

CULTUUR+ONDERNEMEN



JAAARVERSLAG 2025

DE TIJD VAN BESCHEIDENHEID IS VOORBIJ



CULTUUR+ONDERNEMEN

Cultuur+Ondernemen is hét kennisplatform voor ondernemerschap in de culturele en creatieve sector en financier voor cultureel ondernemers.

Wij zijn er om culturele organisaties en zelfstandig werkende kunstenaars en creatieven die willen ondernemen te versterken, zodat zij kunnen floreren en de samenleving optimaal kan profiteren van wat cultuur teweegbrengt. Daartoe werken we onder meer samen met overheden en fondsen, om de effecten van hun cultuurbeleid en -investeringen te vergroten.

Inhoud

BESTUURSVERSLAG	5
1. Inleiding	5
2. Cruciale partner in roerige tijden	7
3. Onze Theory of Change	14
4. Verantwoording activiteiten	16
4.1 BIS-prestatie-indicatoren	16
4.2 Niet-BIS-prestatie-indicatoren	19
4.3 Voucherbeheer Amsterdam (niet behorend tot BIS-taak)	21
4.4 Projectsubsidie OCW Aanjagen van innovatie in de cultuursector - Toekomstverkenners (niet behorend tot BIS-taak)	21
4.5 Projectsubsidie OCW E-learning Governance Code Cultuur voor toezichthouders en bestuurders in de culturele sector (niet behorend tot BIS-taak)	22
5. Verantwoording Financiële faciliteiten (niet behorend tot BIS-taak)	24
5.1 Cultuurleningen	24
5.2 Garantiefonds Pandemie Audiovisuele Producties	26
6. Financiën en organisatie	27
6.1 Financieel resultaat	27
6.2 Organisatieontwikkeling	28
6.3 Digitalisering	28
6.4 Personele ontwikkeling	30
6.5 Werkgeverschap	31
6.6 Personeelsvertegenwoordiging	33
6.7 Duurzaamheid	33
6.8 Administratie en financieel fundament	33
6.9 Risico's	34
6.10 Continuïteit	39
6.11 Bestuur en toezicht	40
7. Verantwoording codes	43
7.1 Governance Code Cultuur	43
7.2 Code Diversiteit & Inclusie	48
7.3 Fair Practice Code	52
8. Begroting 2026	55
JAARREKENING	56
9. Jaarrekening	56
9.1 Balans per 31 december 2025 na resultaat bestemming	56
9.2 Exploitatierkening over 2025	58

9.3 Toelichting op de grondslagen van waardering en resultaatbepaling	60
9.4 Toelichting op de balans per 31 december 2025	66
9.5 Toelichting op de exploitatierekening over 2025	87
OVERIGE GEGEVENS	102
10. Controleverklaring	102
11. Verantwoording Voucherbeheer Amsterdam (niet behorend tot BIS-taak)	112
12. Verslag raad van toezicht	115
13. Bedrijfsgegevens	121

BESTUURSVERSLAG

1. Inleiding

Al meer dan 90 jaar zet Cultuur+Ondernemen zich in voor de culturele en creatieve sector. Een sector die ertoe doet: de sector draagt € 33 miljard bij aan het bbp en is goed voor 4,1% van de werkgelegenheid. De tijd van bescheidenheid is voorbij. Voor de sector én voor ons.

In 2025 lieten we opnieuw zien wat onze toegevoegde waarde is en profileerden we ons meer. We versterkten het ondernemerschap van makers, verstrekten voor € 15,5 miljoen aan nieuwe leningen en namen het initiatief om de Governance Code Cultuur te vernieuwen. Ook zetten we het gesprek over een bredere financieringsbasis op de agenda. Lees in dit jaarverslag hoe we dat hebben gedaan.

Over ons

Wij zijn Cultuur+Ondernemen: het kenniscentrum voor ondernemerschap, financiering en governance in de culturele en creatieve sector én financier voor cultureel ondernemers. Het is onze ambitie om ondernemen, financieren en governance in de sector te versterken. We ondersteunen makers en organisaties met kennis, advies en financiering. En werken tegelijk aan betere randvoorwaarden die cultureel ondernemerschap stimuleren en mogelijk maken.

We maken deel uit van de culturele basisinfrastructuur (BIS) als ‘bovensectorale ondersteunende instelling’, dus voor de hele landelijke culturele en creatieve sector. Onze BIS-opdracht voor de periode 2025 – 2028 staat in de Regeling op het specifiek cultuurbeleid, artikel 3.53 Ondernemerschap en financiering: ‘het onafhankelijk informeren en adviseren van ondernemers en organisaties in de culturele en creatieve sector over ondernemerschap en financiering’.

Naast onze BIS-activiteiten voeren we ook andere activiteiten uit. Zo verstrekken we cultuurleningen en verzorgen we programma’s voor de professionalisering van makers en zakelijk leiders. Dat doen we veelal in opdracht van gemeenten en provincies, en in samenwerking met fondsen en bedrijven.

Leeswijzer

Dit jaarverslag begint met een verhaal waarin wij illustreren wat onze waarde is voor makers en organisaties en welke rol wij vervullen in het ecosysteem (hoofdstuk 2). In onze

Theory of Change laten we vervolgens zien welke impact we willen maken met onze activiteiten in deze periode en volgt onze prestatieverantwoording (hoofdstuk 4). We zoomen in op onze financiële faciliteiten, waaronder de cultuurleningen (hoofdstuk 5). Ook vertellen we over onze financiën, organisatie en werkwijze en lichten we toe hoe we ons bestuur en toezicht hebben geregeld (hoofdstuk 6). We gaan in op hoe we de drie codes van de sector toepassen (hoofdstuk 7). Dan volgen de begroting, jaarrekening, de controleverklaring van de accountant en de verantwoording voor Voucherbeheer Amsterdam (hoofdstuk 8 t/m 11). Dit jaarverslag eindigt met het verslag van de raad van toezicht (hoofdstuk 12).

2. Cruciale partner in roerige tijden

We leven en werken in een roerige wereld. Die snel verandert, onvoorspelbaar en complex is. Dat raakt ook makers en cultureel ondernemers. Internationale spanningen, polarisering en de ontwikkeling van nieuw cultuurbeleid hebben invloed op de sector. De opmars van AI gaat razendsnel. Die biedt veel kansen en tegelijkertijd zijn de effecten op de arbeidsmarkt nu al te merken.

Juist in deze tijd zijn creatieve makers en cultureel ondernemers hard nodig. Ze helpen de samenleving vooruit met hun verbeeldingskracht en nieuwe ideeën. Ze creëren ruimte voor ontmoeting en dialoog, en maken maatschappelijke vraagstukken zichtbaar en bespreekbaar. Als creatieve motor jaagt de sector innovatie aan en versterkt zij onze economie. Om dat te kunnen blijven doen, is een sterke en ondernemende sector nodig. Als cruciale partner ondersteunen wij de sector daarbij. Wij hebben de kennis, ervaring en een stevig netwerk. Onze expertise wordt herkend en benut. Dat merken we in gesprekken met makers, organisaties, beleidsmakers en partners. En dat zien we aan ons groeiende bereik, het groeiende aantal leningen en de impact van onze programma's.

Wij zetten ons ook in 2025 in voor een sterke en toekomstbestendige sector. In dit jaarverslag is in de prestatieverantwoording onder meer te lezen hoeveel gesprekken en bijeenkomsten plaatsvonden, hoeveel mensen onze website en social media kanalen bezochten en hoe we scoorden op klanttevredenheid. Met de volgende vijf activiteiten illustreren we onze waarde voor makers en organisaties en de rol die wij vervullen in het ecosysteem.

Groter bereik, stevigere profilering

In een wereld waarin aandacht schaars is, moet je zichtbaar en herkenbaar zijn. Je moet binnen drie seconden de interesse wekken, anders scrollen mensen voorbij. Onze kennis en ons aanbod worden gewaardeerd, maar nog niet iedereen in de sector weet ons te vinden. We werken er al enkele jaren aan om dit te verbeteren. Met resultaat. In 2024 bereikten we digitaal meer dan 1,1 miljoen mensen. Twee jaar eerder waren dat er minder dan 500.000. In 2025 investeerden we bewust in onze profilering als *merk*. Om nog veel meer mensen te bereiken en de sector verder te versterken.

