schakelden onze hulp in om de Governance Code Cultuur toe te passen binnen hun organisatie.

- We gaven tientallen culturele organisaties en kunstenaars [advies](#) over governance. Bijvoorbeeld over hoe om te gaan met belangenverstrengeling en hoe het oprichten van een stichting werkt. Soms in een kort advies per telefoon of gesprek. Soms uitgebreider. Zo adviseerde we Museum Het Schip over hoe ze van een bestuur-model naar een raad-van-toezichtmodel konden overstappen
- Culturele organisaties huurden via ons adviseurs in voor het werven en selecteren van bestuurders en toezichthouders. Hierdoor kunnen we bijdragen aan de professionaliteit en diversiteit in raden van toezicht. We deden bijvoorbeeld de werving en selectie van de artistiek directeur van het International Film Festival Rotterdam.
- De directie en raad van toezicht van Museum COMM in Den Haag vroeg ons om onderzoek te doen naar hun governance. We stelden een onafhankelijke commissie samen om dit onderzoek uit te voeren.

Bestuurders en toezichthouders reflecteerden

Met onze online [zelfevaluatiescan](#) kregen bestuurders en toezichthouders inzicht in hun functioneren. Daarnaast begeleidden we zelfevaluaties waarin bestuurders en toezichthouders reflecteerden op hun functioneren en keken ze wat ze beter konden doen.

- Organisaties maakten vaker gebruik van de zelfevaluatiescan: in 2019 hebben 36 organisaties de scan gedaan. Eerder was dat 19 (2017) en 26 (2018). De zelfevaluatiescan helpt een bestuur of raad van toezicht bij de voorbereiding van een zelfevaluatie.
- We begeleidden zelfevaluaties van bestuurders en toezichthouders bij culturele organisaties. Omdat meer organisaties ons hiervoor vragen, vragen we steeds vaker iemand uit ons netwerk van adviseurs om dit te doen.

Wat zijn de accenten voor 2020?

- We blijven aandacht geven aan de Governance Code Cultuur.
- We brengen de publicatie Trends 2020 uit en organiseren bijeenkomsten naar aanleiding hiervan.
- We gaan overheden en financiers ondersteunen bij het monitoren van de Governance Code Cultuur. Subsidieontvangers moeten zich aan deze code houden en subsidiegevers gaan dat monitoren.
- We breiden onze online toolkit uit. We ontwikkelen nieuwe praktische tools die organisaties helpen om de Governance Code Cultuur toe te passen. Zowel voor organisaties met een bestuur-model als organisaties met een raad-van-toezichtmodel.

Hét loket voor ondernemers in cultuur

TOEGANKELIJK EN ZICHTBAAR

Uit ons werkprogramma 2019-2020

Cultuur+Ondernemen is dé onafhankelijke en centrale plek waar culturele ondernemers antwoorden vinden op vragen over ondernemerschap. De kennis uit onze drie pijlers delen we veel via ons loket. Voor onze loketfunctie hebben we drie kanalen:

- **Website:** mensen vinden op onze website alle kennis en informatie over cultureel ondernemerschap.
- **Helpdesk:** via e-mail en telefoon helpen we mensen snel en persoonlijk verder.
- **Oriëntatiegesprekken:** in een-op-eengesprekken helpen we mensen hun vraag scherper te krijgen en een passende volgende stap te kiezen.

In veel gevallen stromen de bezoekers en belangstellenden door naar andere activiteiten. Zo nodig verwijzen we ze door naar onze partners of naar iemand uit ons netwerk van 300 externe adviseurs en experts.

De [oriëntatiegesprekken](#), de [helpdesk](#) en de [website](#) zijn belangrijke informatiebronnen voor ons. Monitoring, impactmeting en evaluatie van de drie kanalen geven ons inzicht in de betekenis ervan voor onze doelgroep en in de behoeftes binnen de sector.

Niet alle culturele ondernemers weten ons even goed te vinden. Daarom gingen we het land in en verbeterden we onze digitale zichtbaarheid, onder andere op social media. Hiermee maakten we onze organisatie zichtbaarder en onze kennis en expertise toegankelijker. Daarnaast hebben we contact met onze doelgroepen via onze nieuwsbrief.

Wat is er gebeurd in 2019?

We hielpen culturele ondernemers persoonlijk verder

Via de [helpdesk](#) en tijdens [oriëntatiegesprekken](#) hielpen we culturele ondernemers persoonlijk verder.

- We voerden 600 oriëntatiegesprekken. In deze een-op-eengesprekken van ongeveer een uur verkenden we het vraagstuk van de professional en hebben we hen verder geholpen.
- Uit de reacties bleek dat mensen de oriëntatiegesprekken positief waarden.
- De oriëntatiegesprekken waren niet alleen bij ons kantoor in Amsterdam, maar ook in acht verschillende regio's in het land. Hierbij werkten we samen met lokale partijen.
- We hielpen veel mensen verder via de helpdesk.

We boden kennis, inzichten en tools via digitale kanalen

We boden onze doelgroep online kennis, inzichten en tools. Daar is gretig gebruik van gemaakt.

- Ruim 53.000 mensen bezochten onze [website](#). Dit was los van de gebruikers van onze online tools, zoals de [Culturele Financieringswijzer](#).
- Het aantal [LinkedIn](#)-volgers is ten opzichte van 2018 verdubbeld naar 5.000.
- Onze [Facebookpagina](#) bereikte 245.000 mensen en had 8.000 volgers.
- We verstuurden 18 nieuwsbrieven naar 14.000 abonnees. Bijna de helft (44%) van de mensen opende de nieuwsbrief. Dit is bovengemiddeld in de culturele sector.

We gebruikten steeds meer digitale kanalen en platforms om zoveel mogelijk mensen uit onze doelgroep te bereiken.

- Tijdens onze eerste Facebook livestream beantwoordde een van onze adviseurs vragen van creatieve ondernemers.
- Met de doelgroep jonge creatieve ondernemers tussen de 25 en 35 jaar in gedachten ontwikkelden we de [podcast 'Hoe ik kunstenaar blijf'](#). In deze podcast deelden experts tips en tricks over ondernemen.



Lancering digitaal platform Culturele Financieringswijzer bij A-Lab in Amsterdam

- Met de online tool '[Culturele Financieringswijzer](#)' maakten we informatie over financiering in de sector toegankelijker, overzichtelijker en makkelijker vindbaar.
- We implementeerden een tool om het gebruik van onze website te analyseren, en gebruikten de informatie om de Culturele Financieringswijzer te verbeteren.

We zorgden dat onze communicatie onze activiteiten versterkten.

In de communicatie dachten we meer in thema's en programma's in plaats van losse activiteiten. We interviewden culturele ondernemers en zakelijk leiders uit verschillende culturele disciplines.

- De nieuwsbrieftubrieken 'Ondernemerslessen' en 'Zakelijk bekeken' zijn hieruit ontstaan, waarin onze doelgroep kon leren van andermans ervaring en expertise. Ook zijn in de nieuwsbrieven '[Ervaringsverhalen](#)' terug te vinden, waarin onze klanten vertellen over ervaring met onze diensten.
- In juni lichtten we het combineren van financieringsvormen uit tijdens de Maand van de Financieringsmix. De doelgroep kon zich verdiepen in dit onderwerp met verschillende bijeenkomsten, workshops en nieuwsbrieven. We startten deze themamaand met de lancering van de Culturele Financieringswijzer.
- In november stond onze communicatie in het teken van ondernemen. Tijdens de [Maand van het Ondernemerschap](#) besteedden we aandacht aan activiteiten van de pijler 'een sector met durf en professionaliteit'.
- We schreven artikelen over onze activiteiten. Bijvoorbeeld over onze [mentoring](#)-programma's, [Route Ondernemerschap](#) en bijeenkomsten voor [Strategie in Beeld](#), governance en financieren.
- De [podcast 'Hoe ik kunstenaar blijf'](#) was een aanvulling op de Route Ondernemerschap, die al bestond uit een leerprogramma en een handboek.

Wat zijn de accenten voor 2020?

- We gaan onze website vernieuwen, zodat onze kennis en diensten makkelijker vindbaar worden.
- We zien mogelijkheden in de inzet van Instagram en een livestream via LinkedIn. Daarmee gaan we experimenteren.
- Naast zelfstandig werkende kunstenaars en creatieven richten we ons steeds meer op culturele organisaties. Daarom gaan we onderzoeken of dit gevolgen heeft voor onze loketfunctie en onze communicatie. Bijvoorbeeld voor hoe we de doelgroep aanspreken op de website en de manier waarop we de oriëntatiegesprekken aanbieden.