In september startten we een merkcampagne op LinkedIn met korte, pakkende filmpjes. We lieten zien wie we zijn en waar we voor staan. Daarmee gooiden we het bewust over een andere boeg. Waar we in eerdere uitingen vooral kennis deelden, kozen we er nu voor om ons als merk te profileren en onze naamsbekendheid te vergroten. Onze filmpjes werden in 2025 meer dan 2,5 miljoen keer gezien. We bereikten veel nieuwe mensen en zagen het

aantal volgers groeien. Via de campagne nodigen we makers en organisaties uit om naar onze website te gaan, informatie op te zoeken, mee te doen aan activiteiten of een oriëntatiegesprek te voeren. In 2026 komen de volgende fasen in de campagne. Eerst gericht op de zakelijk leiders zelf en voor welke uitdagingen ze staan; later zoomen we verder in op ons aanbod.

Door bijeenkomsten te organiseren, vergrootten we ons bereik verder. We ontmoetten cultureel ondernemers in meer dan honderd webinars en bijeenkomsten in het hele land. En we organiseerden twee grote events. CreativeRoadz voor zzp'ers in de culturele en creatieve sector, en een congres rond de update van de Governance Code Cultuur voor bestuursleden, toezichhouders en zakelijk verantwoordelijken. Deze bijeenkomsten brachten mensen samen, versterkten kennis en stimuleerden uitwisseling.

Tegelijk scherpten we onze digitale strategie aan. We zien dat AI-gestuurde zoekfuncties veel waarde hechten aan autoriteit en expertise. Daarom profileren we ons explicieter als expert en nemen onze adviseurs op persoonlijke titel actiever deel aan het debat.

Ook ontwikkelden we een nieuwe strategie voor ons digitaal platform. De komende drie jaar transformeren we die: van een plek waar je informatie vindt naar een omgeving die zich aanpast aan de individuele gebruiker. Onder de naam 'Hyperpersonalisatie/Integrator' bouwen we aan vergaande personalisatie en brengen we informatie uit verschillende bronnen slim samen. Zo krijgen mensen in elke stap van hun ontwikkeling informatie op maat: precies de kennis, tools en ondersteuning die op dat moment relevant voor hen zijn.

CreativeRoadz: groot event in co-productie dat makers bij elkaar bracht

Met de uitverkochte eerste editie van CreativeRoadz brachten we op 3 april 2025 freelancers en zzp'ers in de culturele en creatieve sector samen. Het congres stond in het teken van zakelijke professionalisering en je beroepspraktijk versterken. Makers uit het hele land kwamen bij elkaar om kennis op te doen en ervaringen uit te wisselen. We organiseerden het congres samen met Platform ACCT en de Creatieve Coalitie. Door onze expertises en netwerken te bundelen, bereikten we meer mensen en konden we een inhoudelijk sterk en veelzijdig programma neerzetten.

De dag begon sterk met een ontwapenende keynote van actrice Hanna van Vliet (bekend van de serie ANNE+). Ze vertelde openhartig over afwijzing en onzekerheid. En over de keuzes die zij maakt om trouw te blijven aan zichzelf, terwijl ze tegelijk haar brood moet verdienen. Veel deelnemers herkenden zich in haar verhaal. Het zette de toon voor de open uitwisseling de rest van de dag. Spoken-wordartiest Elton Kiene benadrukte dat er niets mis is met commercieel werken, zolang het past bij je waarden en je er eerlijk voor wordt betaald. Het kan ook ruimte creëren voor autonoom werk.

Na het plenaire deel volgden verdiepende workshops. In kleinere groepen gingen deelnemers aan de slag met hun eigen professionele ontwikkeling. Ze konden zich verdiepen in de zakelijke kant, met sessies over het verbreden van de financieringsmix en de Wet DBA en het voorkomen van schijnzelfstandigheid. Ook waren er workshops over mentale gezondheid en sociale veiligheid. Daarnaast konden deelnemers werken aan praktische vaardigheden, zoals ontspannen presenteren, onderhandelen, het inzetten van AI als assistent en lobbyen.

Op de informatiemarkt gingen deelnemers in gesprek met Cultuur+Ondernemen, Platform ACCT, de Creatieve Coalitie, Mores en DEN. Ze kregen een goed beeld van de ondersteuning die deze organisaties bieden, stelden vragen en legden nieuwe contacten. Het ging daar ook echt over henzelf: hun werk, hun vragen en behoeften.

Naast inhoudelijke verdieping bood CreativeRoadz ook ruimte voor ontmoeting. Veel freelancers en zzp'ers werken alleen. Juist daarom vonden ze het waardevol om collega's te ontmoeten, ervaringen te delen en te merken dat ze niet de enigen zijn die tegen bepaalde vragen aanlopen. De positieve reacties van de deelnemers en partners smaakten naar meer: op 9 april 2026 volgt een nieuwe editie. Dan doet DEN, het kennisinstituut voor cultuur & digitale transformatie, ook mee als samenwerkingspartner.

Update Governance Code Cultuur: een sectorbreed gesprek over governance

In 2025 namen we het initiatief om de Governance Code Cultuur te vernieuwen. De vorige versie dateert uit 2019. Sindsdien is er veel veranderd. Governance staat nadrukkelijk op de agenda van de sector en is regelmatig onderwerp van publiek debat. Nieuwe thema's als digitale transformatie, sociale veiligheid en duurzaamheid vragen om actualisering. Dat was voor ons reden om te kijken of de code nog past bij deze tijd.

Als houder en hoeder van de code organiseerden we het gesprek hierover. We stelden een begeleidingscommissie samen van governance-experts en bestuursleden, toezichthouders en directeurs uit verschillende disciplines en van grote en kleinere culturele organisaties. Zij fungeerden als klankbord en toetssteen. Daarnaast vroegen we de sector om mee te denken via een online peiling. Ruim vierhonderd mensen namen deel: bestuurders, toezichthouders, directeurs, beleidsmedewerkers, adviseurs en andere betrokkenen. Ook organiseerden we rondetafelgesprekken en bijeenkomsten met brancheorganisaties, andere codehouders en subsidieverstrekkingen.

Uit de peiling kwam een gemengd beeld naar voren. Veel mensen waarderen de Governance Code Cultuur als kader en hulpmiddel voor het gesprek over goed bestuur en toezicht. Tegelijk vinden ze dat de code korter en eenvoudiger mag, met meer voorbeelden

en praktische hulpmiddelen. Vooral kleinere organisaties ervaren de code als veel of zwaar, zeker in combinatie met de andere codes. Ook willen veel mensen meer aandacht voor onderwerpen als rolneming, belangenverstrengeling, duurzaamheid en sociale veiligheid. Dat maakt het ingewikkeld. Want hoe voeg je die onderwerpen toe zonder dat de code langer wordt?

We besteedden veel aandacht aan de communicatie. We wilden uitstralen dat de code geen papieren verplichting of een ambtelijke voorwaarde voor subsidie is, maar een serieus, springlevend handvat voor goed bestuur. Daarom wilden we zoveel mogelijk mensen uitnodigen om mee te denken. We ontwikkelden een schrijfkompas om aansprekender over de code te schrijven. Ook zetten we meer visuele middelen in, zoals een video, om toegankelijker en minder ambtelijk over de code te communiceren.

Het sluitstuk van de ‘ophaalfase’ was het congres dat we in november organiseerden. We brachten ruim tweehonderd toezichthouders, bestuurders, directeuren en andere betrokkenen uit de culturele sector samen. We spraken over mogelijke aanpassingen van de Governance Code Cultuur. En over wat goed bestuur en toezicht vraagt in de praktijk, waar het schuurt en hoe we daar samen mee omgaan. In het panelgesprek ’s ochtends ging het over de rolverdeling en het samenspel van bestuur en toezicht. Dat sloot helemaal aan bij de felle discussie die in 2025 losbarstte over de verhouding tussen bestuur en ‘toezicht op toezicht’. Uit het panelgesprek bleek dat voor goed bestuur en toezicht meer nodig is dan regels. Het vraagt ook om zorgvuldigheid, discipline en de menselijke maat. ’s Middags kwamen in deelsessies belangrijke issues aan de orde: hoe zit het met kleine organisaties en de code? Is de code een lust of last? Wat is een toezichtvisie en hoe maak je die? Ook gingen de aanwezigen met elkaar en met de Raad voor Cultuur in gesprek over het advies over professionalisering van toezicht in de sector en de Governance Code Cultuur. De belangstelling voor het congres was zo groot, dat we meer dan honderd belangstellenden ‘nee’ moesten verkopen en moesten doorverwijzen naar het videoverslag. Dat laat zien dat governance leeft en dat de sector behoefte heeft aan een duidelijke code.

De nieuwe code is er nog niet. In 2026 werken we de opgehaalde inzichten uit in concrete voorstellen, die we opnieuw toetsen in het veld. Wat er precies verandert, weten we dus nog niet. Wel is al duidelijk dat we de twee versies van de code – die voor organisaties met een raad-van-toezichtmodel en die voor organisaties met een bestuur-directiemodel – gelijkwaardig gaan maken. Nu wordt dat niet zo ervaren, omdat in het bekende blauwe boekje alleen de versie voor het raad-van-toezichtmodel is opgenomen. Die voor het bestuurs-directiemodel is alleen als pdf beschikbaar. Ook wordt de taal toegankelijker en zorgen we voor directe links naar de bijbehorende hulpmiddelen. Maar governance gaat over meer dan regels en kaders op papier. Het gaat ook over cultuur en gedrag. De oplossing ligt daarom niet alleen in andere formuleringen of een kortere code, maar vooral

in hoe de code wordt gebruikt: als hulpmiddel voor reflectie en professioneel handelen in de praktijk.

Groei in cultuurleningen: vijftig procent meer nieuwe leningen

In 2025 verstrekten we voor € 15,5 miljoen aan nieuwe leningen: een stijging van vijftig procent ten opzichte van 2024. Het aantal leningen bleef ongeveer gelijk, maar het totaalbedrag nam toe. We maakten dus grotere plannen mogelijk.

Makers en organisaties zien leningen steeds vaker als een volwaardig onderdeel van hun financieringsmix. In oriëntatiegesprekken en speeddates vragen zij zelf steeds vaker of lenen een optie is. De leencampagne die we in 2024 startten en waar we in 2025 mee doorgingen, droeg bij aan meer bekendheid en meer aanvragen. De leningen varieerden van een klein bedrag voor een instrument of apparatuur tot grote bedragen, bijvoorbeeld voor een filmproductie. In de film- en audiovisuele sector is vaak voorfinanciering nodig, terwijl de inkomsten pas later binnenkomen. Voor banken zijn dit soort financieringen meestal minder aantrekkelijk. Wij hoeven geen geld te verdienen aan deze activiteit. Voor ons telt haalbaarheid en of een plan bijdraagt aan een duurzame beroepspraktijk.

Vanwege de groei besteedden we in 2025 aandacht aan het beheer en de verdere professionalisering van onze interne organisatie. We ontwikkelden online kredietaanvraagdocumenten waardoor we efficiënter kunnen werken. We breiden de formatie uit voor het beheer. We volgen leningnemers actief. Zo kunnen we op tijd ingrijpen als terugbetalen even niet lukt, en samen zoeken naar oplossingen.

Tegelijkertijd zien we dat er nog veel te winnen is. Kennis over financieringsmogelijkheden buiten subsidies en fondsen is in de sector nog beperkt. Niet alleen bij makers en culturele organisaties, maar ook bij beleidsmakers. Instrumenten als cultuurleningen, crowdfunding of publiek-private financiering zijn minder bekend en worden minder snel overwogen. Daarom blijven we kennis delen over een bredere financieringsmix. Zodat makers en organisaties hun plannen ook op de langere termijn kunnen blijven realiseren.

In hoofdstuk 5 en de jaarrekening gaan we in meer detail in op de cultuurleningen.

Bericht uit het Veld: richting geven aan het gesprek over financiering

Met de publicatie 'Bericht uit het Veld – Schaarste in een wereld vol geld' brachten we in kaart waar culturele ondernemers en organisaties tegenaan lopen bij het financieren van hun plannen. In gesprekken met makers, organisaties, beleidsmakers en financiers hoorden we steeds hetzelfde: de sector ervaart grote financiële druk. Het gevoel van schaarste

overheerst. Toch is er in de samenleving wel degelijk kapitaal beschikbaar. Vraag en aanbod vinden elkaar onvoldoende.

Een van de knelpunten zit in de manier waarop waarde wordt verwoord. Veel makers en organisaties spreken wel de taal van subsidiegevers. Ze kunnen de artistieke kwaliteit van hun werk goed onder woorden brengen, maar realiseren zich niet dat hun werk ook voor andere partijen van waarde kan zijn. Een fotograaf die werkt met getraumatiseerde vrouwen levert niet alleen een artistiek eindproduct op, maar kan ook bijdragen aan mentaal welzijn. Een bedrijf dat een museum sponsort, laat zien maatschappelijk betrokken te zijn en wordt daarmee aantrekkelijker als werkgever. Elke financier beoordeelt plannen vanuit een eigen perspectief: culturele kwaliteit, rendement, gezondheidswinst of kostenbesparing. Makers die hun financiering willen verbreden, moeten leren die verschillende waardes te herkennen en erover leren communiceren op een manier die aansluit bij de verschillende financiers. Een ander knelpunt is dat veel organisaties nauwelijks buffers kunnen opbouwen. Subsidievoorwaarden maken het lastig om eigen vermogen te vormen. Terwijl een buffer juist helpt om tegenvallers op te vangen, te investeren en externe financiers aan te trekken.

Op basis van deze inzichten stelden we in ons Bericht over financiering een gezamenlijke agenda op. Onze oproep aan overheden, sector en partijen uit andere domeinen: werk samen aan een sterkere en bredere financieringsbasis voor cultuur, waarin meerdere geldstromen naast elkaar bestaan en elkaar versterken. In 2025 namen we daarin het voortouw. We voerden gesprekken met VNG-cultuurambtenaren, het ministerie van OCW en andere betrokken partijen over onder meer eigen vermogen en subsidievoorwaarden. We startten een verkenning naar de toegankelijkheid van mkb-regelingen voor culturele organisaties. En onderzoeken de kansen en randvoorwaarden van publiek-private financiering als een manier om de koek voor de sector de komende jaren te vergroten.

In 2026 zetten we de volgende stap. We organiseren een volgende serie rondetafel-gesprekken met beleidsmakers en organisaties over het opbouwen van eigen vermogen en de rol van subsidievoorwaarden. We toetsen de knelpunten en werken toe naar concrete handreikingen die culturele organisaties meer financiële ruimte geven. Ook kijken we naar geldbronnen buiten het traditionele cultuurdomein, bijvoorbeeld in de zorg of het sociaal domein. In 2026 publiceren we hier een kennisgids over.

Parallel hieraan ontwikkelen we onze AI-chatbot voor financieringsvragen verder. Financieringsvragen zijn vaak heel persoonlijk en vragen dus om maatwerk. De chatbot helpt makers hun vragen te specificeren, want zonder duidelijke vraag krijg je ook geen zinvol antwoord. Ook helpt de chatbot hen om helder te verwoorden waarom zij waardevol zijn voor potentiële financiers. Door gerichte vragen te stellen, stimuleert de chatbot

makers om verder te kijken dan alleen naar publieksaantallen of artistieke waarde. Zo ontdekken ze de bredere maatschappelijke waarde of economische betekenis van hun werk. En kunnen ze financiers beter uitleggen waarom hun werk relevant is.

Slot

De tijd van bescheidenheid is voorbij. In een wereld die snel verandert, kiezen wij ervoor om zichtbaar te zijn en het voortouw te nemen. Voor makers en culturele organisaties die vooruit willen. Voor een sector die van grote maatschappelijke en economische waarde is. Daarom blijven we de sector ondersteunen met kennis, advies en financiering. En blijven we ons sterk maken voor een ecosysteem dat cultureel ondernemerschap stimuleert en mogelijk maakt.

3. Onze Theory of Change

Onze activiteiten dragen bij aan succesvol ondernemerschap, financiële kracht en goed bestuur en toezicht in de culturele en creatieve sector, en aan het versterken van eigenaarschap op deze gebieden. Daarnaast werken we samen met beleidsmakers, financiers en andere stakeholders aan een ecosysteem dat makers en culturele organisaties optimaal faciliteert en stimuleert.

De Theory of Change, die hoort bij ons BIS-Activiteitenplan 2025-2028, laat zien welke impact we willen maken met onze activiteiten.



Onze activiteiten, zowel voor de BIS als voor andere activiteiten, zijn geoperationaliseerd met prestatie-indicatoren. In paragraaf 4.1 en 4.2 is te zien welke dat zijn en wat de prestaties in 2025 daarop zijn geweest. De verantwoording over Voucherbeheer Amsterdam en de projectsubsidies van OCW zijn te vinden in paragraaf 4.3 tot en met 4.5.