ORGANISATIE EN MANIER VAN WERKEN

Om onze rol als kenniscentrum goed te kunnen vervullen, moet onze eigen basis sterk zijn. In dit hoofdstuk leest u over onze organisatie en manier van werken. We gaan in op onze governance en organisatieontwikkeling, hoe we omgaan met onze stakeholders en ons verhouden tot maatschappelijke thema's. Ook geven we aan welke risico's we signaleren en hoe we daarmee omgaan.

Omvang organisatie

Eind 2019 had Cultuur+Ondernemen 24 medewerkers in dienst. De omvang van organisatie was op dat moment 17,9 fte.

Governance

De Governance Code Cultuur als leidraad

Cultuur+Ondernemen houdt zich aan de [Governance Code Cultuur](#). Dat betekent dat wij de principes van de Code toepassen en de keuzes die we daarin maken toelichten.

Governance Code Cultuur principe 2 – De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur toe en licht toe hoe zij dat heeft gedaan ('pas toe én leg uit'). De organisatie volgt de aanbevelingen op en wijkt daar alleen gemotiveerd van af ('pas toe óf leg uit).

Heldere rollen, open gesprekken

Governance Code Cultuur principe 4 – Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar.

Cultuur+Ondernemen is een stichting en werkt met een raad van toezicht en bestuur. Het bestuur is eindverantwoordelijk en heeft de algemene leiding van de organisatie. Begin 2019 bestond het bestuur uit twee personen. Op 1 maart nam Jo Houben afscheid als directeur-bestuurder. Vanaf dat moment is Titia Haaxma de enige directeur-bestuurder.

Ook de samenstelling van de raad van toezicht is het afgelopen jaar gewijzigd. In 2019 zijn twee leden gestopt als lid van de raad van toezicht en zijn drie nieuwe toezichthouders gestart. In het verslag van de raad van toezicht op pagina 90 vindt u hier meer informatie over.

De nieuwe samenstelling van zowel bestuur als raad van toezicht gaf extra aanleiding om de rolverdeling en samenwerking te bespreken. Dat is gebeurd in gesprekken tussen Titia Haaxma en de werkgeverscommissie van de raad van toezicht, bestaande uit Steven de Waal en Sjoerd Vellenga. Daarna is er met de voltallige raad van toezicht over gesproken. Het Reglement voor bestuur en toezicht link opnemen, waarin ook de rolverdeling en samenwerking aan de orde komt, is in 2018 vernieuwd en bleek ook in 2019 nog goed te passen.

2019 was het eerste jaar dat de nieuwe Governance Code Cultuur van toepassing was. Als hoeder en houder van de code hebben we een voorbeeldfunctie. De nieuwe code was een goede aanleiding om onze eigen governance tegen het licht te houden. Dat deden we samen met de raad van toezicht en een governance-adviseur van Cultuur+Ondernemen. De conclusie was dat er geen aanpassingen nodig waren als gevolg van de nieuwe code en dat de uitwisseling zeer waardevol was voor de onderlinge kennismaking en uitwisseling. Zo kwam bijvoorbeeld het vraagstuk van nabijheid en afstand aan de orde. Beide zijn nodig, maar in een goede balans. Wij hechten aan enige distantie zodat het bestuur kan besturen en de raad van toezicht zijn toezichthoudende rol goed kan vervullen.

Een belangrijk punt op de gezamenlijke agenda van bestuur en raad van toezicht was dit jaar de langetermijnstrategie van Cultuur+Ondernemen en de aanvraag voor een plek in de Basisinfrastructuur Cultuur (BIS) 2021-2024.

In het najaar is hier ook met de bestuurder en toezichthouders van het [Fonds Cultuur+Financiering](#) over gesproken. Het Fonds Cultuur+Financiering is opgericht door Cultuur+Ondernemen om financieringen te kunnen verstrekken en werkt in lijn met de missie en doelstellingen van onze organisatie. De directeur-bestuurder van Cultuur+Ondernemen, of een door hem/haar aan te wijzen vervanger, is voorzitter van de raad van toezicht van het fonds. In 2019 is deze rol het hele jaar vervuld door Jo Houben.

In totaal vergaderden de raad van toezicht en het bestuur zes keer. Naast bovenstaande onderwerpen werd er gesproken over de realisatie van het werkprogramma, ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie en financiën. Bij deze vergaderingen is de controller altijd aanwezig.

Zoals gebruikelijk spraken ook dit jaar de bestuurders en de werkgeverscommissie van de raad van toezicht over hun functioneren. Ook de verandering in de samenstelling van het bestuur kwam daarbij aan de orde.

Transparant en integer

Governance Code Cultuur principe 3 – Bestuurders en toezichthouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstrengeling, vermijden ongewenste belangenverstrengeling en gaan op transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen.

In het bestuursreglement is vastgelegd dat bestuursleden nevenfuncties melden. Titia Haaxma heeft daarom aangegeven dat zij gevraagd was voor de Toetsingscommissie van het project Idols van de Federatie Creatieve Industrie. De raad van toezicht oordeelde ook dat er geen sprake is van ongewenste belangenverstrengeling of tegenstrijdig belang.

Ontwikkeling van de organisatie

Governance Code Cultuur principe 5 – Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie.

Digitaal, communicatief, reflectief

In 2019 hebben wij ons verder ontwikkeld als kenniscentrum. We constateerden bij het opstellen van ons werkprogramma dat het nodig was onze communicatievaardigheid te verbeteren en toe te spitsen op digitale kanalen. Om onze doelgroepen goed te bedienen moeten we vooroplopen en continu werken aan ons analyse- en reflectievermogen. Om onze netwerken en allianties te versterken zijn samenwerkingsvaardigheden tot slot van belang.

In 2019 ontwikkelden we daarom ons eigen ontwikkelprogramma ‘Kenniscentrum in this digital and networking age’ samen met een aantal experts. We hebben hiervoor ruim de tijd genomen omdat het proces op zich al waardevol was. Het gaf beter inzicht in wat we te ontwikkelen hadden en hoe we dat het beste konden aanpakken.

Al doende leren

Een deel van onze ontwikkeling gebeurde door ‘learning on the job’: namelijk in de activiteiten die we uitvoeren voor onze doelgroepen. Door meer aandacht te besteden aan de vraag wat we daar willen bereiken, wat we anders willen doen en door ons te omringen met professionals waar we de kunst van kunnen afkijken, hebben we veel geleerd. Een voorbeeld is de lancering van de [Culturele Financieringswijzer](#). In samenwerking met een digitale communicatie-expert is dit uitgegroeid tot de [Maand van de Financieringsmix](#), waardoor we veel meer mensen bereikten en het concept ‘financieringsmix’ veel steviger op de agenda hebben gekregen. Intern leerden we veel over marketing, communicatie en samenwerking tussen de disciplines in onze organisatie.

Medewerkers zijn verder in groepjes aan de slag gegaan met hun eigen ontwikkeling. Eén groep heeft zich bijvoorbeeld bekwaamd in het formuleren en presenteren van kernboodschappen.

Scherpe keuzes en vertrouwen

Het programma heeft veel medewerkers bewuster gemaakt van hun eigen ontwikkeling. Dit heeft geleid tot scherpere keuzes in het werk en persoonlijke ontwikkeling. Door het proces hebben we meer inzicht gekregen in wat we individueel en collectief moeten ontwikkelen en is het onderling vertrouwen gegroeid. Hierdoor zoeken mensen elkaar meer op voor hulp en feedback.

Verbinding met onze stakeholders

Governance Code Cultuur principe 1 – De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaren.

Samen optrekken met onze partners

Cultuur+Ondernemen heeft een grote groep stakeholders. Kunstenaars, creatieven en culturele organisaties beschouwen wij als onze doelgroepen. Overheden, branche- en beroepsorganisaties, fondsen, financiers, opleidingsinstituten, hogescholen, universiteiten en ondersteunende instellingen zijn onze partners. Het contact met hen is cruciaal om te weten wat de uitdagingen voor de culturele sector zijn en goede ondersteuning te kunnen bieden.

In 2019 hebben we onze partnerships versterkt en uitgebreid. We geven enkele voorbeelden:

- Met We the North (samenwerkingsverband in de drie noordelijke provincies), gemeente Rotterdam en provincie Gelderland lanceerden we drie nieuwe regionale cultuurleningen.
- We startten het project [Digitaal DNA](#) met DEN (het kenniscentrum voor digitalisering in de cultuursector) en adviesbureau New Nodes. In dit project onderzoeken we met onze doelgroepen hoe digitale innovatie kan bijdragen aan het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen.
- We participeerden in diverse onderdelen van de Arbeidsmarktagenda Culturele en Creatieve Sector op het gebied van verdienmodellen, professionalisering en permanente professionele ontwikkeling.
- Samen met negen andere ondersteunende instellingen (Boekmanstichting, DEN, Dutch Culture, EYE, Het Nieuwe Instituut, Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid, LKCA, RKD-Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis en Stichting Lezen) organiseerden we in 2019 twee bijeenkomsten over de toekomst van de ondersteuningsstructuur voor de sector.

Open voor feedback uit de sector

In de tweede helft van het jaar hebben we intensief contact gezocht met onze stakeholders voor de ontwikkeling van onze langetermijnstrategie en onze BIS-aanvraag. We organiseerden drie strategie-bijeenkomsten met doelgroepen en experts om te praten over professionalisering, de kennisfunctie van Cultuur+Ondernemen en ons eigen ondernemerschap. We voerden meer dan 25 gesprekken met stakeholders om te kijken wat ontwikkelingen en behoeften in de sector zijn, feedback te krijgen en plannen te maken.

Sparringpartner van beleidsmakers

In 2019 spraken wij diverse keren met beleidsmakers en politici over ondernemerschap, financiering en governance. De Commissie Cultuur van de Tweede Kamer nodigde ons in het kader van het Cultuurbeleid 2021-2024 uit om te vertellen over de financiering van cultuur. De directeur-bestuurder en voorzitter van de raad van toezicht spraken met het ministerie Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) over ondernemerschapsondersteuning en de rol van Cultuur+Ondernemen daarin.

Structureel hoge klantwaardering

Via onze activiteiten zijn we in nauw contact met onze doelgroepen. Daar merken we sterk welke vragen er leven en wat hen verder helpt. In evaluaties halen we gestructureerd informatie op. De klantwaardering bedroeg, net als in voorgaande jaren, gemiddeld een 8. Bij een aantal activiteiten deden we impactmetingen. Dat levert rijke informatie op over wat onze activiteiten deelnemers opleveren. Bijvoorbeeld: driekwart van de deelnemers van het programma [Route Ondernemerschap](#) gaf aan dat ze daadwerkelijk ondernemer zijn geworden. Ze zien nieuwe kansen en durven die te benutten. Hun doelen zijn realistischer en ze durven beter te onderhandelen.

Personeelsvertegenwoordiging**Governance Code Cultuur principe 6 – Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie.***In gesprek met onze eigen collega's*

Cultuur+Ondernemen kent een personeelsvertegenwoordiging. In 2019 werd vier keer vergaderd door de personeelsvertegenwoordiging en het bestuur. Onderwerpen waren: het werkplan, jaarcijfers, huisvesting, een nieuw af te sluiten pensioencontract, de langetermijnstrategie en de BIS-aanvraag. Daarnaast sprak de personeelsvertegenwoordiging twee keer met de raad van toezicht.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen*Stimuleren, faciliteren en kansen grijpen*

Ons uitgangspunt bij maatschappelijk verantwoord ondernemen is: grijp de kansen en mogelijkheden die er zijn en handel duurzaam als dat kan. We maken gebruik van groene energie en stimuleren reizen met openbaar vervoer en fiets.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent ook dat we een goede werkgever en een goede opdrachtgever zijn. Het welzijn en de ontwikkeling van onze medewerkers zijn cruciaal. Een goede balans tussen werk en privé is hiervoor een voorwaarde. Medewerkers kunnen parttime werken en thuiswerken en we hebben flexibele werktijden. Ook is het mogelijk gebruik te maken van een gezonde lunch op kantoor. We stimuleren onze medewerkers in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. In ons budget reserveren we hiervoor voldoende ruimte en in 2019 is hier goed gebruik van gemaakt. Het ziekteverzuim was in 2019 3,26% (4,24% lager dan in 2018).

Passende salarissen, eerlijke tarieven

We hebben een eigen rechtspositiereglement en volgen de cao van de rijksoverheid op het gebied van loonontwikkeling, zodat alle medewerkers passende salarissen hebben. We hanteren de Wet normering topinkomens voor de bestuurders en toezichthouders. De tarieven voor externen die we in 2019 inhuurden waren, net zoals onze eigen salarissen, eerlijk en redelijk. Ze zijn gebaseerd op

eigen marktvergelijking, want voor dit type werk is geen honorariumrichtlijn of cao voorhanden.

Veiligheid en vertrouwen als basis

Maatschappelijk verantwoord ondernemen gebeurt ook door het naleven van de [Governance Code Cultuur](#). Met goed bestuur en toezicht creëren we voor onszelf en de partijen om ons heen een omgeving waarin veiligheid en vertrouwen de basis zijn. We hebben een externe vertrouwenspersoon voor medewerkers. In onze overeenkomsten staat dat we geschillen oplossen met behulp van mediation. We werken volgens de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Wij leggen op een transparante manier publieke verantwoording af. Ons jaarverslag, onderzoeksrapporten en verslagen van bijeenkomsten maken wij openbaar.

Diversiteit en inclusie*Streven naar diversiteit en inclusie*

Cultuur+Ondernemen wil een omgeving bieden waar medewerkers en de mensen waarmee we samenwerken zichzelf kunnen zijn. Wij vinden het belangrijk dat zij hun ideeën kunnen aandragen en gehoord worden.

Wij streven naar een diverse organisatie met een goede verdeling naar leeftijd, sekse en culturele en maatschappelijke achtergrond. In 2019 hebben we stappen gezet naar meer culturele diversiteit, onder andere in de samenstelling van de raad van toezicht. Om toekomstbestendig te blijven, is ook verjonging belangrijk. Jonge mensen hebben andere ideeën en een andere manier van werken. Daar hebben we in 2019 aan gewerkt bij onze werving en selectie. De gemiddelde leeftijd van onze medewerkers is daardoor gedaald van 48 naar 46 jaar. Onder onze medewerkers hebben we hoogopgeleide en praktisch opgeleide mensen en diverse mensen met een chronische ziekte of handicap. In 2019 was 30% van de medewerkers man en 70% vrouw. Een gelijkere verdeling tussen de geslachten blijft een aandachtspunt. De leidinggevende functies worden vervuld door twee vrouwen. Onze medewerkers komen voor 40% uit Amsterdam en voor 60% elders uit het land.

In 2019 constateerden we, na een scan op dit gebied, dat we niet goed wisten in hoeverre ons programma en onze eigen organisatie inclusief is. In 2020 gaan we hier nader onderzoek naar doen.

Financiële en administratieve organisatie

Een stevig administratief en financieel fundament

Onze projectadministratie is zo ingericht dat we het uiteenlopende type activiteiten en overeenkomsten waar we mee te maken hebben, kunnen administreren en beheren. In ons CRM-systeem leggen we niet alleen de relaties vast, maar registreren en monitoren we ook de projectresultaten. Ieder kwartaal neemt de controller de financiële en inhoudelijke resultaten met de projectleiders door. We sturen bij als dat nodig is. Er zijn vastgelegde procedures voor inkoop, btw (hoe om te gaan met btw-verplichtingen), tekenbevoegdheid en het aangaan van verplichtingen.

Risico's bedrijfsvoering

Risico's in beeld, maatregelen genomen

Cultuur+Ondernemen is een kleine organisatie met een beperkt budget. Dat betekent dat onze organisatie kwetsbaar is en het belangrijk is regelmatig risico's te inventariseren en waar nodig maatregelen te nemen. In onderstaand overzicht staan de belangrijkste risico's en welke maatregelen we hebben genomen in 2019.