4. Verantwoording activiteiten

4.1 BIS-prestatie-indicatoren

Prestatie-indicator	BIS-aanvraag 2025	Werk-programma 2025	Realisatie 2025
1. Aantal bereikte personen digitaal platform en nieuwsbrief	155.000	155.000	97.831
2. Weergaven digitaal platform en sociale kanalen	650.000	650.000	2.896.586
3. Gebruik digitaal platform	55%	55%	59%
4. Gebruik sociale kanalen	5,5%	5,5%	10,7%
5. Gebruik nieuwsbrief	6%	6%	5,4%
6. Aantal digitale content items	41	48	50
7. Aantal kennisbijeenkomsten en webinars	64	50	70
8. Aantal korte adviezen	675	675	747
9. Aantal rapporten en signaleringen	11	15	5
10. Aantal rondetafel- en stakeholder gesprekken	22	22	99
11. Aantal pilots en experimenten	3	5	5
12. Verkenning en update Governance Code Cultuur	1	1	1
13. Cijfer klantwaardering	8	8	8
14. Cijfer stakeholderswaardering	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Toelichting op het kwantitatief activiteitenoverzicht

1. Aantal bereikte personen digitaal platform en nieuwsbrief

Dit geeft een indruk van hoeveel mensen we in de sector bereiken en een beeld van onze bekendheid, vindbaarheid en relevantie. De realisatie is lager dan begroot. Het totale websiteverkeer neemt af, door o.a. zero-click zoekopdrachten: ruim 60% van de zoekopdrachten in Google leidt tegenwoordig niet meer tot een klik naar een externe website. Dit komt door bijvoorbeeld de AI-overviews. Ook zorgen aangescherpte privacyregels ervoor dat gebruikers minder goed gevolgd kunnen worden, waardoor sommige meetwaarden minder volledig zijn. De trend van zero-click zoekopdrachten zal naar verwachting een blijvende impact hebben. Van het totaal begrote aantal betreft 15.000 het bereik via de nieuwsbrief. In 2025 hadden we 13.446 abonnees.

2. Weergaven digitaal platform en sociale kanalen

Dit betreft het aantal weergaven van de website en impressies van de socials (LinkedIn en Instagram) als geheel. Weergaven en impressies bieden inzicht in de populariteit van de content en hoe wijdverspreid deze wordt gezien. Ondanks de daling in aantal bereikte personen, bekijken de gebruikers relatief wel vaker en meer pagina's van het digitaal platform, waaruit we kunnen afleiden dat ze onze content interessant vinden. De grootste stijging komt door de impressies op Instagram. Daar hebben we enkele campagnes gedaan die het erg goed hebben gedaan.

3. Gebruik digitaal platform

Het kwalitatief gebruik van ons digitaal platform meten we met het betrokkenheidspercentage: het deel van de paginaweergaven van het digitaal platform waarbij interactie plaatsvindt met de bezoeker, zoals het doorklikken naar een nieuwe pagina, het invullen van een formulier of het inschrijven voor de nieuwsbrief of activiteit. De hoogte van het percentage geeft doorgaans aan of je waardevolle, relevante content aanbiedt en of bezoekers gemakkelijk kunnen navigeren en informatie snel kunnen vinden. De realisatie in 2025 is in lijn met de begroting.

4. Gebruik sociale kanalen

Ook voor de socials meten we het betrokkenheidspercentage. Dit is het aantal interacties van de gebruikers zoals likes, comments, shares en clicks ten opzichte van het aantal organische (dus niet gesponsorde) weergaven van berichten. Meta (het meetplatform voor Instagram) heeft wijzigingen aangebracht in hun meetwaarden. Dat betekent dat het betrokkenheidspercentage niet meer wordt gemeten. LinkedIn berekent betrokkenheid op basis van het aantal interacties gedeeld door het aantal impressies. Deze berekening passen we nu ook toe op Meta. Het betrokkenheidspercentage is bijna twee keer hoger dan begroot. De stijging wordt grotendeels veroorzaakt door beter bereik via LinkedIn.

5. Gebruik nieuwsbrief

We meten de kwalitatieve effectiviteit van onze nieuwsbrief aan de hand van het klikpercentage, dat wordt berekend op basis van het aantal geregistreerde klikken in de bezorgde e-mails. Dit geeft aan hoeveel van onze abonnees de inhoud van de nieuwsbrief interessant vinden en geeft inzicht in hoe goed de eerste indruk van de inhoud aansluit bij de behoeften van ons doelgroep. Het gemiddelde klikpercentage is lager dan begroot. We zien dat het klikpercentage van de nieuwsbrief voor organisaties hoger ligt (op 6,3%) dan voor de makers (4,5%).

6. Aantal digitale content items

Dit betreft artikelen, ervaringsverhalen, podcasts, video's, handreikingen, tools en kennisgidsen. Onze digitale content maakt kennis breed toegankelijk en toepasbaar. Vooral

op het gebied van governance hebben we veel videocontent geproduceerd, in aanvulling op de e-learning die gefinancierd werd vanuit een projectsubsidie van het ministerie van OCW. Dat was niet voorzien bij het opstellen van onze BIS-aanvraag.

7. Aantal kennisbijeenkomsten en webinars

Dit betreft zowel de zelf georganiseerde bijeenkomsten en webinars als de bijeenkomsten en webinars waar we een bijdrage aan leveren. Trainingen op aanvraag worden hier niet meegeteld, want deze vallen niet onder onze BIS-activiteiten. We hebben aanzienlijk meer bijeenkomsten gedaan dan begroot (70 versus 50).

8. Aantal korte adviezen

Hieronder vallen de helpdeskvragen en de oriëntatiegesprekken. Onze overige advies- en begeleidingstrajecten zijn niet-BIS-activiteiten. De doelgroep wist ons goed te vinden voor met name de oriëntatiegesprekken en we overtroffen de begroting.

9. Aantal rapporten en signaleringen

We publiceren rapporten en andere berichten waarin we op onze expertisegebieden ontwikkelingen en behoeften van de sector schetsen en oplossingsrichtingen geven. We hebben minder gepubliceerd dan begroot. Dit heeft onder andere te maken met langdurige uitval van twee programmanagers en de aangescherpte communicatiestrategie, waarbij kiezen voor 'meer met minder': minder publicaties, waar we meer ruchtbaarheid aan geven.

10. Aantal rondetafel- en stakeholdergesprekken

Dit betreft door ons georganiseerde gesprekken met de sector, zijn vertegenwoordigers en experts binnen en buiten de sector. We schuiven aan bij anderen om opgaven, behoeften en kansen te identificeren, en om de aansluiting tussen vraag en aanbod van financiering te stimuleren. Ook organiseren we het gesprek met beleidsmakers, experts en branche- en beroepsorganisaties om goede randvoorwaarden te bevorderen en zo het ecosysteem te versterken. De realisatie is velen malen groter dan begroot. We zijn in 2025 actief het veld in gegaan om met de juiste partijen het gesprek te voeren.

11. Aantal pilots en experimenten

We voeren pilots en experimenten uit ten behoeve van onder andere de ontwikkeling van nieuwe instrumenten. In 2025 hebben we de AI-chatbot verder verbeterd, een nieuw webinarprogramma voor jonge makers ontwikkeld en uitgevoerd, een campagne gericht op starters opgezet, een financieel leerprogramma ontwikkeld en zijn we gestart met een pilot OG's on tour, waarin we samen met een regionale partner optrekken voor oriëntatiegesprekken op locatie.

12. Verkenning en update Governance Code Cultuur

In de BIS-aanvraag waren zowel de uitkomst van de verkenning als de conferentie om de nieuwe Governance Code Cultuur te lanceren gepland in 2027. De verkenning zijn we in 2025 gestart en deze loopt door in 2026. In 2025 hebben we input opgehaald uit het veld, onder andere via een online peiling en gesprekken met stakeholders. Daarnaast hebben we met de begeleidingscommissie inhoudelijke vraagstukken en de vorm van het proces uitgedacht. Ook organiseerden we een congres om input te verzamelen. In 2026 wordt de vernieuwde code gelanceerd.

13. Cijfer klantwaardering

Dit cijfer heeft betrekking op onze korte adviezen, de kennisbijeenkomsten, webinars en het congres over de update van de governance code. Een algemeen waarderingcijfer is onderdeel een uitgebreidere evaluatie-vragenlijst. Klanten waarderen ons met gemiddeld een 8 en dat is conform begroting.

14. Cijfer stakeholdersanalyse

Om inzicht te hebben in de waardering waarop wij onze BIS-taak vervullen laten we in 2027 kwalitatief onderzoek onder onze stakeholders doen door een extern bureau. In 2025 is hiervoor dus geen doel gesteld.

4.2 Niet-BIS-prestatie-indicatoren

Naast de BIS-activiteiten verzorgen we ook leenfaciliteiten en voeren we opdrachten en programma's uit voor derden. Ook deze opdrachten zijn ten behoeve van het bevorderen van ondernemerschap in de culturele sector. Voor deze activiteiten hebben we additionele financiering, van directe inkomsten tot overige en incidentele subsidie (soms van OCW). Voor de uitvoering van deze activiteiten schakelen we vaak externe adviseurs en experts uit onze flexibele schil in.

Niet-BIS-activiteit	Werkprogramma 2025	Realisatie 2025
1. Cultuurleningen: informatieverzoeken	300	361
2. Cultuurleningen: verstrekkingen	120	108
3. Programma's voor professionalisering: bijeenkomsten van ontwikkelprogramma's	29	27
4. Programma's voor professionalisering: mentoring	32	28
5. Zelfevaluaties voor raden van toezicht en besturen: scans (al dan niet begeleid)	80	70
6. Advies, trainingen en workshops op maat: adviestrajecten en trainingen	40	43
7. Advies, trainingen en workshops op maat:	39	66

matches met opleidingen		
8. Advies, trainingen en workshops op maat: matches ZP-Adviescheck	0	13
9. Voucherbeheer	1	1
10. Garantiefonds Pandemie Audiovisuele Producties	1	1
11. Onderzoek innovatie culturele sector	1	1
12. E-learning governance	1	1

Toelichting

1. Cultuurleningen: informatieverzoeken

Voor de toelichting hierop verwijzen we naar hoofdstuk 5.1 Cultuurleningen op bladzijde 25.

2. Cultuurleningen: verstrekkingen

Voor de toelichting hierop verwijzen we naar hoofdstuk 5.1 Cultuurleningen op bladzijde 25.

3. Programma's voor professionalisering: bijeenkomsten van ontwikkelprogramma's

Dit zijn de bijeenkomsten van de ontwikkelprogramma's Slagkracht en Route Ondernemerschap, die van de deelnemers respectievelijk een waarderingscijfer van een 8,3 en een 8,9 krijgen.

4. Programma's voor professionalisering: mentoring

We voeren twee mentorprogramma's uit, waarvan één in opdracht van het Mondriaanfonds. De programma's worden door de deelnemers gemiddeld met een 9 gewaardeerd.

5. Zelfevaluaties voor raden van toezicht en besturen: scans (al dan niet begeleid)

Culturele organisaties kunnen een governance zelfevaluatiescan bij ons afnemen, zowel zelfstandig als onder begeleiding.

6. Advies, trainingen en workshops op maat: adviestrajecten en trainingen

Naast de laagdrempelige bijeenkomsten die we in het kader van de BIS uitvoeren, verzorgen we op aanvraag advies, trainingen en workshops op maat. In 2025 deden we adviestrajecten voor het programma Utrecht Ondernemer Centraal en gaven we trainingen en workshops op maat, met name op het gebied van governance.

7. Advies, trainingen en workshops op maat: matches met opleidingen

In samenwerking met opleidingsinstituten De Baak, vanHarte&Lingsma en de Vrije Universiteit (VU) bemiddelen we tussen mensen uit de culturele sector en opleidingsplekken. Deze worden tegen een sterk gereduceerd tarief door deze instituten aangeboden in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

8. Advies, trainingen en workshops op maat: matches ZP-Adviescheck

Voor Platform ACCT zijn wij poortwachter voor een onderdeel van de Oog voor Impuls regeling ZP-Adviescheck. Voor het thema Financiering, tarieven en administratie helpen wij aanvragers die behoefte hebben aan vraagverheldering en/of ondersteuning bij het vinden van een passende adviseur.

9. Voucherbeheer

In opdracht van de gemeente Amsterdam ontwikkelden wij een digitaal vouchersysteem voor de budgetten voor cultuureducatie. Wij zijn verantwoordelijk voor het gebruik en de kwaliteit van het systeem. Voor een verdere toelichting verwijzen we naar bladzijde 112.

10. Garantiefonds Pandemie Audiovisuele Producties

Samen met de audiovisuele sector, het Nederlands Filmfonds en OCW hebben wij deze garantieregeling opgericht en voeren we deze uit.

11. Onderzoek innovatie culturele sector

Voor een toelichting hierop verwijzen we naar hoofdstuk 4.4.

12. E-learning governance

Voor een toelichting hierop verwijzen we naar hoofdstuk 4.5.

4.3 Voucherbeheer Amsterdam (niet behorend tot BIS-taak)

Zie Verantwoording Voucherbeheer Amsterdam op bladzijde 112.

4.4 Projectsubsidie OCW Aanjagen van innovatie in de cultuursector – Toekomstverkenner (niet behorend tot BIS-taak)

In oktober 2024 heeft Cultuur+Ondernemen een subsidie van € 53.240 ontvangen van het ministerie van OCW om samen met Art-up een onderzoek te doen naar de mogelijkheden om innovatie in de culturele sector te stimuleren. Het onderzoek startte eind oktober 2024. In de oorspronkelijke beschikking was vastgelegd dat het onderzoek uiterlijk op 28 februari 2025 zou worden afgerond. Deze planning bleek niet haalbaar. We hebben daarom verzocht de einddatum te verplaatsen naar 30 juni 2025. Dit verzoek is gehonoreerd. In juni 2025 is het onderzoek afgerond en opgeleverd.

In 2024 lag de focus op de voorbereiding van het onderzoek en het voeren van gesprekken met diverse stakeholders. In 2025 voerden we het onderzoek uit met deskresearch,

interviews en enquêtes. We onderzochten welke kansen en belemmeringen culturele organisaties ervaren bij het innoveren van de zakelijke kant van hun organisatie. Op basis van onze bevindingen formuleerden we aanbevelingen voor verschillende partijen in het ecosysteem, met als doel innovatie verder aan te jagen. De resultaten zijn gebundeld in het onderzoeksrapport Toekomstverkenners.

We concludeerden dat zakelijke vernieuwing organisaties helpt om andere doelgroepen aan te spreken, innovatieve businessmodellen te creëren en nieuwe technologieën te benutten, maar dat er weinig financiële ruimte voor is. Ook ontbreken vaak de benodigde kennis en vaardigheden. De subsidieregelingen voor innovatie in de culturele sector zijn ad hoc. Daardoor is er onvoldoende borging en continuïteit. Een meerjarige visie van financierende partijen kan hierbij helpen. Ook werd duidelijk dat innovatie vraagt om gefaseerde en flexibele financiering, omdat de uitkomst van een project vooraf vaak nog niet vastligt. Het zou goed zijn om in innovatieregelingen financiële ondersteuning te combineren met het versterken van zakelijke vaardigheden, kennisdeling en netwerkvorming. Een andere aanbeveling was om aansluiting te zoeken bij bestaande innovatieregelingen voor andere sectoren. Daar is al veel kennis over het innovatieproces en de ondersteuning en financiering die daarvoor nodig zijn. Deze bestaande regelingen zijn nu onvoldoende toegankelijk voor culturele organisaties vanwege de voorwaarden, maar zouden met aanpassingen mogelijk wel kunnen passen.

Het betrekken van de sector bij de uitkomsten van het onderzoek was ook een belangrijk doel van Toekomstverkenners. In dit kader organiseerden we op 30 juni 2025 een interactief slotevenement, waarbij we met vertegenwoordigers uit de sector het gesprek voerden over de bevindingen. Tot slot hebben wij en Art-up de belangrijkste resultaten en aanbevelingen via onze eigen netwerken, websites en social media verspreid, zodat ze voor iedereen toegankelijk zijn. Hiermee zijn alle activiteiten uit de subsidieaanvraag uitgevoerd.

Conform de beschikking hebben we de inzet van onze medewerkers voor dit onderzoek vanuit eigen middelen gefinancierd. De inzet van Art-up, de redactionele kosten van het onderzoek, de inhuur van externe expertise en de organisatie van het slotevenement zijn bekostigd uit de subsidie.

4.5 Projectsubsidie OCW E-learning Governance Code Cultuur voor toezichthouders en bestuurders in de culturele sector (niet behorend tot BIS-taak)

In september 2024 heeft Cultuur+Ondernemen een subsidie van € 55.000 ontvangen van het ministerie van OCW voor de ontwikkeling van een e-learning over de Governance Code

Cultuur, gericht op toezichthouders, bestuurders en zakelijk leiders in de culturele sector. De e-learning is ontwikkeld om op een laagdrempelige en toegankelijke manier kennis over te dragen en de toepassing van goed bestuur en toezicht in de praktijk te stimuleren. Eind 2024 hebben we een verzoek tot verlenging van de subsidie gedaan. Dit is gehonoreerd. Conform de nieuwe planning is het project afgerond op 1 april 2025.

In de ontwikkelfase lag de nadruk op het inhoudelijke en didactische ontwerp van de e-learning. In 2024 is uitgebreid onderzoek gedaan naar de vertaling van de principes van de Governance Code Cultuur naar een online leeromgeving die aansluit bij de praktijk van met name kleine en middelgrote culturele organisaties. Deze fase vormde de basis voor de verdere uitwerking en productie begin 2025. In strategische sessies is de inhoudelijke structuur van de e-learning vastgesteld en technisch uitgewerkt, zodat deelnemers overzichtelijk en modulair door de verschillende principes kunnen navigeren. Het merendeel van de opnames en productiewerkzaamheden vond begin 2025 plaats. Aanvullend zijn video's opgenomen met een vaste presentator die ieder principe kort en helder uitlegt. Ook hebben we praktijkvideo's opgenomen, gefinancierd uit onze BIS-middelen. In deze video's vertellen culturele instellingen per principe hoe zij dit toepassen in hun dagelijkse werk. Twee governance-experts bespreken aan de hand van dilemma's principe 3 over belangenverstrengeling.