Risico	Maatregelen
Onvoldoende opdrachten en financiering om ons werkprogramma te realiseren	• We investeerden in de relatie met onze stakeholders en maakten beter zichtbaar wat we te bieden hebben en wat onze toegevoegde waarde is • We verwierven nieuwe opdrachten en subsidies bij bestaande en nieuwe opdrachtgevers, waaronder Nationale Nederlanden en diverse regionale overheden • We bouwden aan onze partnerships om gezamenlijk aan kennisontwikkeling en-verspreiding te kunnen doen
Ontbreken van benodigde competenties (kwantitatief en kwalitatief) om ons werkprogramma te realiseren	• We zetten een eigen ontwikkelprogramma op en stuurden hierop in het reguliere P&O-beleid • Bij werving en selectie keken we goed of kandidaten de competenties hebben die nodig zijn voor ons werkprogramma en toekomstige plannen • We bouwden onze flexibele schil uit met experts op het gebied van ondernemen, financieren en besturen
Langdurige uitval van medewerkers met als gevolg persoonlijk leed, hoge kosten en extra werkdruk tot gevolg	• We voeren ons preventiebeleid uit • We verzekeren ons
Incidenten, bijvoorbeeld geschillen met partners of afnemers met als gevolg hoge onvoorziene kosten en mogelijke reputatieschade	• We investeerden in een goede start van samenwerkingsprojecten en maakten duidelijke afspraken en overeenkomsten • We zorgen dat onze administratieve organisatie en interne controle op orde is
Incidenten in de verwerking en bescherming van persoonsgegevens met als gevolg privacyschending en reputatieschade	• We werken op een manier met persoonsgegevens die voldoet aan de wet- en regelgeving op het gebied van privacy • We hebben en volgen procedures voor transparantie, gegevensbeperking, bewaarbeperking en verantwoording

In 2019 hielden wij ons weerstandsvermogen tegen het licht. We concludeerden dat deze voldoende groot is om eerste tegenvallers op te vangen, maar het wenselijk is de ruimte te vergroten zodat we ook in de gelegenheid zijn om productontwikkeling te doen of samenwerkingen aan te gaan zonder daarbij afhankelijk te zijn van financiers. We onderzoeken mogelijkheden om het weerstandsvermogen te versterken.

Financieel resultaat

Cultuur+Ondernemen realiseerde in 2019 een omzet van € 4.386.525, iets boven begroting. Dat komt vooral door nieuwe samenwerkingen en een prijscompensatie van de subsidies voor cultuureducatie in de regeling Voucherbeheer Amsterdam die Cultuur+Ondernemen uitvoert.

	Exploitatie 2019	Exploitatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Baten				
Subsidies	4.018.732	3.868.109	3.403.650	3.535.275
Overige opbrengsten	367.793	625.828	867.315	867.315
Totaal baten	4.386.525	4.493.937	4.270.965	4.402.590
Lasten				
Activiteitenlasten derden	2.368.823	2.518.245	2.308.965	2.369.890
Organisatielasten	1.938.959	2.085.257	1.962.000	2.032.700
Subtotaal lasten	4.307.783	4.603.502	4.270.965	4.402.590
Financiële baten en lasten	593	580	0	0
Exploitatieresultaat	79.335	-108.985	0	0
Resultaatbestemming				
Toevoeging aan bestemmingen	70.190	51.205	0	0
Onttrekking aan bestemmingen	40	291.001	0	0
Saldo na bestemmingen	9.185	130.811	0	0
<i>toegevoegd aan algemene reserve</i>				

Wij sluiten het boekjaar 2019 af met een positief resultaat exploitatieresultaat van € 79.335. Het saldo na bestemmingen bedraagt € 9.185. Dit saldo is toegevoegd aan de algemene reserve, waardoor de algemene reserve oploopt tot € 235.182.

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 ontvangen wij, net zoals in voorgaande jaren, een projectsubsidie voor ondernemerschapsondersteuning in de cultuursector van het ministerie van OCW. Gegeven het feit dat onze organisatielast hoger ligt dan deze projectsubsidie, betekent dit dat we structureel aanvullende middelen nodig blijven hebben voor onze begroting. We zorgen daarom voor aanvullende (project)financiering. Zo hebben we voor de periode 2019-2021 aanvullende financiering uit het Europees Sociaal Fonds (ESF) voor activiteiten gericht op duurzame inzetbaarheid in de culturele sector. Ook doen we veel voor regionale overheden en verwerven wij inkomsten door opdrachten die wij krijgen van onder andere culturele organisaties en fondsen voor (gezamenlijke) projecten.

Het weerstandsvermogen van Cultuur+Ondernemen heeft voldoende omvang om eerste tegenvallers op te vangen. Wel onderzoeken we mogelijkheden om het weerstandsvermogen te versterken, zodat we robuuster worden en ruimte krijgen om eventuele activiteiten te kunnen ontplooiën zonder daarbij afhankelijk te zijn van financiers.

Ons terrein, ondernemerschap in de culturele sector, heeft vanaf 2021 een plek in de Basisinfrastructuur voor cultuur (BIS). Wij hebben een aanvraag ingediend voor deze vierjarige subsidie. Medio 2020 ontvangen wij bericht over toekenning.

Op het moment van verschijnen van dit jaarverslag is Nederland bezig met het in beeld krijgen van de volle omvang van de coronacrisis. Onze eerste impactanalyse geeft aan dat de coronacrisis niet tot grote zorgen over de continuïteit van Cultuur+Ondernemen leidt. Het grootste risico zit in het langdurig uitstellen van de grootschalige en live activiteiten zoals bijeenkomsten en workshops. Wij treden in overleg met onze financiers over de mogelijkheden van het verlengen van de looptijd van de overeenkomsten. Tot nu toe zien we positieve signalen. Onze andere dienstverlening kan veelal doorgang vinden in aangepaste vorm. De online kennisverspreiding en ontwikkeling van ons online platform zetten wij voort.

Onze doelgroepen in de culturele sector worden hard geraakt door de crisis. De ondersteuning bij ondernemerschap is juist in deze tijden van groot belang. Cultuur+Ondernemen zal samen met [Fonds Cultuur+Financiering](#) ondernemers in de cultuursector waar mogelijk helpen. Dit doen wij in nauw overleg met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, onze regionale partners en partijen in de sector. De OCW subsidie voor 2020 is gewaarborgd. Onze aanvraag voor een BIS subsidie voor 2021-2024 is in behandeling. Wij verwachten geen negatieve effecten bij de behandeling hiervan.

VOORUITBLIK

2020 is het tweede jaar van ons tweejarig werkprogramma 'Bouwen aan het fundament van een vitale sector'. We werken verder aan de doelstellingen van dit programma en sorteren voor op de jaren die volgen. We starten de transformatie van kenniscentrum naar kennisplatform. Als platform willen we nog meer dan nu een schakelpunt zijn voor iedereen die aan de slag wil met ondernemerschap in cultuur. Verbindingen leggen, elkaar ontmoeten, kennis halen én brengen: dat is waar het om draait. Online én offline.

In 2020 vernieuwen we daarom onze 'moederwebsite', starten we met de ontwikkeling van een digitale leeromgeving voor cultureel ondernemers en

bouwen we de [Culturele Financieringswijzer](#) uit. We gaan door met podcasts en livestreams. We willen dat onze flexibele schil nog meer advies- en begeleidingstrajecten van ons overneemt. Dat geeft ons meer tijd voor de ontwikkeling richting kennisplatform en helpt tegelijkertijd ons bereik te vergroten. We gaan overheden en andere financiers helpen bij de monitoring van de [Governance Code Cultuur](#).

We willen graag het Revolverend Productiefonds opzetten in 2020 en zullen daarvoor een aanvraag doen dit jaar bij het ministerie van OCW. Dit fonds is bedoeld om grotere investeringen door de cultuursector mogelijk te maken. De minister van OCW stelt in 2020 € 5 miljoen ter beschikking voor de podiumkunsten. In de periode 2021-2024 groeit dit uit tot € 13 miljoen. In het komende jaar willen wij door middel van pilots in beeld krijgen wat de financieringsbehoeften zijn en welke vormen van revolverende financiering daarbij passen. Na 2020 moet het Revolverend Productiefonds toegankelijk worden voor de hele sector.

We werken verder aan de versteviging van onze samenwerkingsverbanden en allianties. Met onze regionale partners werken we verder aan de bekendheid van de cultuurleningen en de ondersteunende programma's. Met DEN en New Nodes ronden we in 2020 het project [Digitaal DNA](#) af. We gaan op zoek naar mogelijkheden om dit een vervolg te geven. Met andere ondersteunende instellingen gaan we kijken hoe we op het gebied van bedrijfsvoering kunnen samenwerken.

We gaan in 2020 door met ons interne ontwikkelprogramma 'Kenniscentrum in this digital and networking age'. We gaan onderzoek doen naar diversiteit en inclusie in onze programmering en in onze organisatie. Voor onze BIS-aanvraag deden wij namelijk een scan en kwamen wij tot de conclusie dat we onvoldoende wisten in hoeverre we zelf ook echt inclusief zijn.