De e-learning heeft een totale duur van circa zes uur. Hoewel dat korter is dan de aanvankelijk indicatief beschreven acht uur, biedt de opzet deelnemers voldoende mogelijkheden om hun leerervaring te verdiepen met reflectievragen en opdrachten die zij in hun eigen raad van toezicht of bestuur kunnen bespreken. De e-learning is daarmee flexibel in gebruik en sluit aan bij verschillende leerbehoeften en tijdsinvesteringen.

Per 1 april 2025 was de e-learning volledig online beschikbaar. Op dat moment waren alle onderdelen afgerond die gefinancierd werden vanuit deze projectfinanciering, waaronder de inhoudelijke opzet per principe, de technische inrichting van het platform, de explainervideo's en animaties, interactieve elementen zoals reflectievragen en tests, en het bijbehorende certificaat. Na 1 april zijn nog de aanvullende praktijkvideo's toegevoegd en is de e-learning getest. De feedback van de testgebruikers is meegenomen om de e-learning te verbeteren. In juni 2025 zijn we begonnen met de promotie van de e-learning via onze nieuwsbrief en andere communicatiekanalen. Sinds de lancering hebben ruim 250 mensen de e-learning weten te vinden.

5. Financiële faciliteiten (niet behorend tot BIS-taak)

5.1 Cultuurleningen

Leningen voor een sterke culturele sector

Cultuur+Ondernemen verstrekt cultuurleningen tegen lage rentes aan culturele organisaties, kunstenaars en creatieven. We bieden verschillende soorten leningen aan, variërend van € 1.000 tot € 500.000. Een persoonlijk gesprek is een belangrijk onderdeel van de aanvraagprocedure. We kijken of een lening past bij de plannen van de potentiële aanvrager en adviseren zo nodig over ondernemen, financieren en governance. Na het gesprek vragen veel mensen een lening aan. Anderen oriënteren zich eerst breder op hun ondernemerschap en financieringsbehoefte, bijvoorbeeld via een oriëntatiegesprek of leerprogramma. Als wij zelf geen geschikte leenvorm hebben, verwijzen we door naar onze samenwerkingspartners of andere partijen.

Onze leningen hebben impact. Cultureel ondernemers kunnen hun plannen realiseren en daarmee verder professionaliseren. Daardoor worden ze financieel weerbaarder en verbeteren hun ondernemerskwaliteiten.

In 2025 boden wij de volgende cultuurleningen aan:

Product	Min. bedrag	Max. bedrag	Rente	Behandelingskosten	Looptijd
Cultuurlening	€ 5.000	€ 500.000	2% -5% o.b.v. grootte/risicoprofiel	1% -2% (min. €200)	Max. 120 mnd. Passend bij Bestedingsdoel
Regionale cultuurleningen					
- Amsterdamse Cultuurlening	€ 1.000	€ 20.000	2%	1% (min. €200)	Max. 72 mnd.
- Rotterdamse Cultuurlening	€ 5.000	€ 50.000	2%	1% (min. €200)	Max. 60 mnd.
Cultuur Opstart Lening	€ 2.500	€ 500.000	2-5% o.b.v. grootte/risicoprofiel	1% (min. €200)	Max. 36 mnd.
Cultuur Vermogen Lening	€ 10.000	€ 500.000	2-5% o.b.v. grootte/risicoprofiel	1% (min. €200)	Max. 96 mnd.

De Cultuur Opstart Lening en de Cultuur Vermogen Lening maken deel uit van de coronasteunmaatregelen voor de culturele sector van het ministerie van OCW. Deze leenvormen kunnen ook worden gebruikt om de gevolgen van daarmee samenhangende crises op te vangen.

In 2025 voerden we 361 (2024: 300) eerste gesprekken naar aanleiding van informatieverzoeken. Daarnaast namen we 167 (2024: 128) nieuwe leningaanvragen in behandeling

voor een bedrag van € 22,6 miljoen (2024: € 15,2 miljoen). We verstrekten 108 leningen (2024: 103) voor een bedrag van € 15,5 miljoen (2024: € 9,5 miljoen). Alle leenvormen lieten een groei zien en het verstrekte bedrag nam toe met meer dan 50%.

We wezen 44 aanvragen af. Het ging om een totaalbedrag van € 5 miljoen. We zien dat bij een stijgende belangstelling voor de leningen het aantal afwijzingen sneller groeit. Dit heeft onder meer te maken met een grotere bekendheid van de leningen, waardoor meer mensen hun kansen op een lening onderzoeken. De reden van de afwijzing was meestal dat we twijfelden aan de financiële haalbaarheid van de plannen. In die gevallen hielpen we de aanvragers wel op weg met advies over alternatieve mogelijkheden of het verder uitwerken van hun plannen. Verder annuleerden 12 aanvragers hun aanvraag (€ 0,4 miljoen in totaal). Meestal omdat ze de overige financiering niet rond konden krijgen. Soms omdat hun plannen om andere redenen niet doorgingen.

Bij het verstrekken van een lening vragen we leningnemers altijd om een enquête in te vullen. Met als doel: onze dienstverlening te analyseren en zo nodig te verbeteren. De leningnemers die de enquête invulden, waren enthousiast over de intake (score: 4,53 van 5), onze adviezen (4,82), de administratieve afhandeling (4,45) en de doorlooptijd van de aanvraag (4,12). Alle respondenten gaven aan dat ze de Cultuurlening bij anderen zouden aanbevelen.

In de jaarrekening (bladzijde 75 t/m 84) worden alle leenvormen uitgebreid toegelicht.

Samenwerking met partners

We werkten nauw samen met onze partners, zoals het ministerie van OCW en regionale partners. Met onze regionale partners evalueerden we de cultuurleningen. De Amsterdamse en Rotterdamse Cultuurlening worden voorgezet in 2026. De Noord-Hollandse Cultuurlening is beëindigd. De provincie had hiervoor geld beschikbaar gesteld uit de coronamiddelen. De eerder overeengekomen verstrekkingperiode is afgelopen en de provincie heeft aangegeven geen financiële ruimte hebben voor voortzetting van de faciliteit. Met OCW stemden we af over de evaluatie van de Cultuurleningen die zij in 2026 laten uitvoeren.

Communicatie over lenen als onderdeel van de financieringsmix

In 2025 namen we deel aan verschillende bijeenkomsten om de toegevoegde waarde van cultuurleningen naar voren te brengen. Zo waren we bij een bijeenkomst van Hermes, het samenwerkingsverband van cultuurbeleidsambtenaren van de grotere gemeenten in Nederland. We willen hen ervan bewust maken dat de financieringsmix meer omvat dan alleen subsidie, en dat ze makers en organisaties naar ons kunnen doorverwijzen voor meer

advies. We namen ook deel aan verschillende bijeenkomsten voor makers, onder andere in Almere en Groningen. Tijdens deze bijeenkomsten wezen we makers op de mogelijkheid van lenen als onderdeel van hun financieringsmix.

Verder vergrootten we de bekendheid van onze cultuurleningen. We zetten de reclame-campagne over cultuurleningen in 2025 voort. Met effect: het aantal informatieverzoeken nam toe en de bekendheid van lenen is gegroeid. Dat merkten we in de gesprekken met makers tijdens bijeenkomsten in het land.

Professionalisering interne organisatie en administratie

Onze portefeuille groeit. Daarom besteedden we in 2025 aandacht aan het beheer en de verdere professionalisering van onze interne organisatie. We verbeterden ons software-programma VenturePlan, dat in 2023 is ingevoerd. Met dit programma leggen we het hele leenproces uniform vast: van de aanvraag, beoordeling en goedkeuring tot en met het opstellen van akten en het uitboeken van de leningen. In 2025 zijn we gestart met online kredietaanvraagdocumenten voor kleinere aanvragen, waardoor we efficiënter konden werken. In 2026 breiden we deze werkwijze uit naar grotere aanvragen en beheerdocumenten.

Ook ons leningenbeheer is in 2025 verder ontwikkeld. We krijgen steeds meer ervaring in het helpen van leningnemers met tijdelijke betalingsproblemen. Zo volgen we leningnemers nu beter, waardoor we het eerder zien als ze (tijdelijk) niet aan hun betalingsverplichting kunnen voldoen. Bij een saldotekort nemen we contact met ze op. Dat helpt om grotere problemen te voorkomen. Overigens verloopt de aflossing in de meeste gevallen goed; verreweg de meeste leningen worden op tijd terugbetaald. Wel zagen we dat in 2025 een aantal grotere leningen moest worden afgewikkeld, waardoor de afschrijvingen hoger waren dan in de afgelopen jaren. Een groot deel van deze afschrijvingen hield verband met de gevolgen van de coronaperiode.