Het zijn maar een paar voorbeelden van wat we in 2020 doen om ondernemerschap, financiering en bestuur in de sector te versterken.

Samen de toekomst in. Met onze medewerkers. Met onze partners. Met onze financiers. Daar gaan we voor.

JAARREKENING

Balans per 31 december 2019 na resultaatbestemming	41
Staat van baten en lasten over 2019	42
Gegevens Stichting	44
Bezoldiging topfunctionarissen	48

BALANS PER 31 DECEMBER 2019 NA RESULTAATBESTEMMING

	31-12-19	31-12-18		31-12-19	31-12-18
	x € 1	x € 1		x € 1	x € 1
Vaste Activa			Eigen Vermogen		
<i>Materiële vaste activa</i>			Algemene reserve	235.182	225.997
Inventaris en inrichting	8.832	8.284	Bestemmingsfondsen	1.095.233	1.025.082
	8.832	8.284	Bestemmingsreserves	132.696	132.695
				1.463.110	1.383.774
<i>Financiële vaste activa</i>					
Diverse financiële activa	1.120	1.120			
	1.120	1.120			
Vorderingen					
Debiteuren	165.011	36.270	Kortlopende schulden		
Leningen FNM/G Rotterdam	155.000	155.000	Beschikbaarstelling FNM/G Rotterdam	292.236	292.236
Belastingen en premies sociale verzekeringen		4.734	Crediteuren	107.182	60.501
Rekening-courant	1.401	1.295	Belastingen en premies sociale verzekeringen	43.388	34.676
Overige vorderingen	40.769	52.507	Vooruitontvangen en terug te betalen subsidies	1.306.290	950.879
Nog te ontvangen subsidies	243.770	364.786	Overige schulden en overlopende passiva	229.527	333.438
Overlopende activa	26.517	22.797	Overige subsidie-verplichtingen	66.600	195.280
	632.468	637.389		2.045.223	1.867.010
Liquide middelen	2.865.914	2.603.992			
	2.865.914	2.603.992			
Balanstotaal	3.508.333	3.250.784	Balanstotaal	3.508.333	3.250.784

STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2019

1. Baten	2019		Begroting 2019		2018	
<i>Subsidieopbrengsten</i>						
Subsidies / bijdragen	4.018.732		3.403.650		3.868.109	
		4.018.732		3.403.650		3.868.109
<i>Overige opbrengsten</i>						
Directe opbrengsten	367.793		867.315		625.828	
Subtotaal diverse opbrengsten		367.793		867.315		625.828
Som der baten		4.386.525		4.270.965		4.493.937
2. Lasten						
<i>Activiteiten lasten (kosten derden)</i>						
Competenties voor ondernemers	112.488		150.280			
Wat speelt er	12.427		8.000			
Leren om te groeien	6.532		3.000			
Programma Culturele Financieringswijzer	107.594		32.400			
Verkenning financieringsmodellen 2.0	2.622		12.605			
Proeftuin nieuwe financieel instrument	160		5.000			
Cultuurlening 2.0	0		0			
Advies voor toegang tot geld	63.966		84.180			
Financiële faciliteiten en regelingen	207.522		50.000			
Programma Bestuur en toezicht anno nu	4.871		54.000			
Rondom de Code	11.847		10.000			
Dienten voor goed bestuur	74.150		73.000			
Wat leert ons?	742		0			
Digitaal platform	21.653		116.450			
Helpdeks	0		0			
Oriëntatiegesprekken	6.112		0			
Communicatie met cultureel ondernemers en stakeholders	36.136		56.650			
Uitvoering Voucherbeheer Gemeente Amsterdam	1.700.002		1.653.400		2.518.246	
Totaal activiteiten lasten		2.368.823		2.308.965		2.518.245

	2019		Begroting 2019		2018	
<i>Organisatielasten t.b.v. Activiteiten</i>						
Lonen en salarissen	942.862		1.050.000		1.017.708	
Freelancers	193.239		147.000		217.653	
Pensioenen	121.384		115.500		120.824	
Sociale lasten en verzekeringen	179.889		168.000		190.082	
Opleidingskosten	16.546		18.500		11.714	
Overige personeelskosten	73.909		57.500		55.332	
Reis- en verblijfkosten	22.413		8.000		7.100	
Afschrijvingskosten	7.934		16.500		14.032	
Huisvestingskosten	182.464		180.000		177.034	
Netwerk & Computers	35.562		41.000		41.709	
Drukwerk & PR	34.029		35.000		40.733	
Extern advies	62.581		65.000		93.759	
Bureaunkosten	79.732		60.000		69.437	
Afschrijving dubieuze debiteuren	-7.972		-		38.963	
Correctie BTW organisatielasten	-5.613		-		-10.824	
Totaal organisatielasten		1.938.959		1.962.000		2.085.257
Som der lasten		4.307.783		4.270.965		4.603.502
Saldo		78.742		0		-109.565
<i>Financiële baten & lasten</i>						
Financiële baten & lasten	593		0		580	
		593		0		580
Exploitatieresultaat		79.335		0		-108.985
3. Resultaatbestemming						
Toevoeging aan bestemmingen	70.190		-		-51.205	
Onttrekking aan bestemmingen	-40		-		291.001	
Toevoeging / onttrekking aan algemene reserve	9.185		-		-130.811	
		79.335		0		108.985
Saldo na bestemmingen		0		0		0

GEGEVENS STICHTING

Algemene toelichting

De stichting heeft tot doel:

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

De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:

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

Vestigingsadres
Kerkstraat 220
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 2020

Algemeen

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

Inrichting van Staat van Baten en Lasten

De huidige presentatie van de staat van baten en lasten geeft naar onze mening een goed inzicht in de exploitatie van de stichting als geheel. Onze jaarrekening voldoet wat betreft de inrichting van de staat van baten en lasten echter niet aan het Handboek OCW. Wij hebben hiertoe besloten omdat wij diverse subsidiestro-
men in onze jaarrekening moeten verantwoorden. In december 2006 bereikten het ministerie van OCW en de juridische voorganger van Cultuur+Ondernemen een akkoord over de verantwoording in de jaarrekening van de subsidies van OCW. In 2019 is dit akkoord over verantwoordingswijze opnieuw bevestigd door het ministerie van OCW. De verantwoording van de subsidie van OCW is opgeno-
men in de separate bijlagen bestemd voor OCW.

Schattingen

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

Financieel resultaat

Cultuur+Ondernemen realiseerde in 2019 een omzet van € 4.386.525. Wij sluiten het boekjaar 2019 af met een positiefexploitatieresultaat van € 79.335. Het saldo na bestemmingen bedraagt € 9.185. Dit saldo is toegevoegd aan de algemene reserve, waardoor de algemene reserve oploopt tot € 235.182.

Toelichting op de Balans

De balansposten met de grootste verschillen ten opzichte van vorig jaar worden toegelicht. Er zijn enkele nieuwe aanschaffen voor hardware gedaan in 2019 waardoor het totaal aan materiële vaste activa licht stijgt. Het saldo debiteuren is opgelopen doordat in de laatste maand van het jaar facturatie heeft plaatsgevonden voor de activiteiten in het laatste kwartaal van 2019.

De nog te ontvangen subsidies zijn gedaald ten opzichte van vorig jaar doordat de eerste tranche van de subsidie van het Europese Sociale Fonds voor Duurzame Inzetbaarheid is verantwoord, vastgesteld en betaald in 2019. De toename in liquide middelen is te verklaren door het ontvangen leenkapitaal van lokale overheden dat uitgezet gaat worden als cultuurleningen door [Fonds Cultuur+Financiering](#). Daarnaast heeft bovengenoemde uitbetaling van de eerste tranche van de subsidie van het Europese Sociale Fonds het saldo doen stijgen.

De algemene reserve is aangevuld met het positieve resultaat na bestemmingen ad € 9.185.

De belangrijkste mutatie in de bestemmingsfondsen is de toevoeging van € 70.190 aan het bestemmingsfonds 'Ondernemerschapsondersteuning overlopende projecten'. Dit betreft niet ingezette gelden in 2019 voor externe technische ontwikkeling voor ons digitale basisplatform. Dit wordt ingezet in 2020. De crediteuren zijn gestegen ten opzichte van vorig jaar doordat dit jaar ook de projectcrediteuren hier worden weergegeven. Voorheen werden deze weergegeven onder de overlopende subsidieverplichtingen waar dan ook een daling te zien is.

De vooruit ontvangen en terug te betalen subsidies zijn vooral opgelopen door het ontvangen leenkapitaal van lokale overheden dat uitgezet gaat worden als cultuurleningen door Fonds Cultuur+Financiering. Daarnaast bestaat het gestegen saldo uit vooruit ontvangen bedragen voor bijeenkomstenreeksen. De daling van de overige schulden en overlopende passiva komt vooral voort uit een vooruit gefactureerd bedrag einde 2018 dat is ingezet in 2019. De overige onderdelen van deze post zijn van vergelijkbare omvang als voorgaand jaar.

Toelichting op de Staat van Baten en Lasten

De baten komen met een totaalbedrag van € 4.386.525 uit boven de begroting van € 4.270.965. Dit heeft vooral te maken met het aantrekken van nieuwe additionele financiering vanuit lokale overheden en fondsen en een prijscompensatie van de subsidies voor cultuureducatie binnen de regeling Voucherbeheer Amsterdam die Cultuur+Ondernemen uitvoert.

De activiteiten- en organisatielasten liggen in lijn met de begroting. Het saldo na bestemmingen bedraagt € 9.185 en is toegevoegd aan de algemene reserve.

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 Cultuur+Ondernemen van toepassing zijnde regelgeving. Het bezoldigingsmaximum in 2019 voor Cultuur+Ondernemen is € 194.00.

Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen ook 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

	J.J.G. Houben	T.E. Haaxma
Functiegegevens	Directeur-bestuurder	Directeur-bestuurder
Aanvang en einde dienstverband als directeur-bestuurder in 2019	1/1- 28/02	1/1- 31/12
Deeltijdfactor in fte	1,0	0,9
Echte of fictieve dienstbetrekking?	Echte dienstbetrekking	Echte dienstbetrekking
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	21.765	94.216
Beloningen betaalbaar op termijn	4.267	17.007
Subtotaal	26.032	111.223
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.359	174.600
Totaal bezoldiging 2019	26.032	111.223
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2018		
Aanvang en einde dienstverband in 2018	1/1- 31/12	1/1 – 31/12
Deeltijdfactor 2018 in fte	1,0	0,8
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	118.052	80.835
Beloningen betaalbaar op termijn	24.358	14.034
Totaal bezoldiging 2018	142.410	94.869
Individueel WNT-maximum 2018	189.000	151.200

Toezichthoudende topfunctionarissen

	S. de Waal	G. Pastoor	S. Vellenga
Functiegegevens	Voorzitter	Lid raad van toezicht	Lid raad van toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1- 31/12	1/01 – 30/06	1/1- 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	3.000	1.000	2.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.100	9.620	19.400
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Beloning			
Totaal bezoldiging	3.000	1.000	2.000
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2018			
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1- 31/12	1/1- 31/12	1/1- 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	3.000	2.000	2.000
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Totaal bezoldiging 2018	3.000	2.000	2.000

Toezichthoudende topfunctionarissen

	M. Vencken	J. de Vries	A. Dursun
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- 30/06	1/7-31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	2.000	1.000	1.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.400	9.620	9.780
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging	2.000	1.000	1.000
Gegevens 2018			
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1- 31/12	1/1- 31/12	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	2.000	2.000	0
Beloningen belastbaar op termijn	-	-	-
Totaal bezoldiging 2018	2.000	2.000	0

Toezichthoudende topfunctionarissen

	J. Bakker	M. Bongertman
Functiegegevens	Lid raad van toezicht	Lid raad van toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/7- 31/12	1/7- 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	1.000	1.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	9.780	9.780
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
Totaal bezoldiging	1.000	1.000
Gegevens 2018		
Aanvang en einde functievervulling in 2018		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen belastbaar op termijn	-	-
Totaal bezoldiging 2018	0	0

VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

In 2019 heeft Cultuur+Ondernemen zich enorm ontwikkeld. Wij zien daar twee belangrijke trends in. De eerste is: het veelvuldige contact met de buitenwereld. We zien dat de organisatie veel naar buiten gaat, veel trainingen verzorgt en gesprekken voert. Vooral op het gebied van governance, ondernemen en financiering. Deze onderwerpen zijn belangrijk voor een gezonde sector, en gelukkig komt daar ook steeds meer vraag naar! De tweede trend: digitalisering en tooling. We hebben een aantal handige tools ontwikkeld, waar de cultuursector zijn voordeel mee kan doen. Denk aan de [Culturele Financieringswijzer](#) die in juni gelanceerd is. En aan de handreiking Governance bij de BIS-aanvraag.

Er is daarnaast het afgelopen jaar veel energie gestoken in onze eigen subsidieaanvraag voor een plek in de basisinfrastructuur (BIS). In 2020 krijgen we daar uitsluitsel over. Gelukkig zien we dat onze plek in het culturele landschap steeds meer erkend wordt. Met name onze structurele en onvermoeibare ondersteuning wordt daarbij genoemd als essentieel en helpend.

De raad van toezicht is daar enorm trots op. Op deze manier geven we, elke dag opnieuw, invulling aan onze missie: een fundament leggen onder een vitale en toekomstbestendige cultuursector.

2019 is ook het eerste jaar dat de nieuwe [Governance Code Cultuur](#) van toepassing is. Deze code bevat acht basisprincipes voor goed bestuur en toezicht in culturele organisaties. Ook de raad van toezicht zélf werkt volgens de Governance Code Cultuur: practice what you preach! In dit verslag leest u waar we het afgelopen jaar aan gewerkt hebben. En hoe zich dit verhoudt tot de Governance Code Cultuur.

Governance Code Cultuur principe 7 - de raad van toezicht voert zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit.

Governance Code Cultuur principe 1 - de organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaren.

Hoeder van de missie

Cultuur+Ondernemen is hét kennisplatform voor ondernemerschap in de cultuursector en werkt daarmee aan een stevig fundament onder een vitale en toekomstbestendige cultuursector. Wij zien erop toe dat de missie van Cultuur+Ondernemen voldoende terugkomt in het beleid. De missie is dus het kader waarbinnen wij opereren. Hoe we dat doen? Door ook dit jaar het beleid in de gesprekken met het bestuur regelmatig tegen het licht te houden. We denken mee over vernieuwing en over strategische keuzes, zoals bij de aanvraag van de BIS, de subsidieregeling voor de culturele basisinfrastructuur. En we bespreken risico's en financiën.

Sparringpartner van de directie

We adviseren, gevraagd en ongevraagd. Dit is in de praktijk de lastigste rol. Want: de directie beslist. Altijd. De raad van toezicht moet zich er dus continu bewust van zijn dat een advies uiteindelijk vrijblijvend is. En dat een advies niet hoeft te worden overgenomen. Bestuur en toezicht houden elkaar scherp op dit onderwerp.

"JE MOET BEWAKEN DAT DE BESTUURDER BESTUURT."

Werkgever van twee en daarna één bestuurder

De raad van toezicht is ook werkgever, namelijk van het bestuur. Op 1 maart 2019 is Jo Houben teruggetreden als directeur-bestuurder en is Titia Haaxma de enige directeur-bestuurder geworden. De raad van toezicht heeft dit traject begeleid: we voerden diverse gesprekken met beide bestuurders. De raad van toezicht is ook verantwoordelijk voor de

"DOORDAT WIJ WERKGEVER ZIJN, KUNNEN WE TOEZICHT HOUDEN MET TANDEN."

selectie, beoordeling en beloning van het bestuur. Dit soort zaken bereiden we voor in de Werkgeverscommissie van de raad van toezicht.

In dialoog met belangrijke partijen

Wij zien nog een vierde belangrijke rol voor de raad van toezicht: de netwerkkrol. Als raad van toezicht kun je je rol alleen goed invullen als je de sector goed kent, weet wat er speelt en de dialoog aangaat met belangrijke partijen. Er gebeurt namelijk veel in de sector. Vooral bij stichtingen met een publieke taak, die met publiek én privaat geld gefinancierd worden. Dat is ingewikkeld. Hoe zorgen we dat wijzelf en het bestuur goed in contact zijn met al deze partijen?

1. Welke partijen zijn belangrijk? Wat heeft prioriteit? In 2019 hebben we hier diverse keren met het bestuur over gesproken.
2. De leden van de raad van toezicht brengen zelf ook een eigen netwerk in. We voeren veel informele gesprekken, geven zo nodig een signaal richting het bestuur en brengen als dat relevant is mensen met elkaar in contact.
3. Incidenteel gaan we met het bestuur mee. Het afgelopen jaar is Steven de Waal bijvoorbeeld mee geweest naar een evaluatiegesprek met het ministerie van OCW.