5.2 Garantiefonds Pandemie Audiovisuele Producties

Het Garantiefonds Pandemie Audiovisuele Producties werd in 2025 niet gebruikt. Dit fonds is bedoeld voor onvoorziene kosten, veroorzaakt door een pandemie of de overheidsmaatregelen die daarmee samenhangen. Met het Nederlands Filmfonds en de sector zijn we in gesprek gegaan om tot een nieuwe gezamenlijke regeling te komen die beter aansluit bij de behoeften van de sector. In 2025 hebben we hiervoor belangrijke stappen gezet. De juridische voorbereidingen zijn nagenoeg afgerond. We verwachten dat het ministerie van OCW in de eerste helft van 2026 een besluit neemt en ons verzoekt de nieuwe regeling aan te bieden.

6. Financiën en organisatie

6.1 Financieel resultaat

Cultuur+Ondernemen realiseerde in 2025 een omzet van € 6.892.992 ten opzichte van een begroting van € 6.089.183. Het verschil heeft vooral te maken met de getroffen voorziening voor een deel van de verstrekte cultuurleningen. Hier staan baten tegenover. De voorziening voor de leningen laten zich moeilijk voorspellen en daarom begroten we deze post op nul. Iedere voorziening betekent daarom een afwijking ten opzichte van de begroting.

Het exploitatieresultaat bedraagt € 383.661. Dit betreft met name een saldo van niet besteed voucherbudget bij de uitvoering van Voucherbeheer voor cultuureducatie voor de gemeente Amsterdam.

Cultuur+Ondernemen heeft een negatief netto-werkkapitaal. De current ratio ligt onder de 1. Dit komt doordat de uitstaande cultuurleningen voor de uitvoering van de verschillende leenfaciliteiten op de balans staan als financiële vaste activa. Daardoor tellen deze leningen niet mee als vlottende activa in de berekening van het netto-werkkapitaal en de current ratio. Als we de uitstaande leningen zouden meenemen in de berekening, zou het netto-werkkapitaal positief zijn en de current ratio boven de 1 uitkomen.

De solvabiliteit ligt rond hetzelfde niveau als in het vorige boekjaar. De solvabiliteit is een onderwerp op de strategische agenda.

		2025	2024
Netto werkkapitaal:	Vlottende activa - Kort vreemd vermogen =	- € 26.323.887	- € 21.857.570
Current ratio:	$\frac{\text{Liquide activa} + \text{Vlottende activa}}{\text{Kort vreemd vermogen}} =$	0,76	0,80
Solvabiliteit:	$\frac{\text{Eigen vermogen}}{\text{Totaal vermogen} \times 100\%} =$	3%	3%

6.2 Organisatieontwikkeling

In ons werkprogramma en in onze collectieve en individuele jaarplannen staat wat we als organisatie willen bereiken en wat we van medewerkers verwachten. Blijven leren vinden we belangrijk, voor de organisatie én voor onze medewerkers. Daarom reserveren we 2% van de personele lasten voor collectieve en individuele scholing.

We investeren in de kwaliteit van onze medewerkers. Zij kunnen zich op verschillende manieren verder ontwikkelen. Ons personeelsbeleid biedt mogelijkheden voor ondersteuning, gesprekken, peer-to-peer-leren en scholing. Al deze mogelijkheden zijn gericht op goed functioneren, vakbekwaamheid en duurzame inzetbaarheid. Ook in onze jaargesprekken hebben we jaarlijks aandacht voor ontwikkeling. We bespreken dan welke vormen van leren en ontwikkelen medewerkers willen inzetten. Daarnaast hebben we een intern ontwikkelprogramma dat we jaarlijks samen vormgeven.

In 2025 organiseerden we 2 keer Lunch&CO: lunchbijeenkomsten waarin collega's elkaar bijpraten over activiteiten en nieuw aanbod. We bespraken onder andere een nieuwe functionaliteit op onze website, de e-learning voor de Governance Code Cultuur en contentconcepten voor onze social media. Ook hadden we bijeenkomsten over het vergroten van ons bereik en wat we daar individueel als ambassadeurs voor kunnen doen.

Omdat bijna al onze medewerkers adviesgesprekken voeren, organiseerden we opnieuw een training adviesvaardigheden. Daarin leerden medewerkers hoe ze socratische gesprekstechnieken kunnen toepassen in adviesgesprekken. Daarnaast volgden 11 medewerkers individuele scholing, variërend van coaching tot trainingen op het gebied van professionele ontwikkeling en vakgerelateerde trainingen. Hoewel Cultuur+Ondernemen een ruim budget beschikbaar heeft voor professionele ontwikkeling, zijn de bijdragen van Werktuig PPO een welkome ondersteuning.

6.3 Digitalisering

We hebben een hybride strategie om onze doelgroep te bereiken: een stevige online aanwezigheid, aangevuld met fysieke activiteiten voor ontmoeting en uitwisseling. Op onze digitale kanalen kunnen cultureel ondernemers kennis, tools en inspiratie vinden. Onze digitale basis is op orde. We hebben een moderne en goed functionerende website, goed gevolgde socialmediakanalen en de benodigde bedrijfssystemen. Maar de digitale ontwikkelingen gaan snel, dus we blijven verbeteren en innoveren.

Onze website is digitaal toegankelijk. De website voldoet aan niveau AA van de WCAG-richtlijnen. WCAG staat voor Web Content Accessibility Guidelines. Dit zijn de internationale richtlijnen waar ook alle websites van de overheid aan moeten voldoen. We verbeterden in 2025 de toegankelijkheid verder door de navigatie geschikt te maken voor blinden en slechtzienden.

Samen met onze webontwikkelaar maakten we een nieuwe strategie voor onze website. We zetten in op personalisatie. In 2028 willen we een hyperpersoonlijke website hebben, waarmee professionals in de culturele en creatieve sector toegang hebben tot alle kennis en middelen die ze nodig hebben voor de ontwikkeling van hun ondernemerschap. De website integreert dan kennis, netwerken en financiële instrumenten op één plek, zodat cultureel ondernemers sneller en gericht kunnen leren, kiezen en handelen.

In 2025 hebben we ook grote stappen gezet in het gebruik van AI. We verkenden de mogelijkheden, maar ook de uitdagingen en ethische vraagstukken die erbij komen kijken. Als pilot ontwikkelden we in 2025 een AI-chatbot voor onze Culturele Financieringswijzer. Uit de gebruikerstesten bleek dat de chatbot informatie toegankelijker maakt, en dat gebruikers sneller antwoord vinden op hun vragen. Eind 2025 ging de chatbot live en inmiddels is deze een vast onderdeel van de website. In 2026 ontwikkelen we de chatbot verder. We onderzoeken hoe we deze functionaliteit kunnen uitbreiden naar ons hele werkterrein. Ook verkennen we of we de chatbot kunnen laten samenwerken met chatbots van andere bovensectorale ondersteunende organisaties.

Daarnaast deden we een pilot met Engelse vertalingen. Voor Route Ondernemerschap maakten we een Engelstalige Artist Guide. We onderzochten of AI-gegenereerde vertalingen voldoen aan onze kwaliteitsnormen. We verzamelen nu feedback van gebruikers en nemen de resultaten mee in toekomstige vertalingen.

Intern werken we met een afgeschermd AI-tool. Veel medewerkers gebruiken deze al actief. In 2026 organiseren we een bijeenkomst om tips en kennis uit te wisselen. Voor het gebruik en de ontwikkeling van AI-toepassingen hebben we een intern kader vastgesteld om ervoor zorgen dat we AI goed en verantwoord inzetten. Omdat de ontwikkelingen snel gaan, monitoren we dit kader en passen we het aan waar nodig.

Naast de AI-toepassingen en de website werkten we ook op andere manieren aan vernieuwing en toekomstbestendigheid. In 2025 introduceerden we onze eerste e-learning. Startende toezichthouders maken daarmee op een laagdrempelige manier kennis met de principes van goed bestuur en toezicht. Verder vervingen we ons CRM-systeem, omdat ons oude pakket vanaf 2025 niet meer wordt onderhouden. Vanaf begin 2026 gebruiken we een nieuw systeem. Daarmee kunnen we ook een stap maken op het gebied van relatiebeheer,

personalisatie en mailings. Ten slotte besteedden we opnieuw veel aandacht aan digitale veiligheid en bescherming van persoonsgegevens (AVG). We lieten opnieuw een phishingtest uitvoeren en bespraken de uitkomsten met de medewerkers. Ook herhaalden we de AVG-richtlijnen om het bewustzijn te vergroten.