Kritisch op onszelf

De blik van buiten is onmisbaar voor goed bestuur en toezicht. In 2019 zijn we twee keer bij elkaar geweest om te bespreken wat de nieuwe Governance Code Cultuur voor ons betekent. Hierbij was een adviseur governance van Cultuur+Ondernemen aanwezig. In 2020 gaan we weer een zelfevaluatie doen, onder externe begeleiding. Daarnaast vinden we het belangrijk om regelmatig te horen wat er speelt binnen Cultuur+Ondernemen en wat de medewerkers vinden en verwachten van de raad van toezicht. In 2019 hebben we twee goede gesprekken gehad met de personeelsvertegenwoordiging van Cultuur+Ondernemen. De personeelsvertegenwoordiging was blij dat de bestuursoverdracht zorgvuldig en soepel is verlopen. Daarnaast kwamen onderwerpen als de werksfeer, de werkdruk en de toekomst van Cultuur+Ondernemen op tafel. Ook is gesproken over het ziekteverzuim. In 2019 is het verzuimpercentage gedaald.

**"HET JUISTE GESPREK
OP HET JUISTE MOMENT.
DAT IS CRUCIAAL."**

Governance Code Cultuur principe 3 - Bestuurders en toezichthouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstrengeling, vermijden ongewenste belangenverstrengeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen.

Onafhankelijk en integer

Belangenverstrengeling ligt bij besturen en toezicht houden altijd op de loer. Wij hebben daar in het Reglement bestuur en toezicht stichting Cultuur+Ondernemen een duidelijke afspraak over vastgelegd: leden van het bestuur en de raad van toezicht aanvaarden geen nevenfuncties die de belangen van de organisatie kunnen raken. We werken actief aan een veilige sfeer, waarin ruimte is om dit soort zaken in alle openheid te signaleren, liefst vanuit de leden die het aangaat, te bespreken en te beoordelen. In 2019 zijn twee vraagstukken besproken. In het eerste geval bleken de functies goed verenigbaar en zelfs gewenst. In het tweede geval was er geen sprake van belangenverstrengeling. Onze nevenfuncties zijn opgenomen in het jaarverslag en openbaar.

**"WE ZIJN ALERT. EN WERKEN
AAN EEN VEILIGE, OPEN SFEER.
ZODAT ALLES BESPREEKBAAR IS."**

Governance Code Cultuur principe 4 - bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar.

Rolbewust en rolzuiver

Wij hebben de taakverdeling tussen bestuur en toezicht goed afgebakend in ons Reglement bestuur en toezicht. Dat betekent bijvoorbeeld dat wij nooit zelf toezeggingen doen. Ook niet in een informeel gesprek. We reflecteren samen met het bestuur regelmatig op dit reglement en de werkafspraken die daaruit voortvloeien. En zo nodig herijken we de afspraken.

**"DE ROLVERDELING TUSSEN
BESTUUR EN TOEZICHT MOET
GLASHOLDER ZIJN. ANDERS
WERKT HET NIET."**

Governance Code Cultuur principe 8 - De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.

Divers en energiek

Twee ervaren krachten, Jenny de Vries en Giel Pastoor, zijn in 2019 gestopt als lid van de raad van toezicht. Gelukkig zijn we weer op volle sterkte, en zelfs meer dan dat: we hebben er drie toezichthouders bij. Matthijs Bongertman is cultureel ondernemer en producent, met veel kennis van en een groot netwerk in de sector. Daarnaast wilde de raad van toezicht graag een jonge toezichthouder de kans geven ervaring op te doen. Voor de financiën zijn Arif Dursun en Joke Bakker toegetreten. Arif is accountant bij KPMG en brengt nieuwe, frisse ideeën mee. Joke is een zeer ervaren accountant met een passie voor cultureel ondernemen. Samen vormen zij nu met de voorzitter (tijdelijk) de nieuwe financiële commissie, die alle financiële zaken in detail voorbereidt en bespreekt met de bestuurder en de controller.

“WE HEBBEN NU OOK DE JONGE GENERATIE IN DE RAAD VAN TOEZICHT ZITTEN. EN DAAR ZIJN WE HEEL BLIJ MEE!”

De leden van de raad van toezicht komen uit diverse delen en culturele achtergronden van Nederland en de man-vrouwverhouding is 4-2. Een deel komt uit de culturele sector en een deel uit de financiële sector. Ook het ondernemerschap is goed vertegenwoordigd.

Deskundig en transparant

In de raad van toezicht is een brede deskundigheid aanwezig op het gebied van ondernemen, het publieke domein, strategie, communicatie, governance, financiën en de culturele sector. Om de organisatie te leren kennen kregen de nieuwe leden een introductieprogramma en hebben ze kennisgemaakt met de persoonsvertegenwoordiging. De nieuwe leden van de financiële commissie hebben daarnaast kennisgemaakt met de accountant. Over de honorering van de raad van toezicht zijn we transparant. Als waardering voor de inzet en verantwoordelijkheid ontvangt de voorzitter € 3.000 per jaar en leden € 2.000 per jaar, inclusief onkostenvergoeding.

Vergaderingen van de raad van toezicht in 2019

In 2019 heeft de raad van toezicht zes keer vergaderd. Belangrijke onderwerpen waren:

- de langetermijnstrategie van Cultuur+Ondernemen;
- de BIS-aanvraag 2021-2024, twee keer met externe adviseurs;
- de gezamenlijke strategie van [Fonds Cultuur+Financiering](#) (FCF) en Cultuur+Ondernemen (samen met de raad van toezicht van FCF);
- de [Governance Code Cultuur](#) 2019 (onder begeleiding van een adviseur governance van Cultuur+Ondernemen);
- de jaaragenda voor 2020;
- vaststellen van het jaarverslag 2018 (in aanwezigheid van de accountant);
- de voortgang van het werkprogramma;
- de financiën.

Steven de Waal
Voorzitter

Joke Bakker
Lid

Matthijs Bongertman
Lid

Arif Dursun
Lid

Sjoerd Vellenga
Lid

Marjolijn Vencken
Lid

ACTIVITEITEN IN DE CULTUURREGIO'S IN 2019



SAMENWERKINGSPROJECTEN

- Financieren en financiële faciliteiten en regelingen**
- [Amsterdamse Cultuurlening](#) (Amsterdams Fonds voor de Kunst)
 - [Utrechtse Cultuurlening](#) (Gemeente en Provincie Utrecht, K.F. Heinfonds)
 - [Brabantse Cultuurlening](#) (Kunstloc Brabant)
 - [Almeerse Cultuurlening](#) (Cultuurfonds Almere)
 - [Rotterdamse Cultuurlening](#) (Gemeente Rotterdam)
 - [Noordelijke Cultuurlening](#) (We the North)
 - [Gelderse Cultuurlening](#) (Provincie Gelderland)
 - [NGA Cultuurlening](#) (Nederlandse Galerie Associatie)
 - [Talentlening](#) (Ministerie van OCW)
 - [Garantstellingen](#) (Triodos Bank)
 - [Voucherbeheer Amsterdam](#) (Gemeente Amsterdam)
 - [Raad voor Cultuur advies Financiering van Cultuur](#)
 - Voorbereiding aanvraag voor Revolverend Productiefonds (Fonds Cultuur+Financiering, Fonds Podiumkunsten en andere partijen uit de sector)
- Governance**
- [Governancescan en Handreiking BIS-aanvraag](#) (Dirkzwager & KokxDeVoogd)
 - [Bijeenkomsten met Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur](#) (NVTC)
 - [Organisatie gezamenlijke bijeenkomsten over risico-management](#) (Mazars)
- Arbeidsmarkt**
- Agendapunt 2.1 Arbeidsmarktagenda Nieuwe investeringsmodellen, verdienmodellen en-instrumenten: onderzoek Financieringsmodellen 2.0, intensieve samenwerking met het veld en in afstemming met Federatie Dutch Creative Industries
 - Agendapunt Arbeidsmarktagenda 3.4 Permanente professionele ontwikkeling met o.a. Sectoraal adviescollege kunstonderwijs van de Vereniging Hogescholen, Kunstenbond, Universiteit Utrecht, LinC

- Evaluatie: Leren van het Sectorplan Cultuur (o.l.v. Werkplaats4 en Boekmanstichting, met o.a. Sociaal Fonds Podiumkunsten, Kunstenbond, Omscholingsregeling Dansers, Podiumkunstwerk, Federatie Dutch Creative Industries, Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers (BNO))
- Ontwikkeling Programma Professionele Ontwikkeling (Werkplaats4, SER, Cultuurontwerp, HR Omroep Muziek, BNO, Omscholingsregeling Dansers, Braenworks, KoxDeVoogd, Kunstenbond, Cultuurconnectie, NAPK, Cultuur-academy Nijmegen, Innovatielab Van Goghmuseum, UnivUtrecht, Regiegroep/PlatformACCT), SAC-KUO, Academie voor Cultuurmanagement, OCW

Onderzoeken

- [Capturing value for creative professionals](#) (Hogeschool van Amsterdam, HKU)
- [Gestapeld Financieren](#) (HvA, HKU, CrowdfundingsHub)
- Battle of the Souls (Universiteit van Amsterdam, Erasmus Universiteit)
- Statushouder-kunstenaars in Nederland (K.F. Heinfonds en Mondriaan Fonds)
- [Twee artikelen over financieren in 'Boekman'](#) (Boekmanstichting)
- [Impact Cultuurlening](#) (Erasmus Impact Center en Hogeschool Utrecht)
- [Digitaal DNA](#) (DEN, New Nodes)
- KIEM-project 'Art as work' (Rijksuniversiteit Groningen- Kunst Cultuur en Media)
- Opzet van een landelijke en longitudinale monitor voor het onderzoeken van de ondernemerschaps-praktijk in culturele en creatieve organisaties (Rijksuniversiteit Groningen – faculteit Kunst, Cultuur en Media)

Mentoring

- [Mentoring Werkbijdrage Jong Talent](#) (Mondriaan Fonds)
- [Reverse Mentoring](#) (Mondriaan Fonds)
- [Mentoring Immigrant Artist](#) (K.F. Heinfonds en Mondriaan Fonds)
- [Anne Faber Stipendium](#) (Het Huis Utrecht en LinC)

Opleidingen

- [Matching opleidingsplekken in kader MVO met De Baak](#)
- [Crash Course Ondernemerschap](#) (Binoq Atana)
- [LinC](#) (Universiteit Utrecht en Kennisland i.s.m. HKU en Coaching in de Cultuur)
- [LinC Lage Landen](#) (het Vlaams Ministerie van Cultuur, het Nederlands ministerie van OCW, deBuren en TivoliVredenburg)
- [Route O](#) (Provincie Overijssel en Creatieve Coöperatie Zwolle)
- [Route Ondernemerschap](#) (NN Group, Stichting van Schulden naar Kansen)
- ['Alles wat je aandacht geeft, groeit'](#) (Special Arts)

Overig

- [Zakelijke Gids Route Ondernemerschap](#) (met kunstvakonderwijs)
- [Strategie in Beeld](#) (Blauwe Noordzee, NEMO Science Center en Verkadefabriek)
- Broedplaatsen Amsterdam (Bureau Broedplaatsen, gemeente Amsterdam)
- [Overleg ondersteunende instellingen](#) (Boekmanstichting, DEN, Dutch Culture, EYE, Het Nieuwe Instituut, Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid, LKCA, RKD-Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis en Stichting Lezen)
- Digitale Strategie (Digital Natives)
- Communicatiestrategie (De Wolven)

PARTNERS

Organisaties met wie wij afstemmen en samenwerken

Overheden en daar aan gelieerd

- Bureau Broedplaatsen, gemeente Amsterdam
- Europees Sociaal Fonds (ESF)
- Gemeente Alkmaar
- Gemeente Amsterdam
- Gemeente Arnhem
- Gemeente Eindhoven
- Gemeente Groningen
- Gemeente Leeuwarden
- Gemeente Rotterdam
- Gemeente Utrecht
- Gemeente Venray
- Gemeente Weert
- Interprovinciaal Overleg (IPO)
- Keunstwurk
- Kunstloc Brabant
- Kunstraad Groningen
- Ministerie van Economische Zaken (EZ)
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW)
- Provincie Brabant
- Provincie Gelderland
- Provincie Overijssel
- Provincie Utrecht
- Raad voor Cultuur
- Sociaal-Economische Raad (SER)
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)
- We the North (Provincies Drenthe, Groningen, Friesland, gemeenten Assen, Leeuwarden, Groningen, Emmen)

Fondsen

- Amsterdams Fonds voor de Kunst (AFK)
- BNG Cultuurfonds
- Cultuurfonds Almere
- Europees Sociaal Fonds
- Fonds 21
- Fonds Cultuur+Financiering
- Fonds Cultuurparticipatie
- Fonds Podiumkunsten
- K.F. Heinfonds
- Mondriaan Fonds
- Nederlands Filmfonds
- Nederlands Letterenfonds
- Prins Bernhard Cultuurfonds
- Stichting Van Schulden naar Kansen
- Stichting Stokroos
- Stimuleringsfonds Creatieve Industrie
- VandenEnde Foundation
- VSB Fonds

Opleidingsinstituten, hogescholen en universiteiten

- De Baak
- Erasmus Universiteit Rotterdam – Erasmus Impact Center
- Hogeschool van Amsterdam
- Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU)
- Hogeschool Utrecht
- Leiderschap in Cultuur (LinC)
- Rijksuniversiteit Groningen
- TiasNimbas Tilburg
- Universiteit Antwerpen- Faculteit Bedrijfswetenschappen en Economie
- Universiteit van Utrecht

Branche-organisaties, beroepsverenigingen en koepels

- Beeldende Kunst Nederland (BKNL)
- Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers (BNO)
- Boekmanstichting
- Cultuurconnectie
- DEN - Kennisinstituut cultuur & digitalisering
- De Zaak Nu
- DutchCulture
- EYE
- Federatie Cultuur
- Federatie Dutch Creative Industries (FDCI)
- Het Nieuwe Instituut
- Kunsten '92
- Kunstenbond
- Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA)
- MKB Nederland
- Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten (NAPK)
- Nederlandse Galerie Associatie (NGA)
- Nederlandse Vereniging van Commissarissen en Directeuren (NCD)
- Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur (NVTC)
- Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid
- Omscholing Dansers Nederland
- Stichting Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF)
- RKD- Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis
- Stichting Kastelen Landgoederen en Buitenplaatsen
- Stichting Lezen
- FNV Media & Cultuur
- Sociaal Fonds Podiumkunsten (SFPK)
- Vereniging Nederlandse Poppodia en-Festivals (VNPF)
- Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD)
- Vereniging Vrije Theater Producenten (VVTP)
- VNO/NCW

Overig

- BankGiroLoterij
- Berenschot
- Binoq Atana
- Blikverruimers
- Comité van aanbeveling Governance Code Cultuur
- Creatieve Coöperatie Zwolle
- DeMonchy&Bakker
- deBuren, Brussel (Vlaams-Nederlands huis voor cultuur en debat)
- De Wolven
- Digital Natives
- Dirkzwager
- Dröge & Van Drimmelen
- European Centre for Alternative Finance
- Galerie Plaatsmaken
- Het Huis Utrecht
- Hofstaten
- ING Bank
- KokxDeVoogd
- MAMA
- Mazars
- MusicMotion
- NN Group (Nationale Nederlanden)
- NautaDutilh
- New Nodes
- Qredits
- Sinzer
- Special Arts
- Triodos Bank
- Voordekunst
- Werkplaats4
- Wielinq
- IJsfontein

Verder werken wij samen met externe adviseurs, trainers, mentoren, coaches en experts uit het bedrijfsleven en de cultuursector.

BEDRIJFSGEGEVENS

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).

RSIN

810269247

Bezoekadres

Kerkstraat 204, 1017 GV Amsterdam

Contactgegevens

Postbus 2617, 1000CP Amsterdam

020- 5352500

info@cultuur-ondernemen.nl

www.cultuur-ondernemen.nl

Bankgegevens

NL17 INGB 0652309097

BIC INGBNL2A

BTW-nummer

NL 8102.69.247.B01

COLOFON

Coördinatie en samenstelling:

Cultuur+Ondernemen

Ontwerp en opmaak:

Studio Anne van Geffen

Fotografie:

Pagina 10-11 Anna van Kooij

Pagina 14-15 Paul Enkelaar

Pagina 18-19 Alifya Al-Harazi

Pagina 22-23 Vera Duivenvoorden

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