6.4 Personele ontwikkeling

Op 31 december 2025 hadden we 30 mensen in dienst, inclusief 1 stagiair. De omvang van de organisatie was op dat moment 23 fte. In heel 2025 kwamen 5 mensen in dienst. Tijdens het jaar gingen er 4 mensen uit dienst. Eén daarvan ging met pensioen.

Onze inspanningen om het team te verjongen hebben resultaat. Het percentage medewerkers jonger dan 40 jaar is gestegen naar 33% (in 2024 was dat 31%, in 2023 25%). Tot en met 2028 gaan nog eens 3 medewerkers met pensioen. Dat biedt verdere mogelijkheden tot verjonging.

In de volgende tabel is te zien hoe onze fte's verdeeld waren over onze activiteiten.

Fte per type activiteit	2025 gepland	2025 realisatie
BIS-taak	11,45	10,62
Leenfaciliteiten	5,3	5
Overige instrumenten	1,5	1,3
Bestuur & staf	3,8	4,6
Ziek	0	1,85
Totaal	22,05	23,37

We hadden in 2025 gemiddeld 23,37 fte's in dienst. De formatie is uitgebreid, onder andere met een kredietadviseur voor de leenfaciliteiten en een grotere aanstelling voor twee nieuwe jonge medewerkers. Door een tweetal langdurig zieken is de realisatie van fte's op de BIS-taak lager dan gepland. De planning op bestuur & staf blijkt te krap te zijn geweest.

In de jaarrekening is op bladzijde 97 de verantwoording over de bedragen voor vaste medewerkers, tijdelijke medewerkers en inhuur, zoals vereist voor onze BIS-subsidie, opgenomen.

6.5 Werkgeverschap

Cultuur+Ondernemen wil een goede werkgever zijn. We vinden het belangrijk dat onze medewerkers met plezier werken in een veilige en gezonde werkomgeving. Dat ze zichzelf kunnen zijn, respect hebben voor elkaar en alle ruimte krijgen om zich te ontwikkelen. De nieuwe pensioenwet, de overgang naar een cao, sociale veiligheid en de enquête werkbeleving waren belangrijke onderwerpen in 2025.

Overgang naar Cao Onderzoeksinstituten (Cao-OI)

Per 1 januari 2025 hebben we een nieuwe Arbeidsvoorwaardenregeling (AVR) geïmplementeerd. Daarmee waren we helemaal up-to-date en boden we medewerkers een modern en goed pakket arbeidsvoorwaarden dat voldeed aan de eisen van fair practice en fair pay. Helaas hebben we hier maar 1 jaar mee kunnen werken.

In mei 2025 liet het ministerie van OCW ons weten dat we een cao moesten volgen om te voldoen aan de voorwaarden van de BIS-subsidie. Daarom hebben we in 2025 de overgang voorbereid naar de Cao Onderzoeksinstituten (Cao-OI) per 1 januari 2026. Na onderzoek vonden wij deze het beste passen bij onze activiteiten. Ook een aantal andere bovensectorale ondersteunende instellingen volgt deze cao. Door deze overgang stijgen onze arbeidskosten naar schatting met € 197.000 per jaar. De ruimere verlofregelingen kosten 0,55 fte per jaar. Voor onze medewerkers betekent dit een verruiming van hun beloning en verlofmogelijkheden. Voor de organisatie betekent het dat we minder capaciteit beschikbaar hebben voor onze werkzaamheden in de sector. In tegenstelling tot culturele organisaties ontvangen wij hier geen compensatie voor.

Omdat niet alle artikelen uit de Cao-OI op onze medewerkers van toepassing zijn, hebben we de Aanvullende Regelingen Cultuur+Ondernemen (AR C+O) opgesteld, met werkgeversspecifieke regelingen. Waar dat zinvol, mogelijk en financieel verantwoordelijk was, hebben we het goede uit onze arbeidsvoorwaardenregeling (AVR) behouden.

We hebben de raad van toezicht, personeelsvertegenwoordiging en medewerkers goed geïnformeerd en betrokken bij dit proces. Voor 1 januari 2026 hadden we de overgang afgerond.

Pensioen

Voor 1 januari 2028 moeten we voldoen aan de nieuwe Wet toekomst pensioenen (Wtp). Om de drukte bij de pensioenadviseurs en de pensioenfondsen voor te zijn, zijn we in de loop van 2025 gestart met de overgang. Per 1 januari 2026 voldoet onze pensioenregeling

aan de nieuwe wet. Alleen op het onderdeel nabestaandenpensioen was een aanpassing nodig. Deze aanpassing is een verbetering ten opzichte van de eerdere regeling.

Sociale veiligheid

Bij Cultuur+Ondernemen vinden we het belangrijk dat medewerkers elkaar respecteren, en dat ze veilig en plezierig kunnen werken. In april hebben we gesproken over onze werkwaarden in een bijeenkomst onder leiding van een aantal medewerkers. We waarden authenticiteit en inlevingsvermogen en we zijn gesteld op ruimte voor zelfstandigheid. Als vervolg op deze bijeenkomst hebben we C+OFFIE geïntroduceerd. Medewerkers die elkaar nog niet zo goed kennen, drinken samen een kop koffie buiten de deur. Zo leren ze elkaar beter kennen en praten ze over wat ze belangrijk vinden in hun werk bij Cultuur+Ondernemen.

We hebben het werkbelevingsonderzoek naar psychologische en sociale veiligheid uit 2023 herhaald. Daaruit bleek dat veel scores waren gestegen. We haalden een score van 100% op werkplezier en op gelijke behandeling van mensen ongeacht geslacht, geloof, geaardheid en achtergrond. Medewerkers vinden het verder waardevol dat we met onze organisatie het verschil maken en bijdragen aan iets moois, goeds of belangrijks. Natuurlijk blijft er altijd iets te verbeteren. Zo vinden we het moeilijk om lastige dingen bespreekbaar te maken en hebben we zoveel prioriteiten dat het lastig is om ons daaraan te houden. In 2026 gaan we hier onder andere mee aan de slag tijdens onze jaarlijkse bijeenkomst over werkklimaat en onderlinge samenwerking.

Om de drempel naar de vertrouwenspersoon te verlagen, vergrootten we de zichtbaarheid van de vertrouwenspersoon in de organisatie. De flyer van de vertrouwenspersoon is duidelijk zichtbaar aanwezig en we nodigden de vertrouwenspersoon uit op een personeelsbijeenkomst. Op deze bijeenkomst zijn de bestuurder en HR niet aanwezig, zodat medewerkers vrijuit kunnen spreken. In 2025 zijn geen meldingen gedaan bij de vertrouwenspersoon.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim was 6,4%. Dat is een verdubbeling ten opzichte van 2024 (3,17%). Dit is vooral het gevolg van een stijging van het lang verzuim (meer dan 43 dagen). De prognoses op herstel zijn positief en we hebben goed contact met de langdurig zieken.

6.6 Personeelsvertegenwoordiging

Cultuur+Ondernemen heeft een personeelsvertegenwoordiging die de belangen van het personeel behartigt en meepraat over ons organisatie- en personeelsbeleid. Eind 2025 bestond onze personeelsvertegenwoordiging uit 3 leden. Eén lid van de personeelsvertegenwoordiging zat ook in de werkgroep sociale veiligheid en fungeerde zo als linking pin.

In het afgelopen jaar vergaderde de personeelsvertegenwoordiging 6 keer met het bestuur. Zij spraken onder andere over de nieuwe Wet toekomst pensioenen, een veilig werkklimaat, de overgang naar de Cao-OI, de aanpassing van de arbeidsvoorwaardenregeling en de Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E).

In 2025 heeft de personeelsvertegenwoordiging twee keer de achterban geraadpleegd. De personeelsvertegenwoordigers spraken twee keer met de raad van toezicht: tijdens de jaarlijkse ontmoeting in april en informeel tijdens het eindejaarsdiner.

6.7 Duurzaamheid

We hebben er de afgelopen jaren veel aan gedaan om duurzamer te worden. In 2025 hebben we bij de verbouwing en herinrichting van ons pand zoveel mogelijk materialen en meubels hergebruikt. Ook zijn we betrokken bij het Cultuurberaad Klimaat. Dat is een initiatief vanuit de cultuursector om samen een doelmatige visie te formuleren op het gebied van klimaat en duurzaam ondernemen. Cultuur+Ondernemen is lid van de instellende commissie. De commissie bestaat uit verschillende branche-, beroeps- en koepelorganisaties en bovensectorale partijen. In februari 2026 maken we gebruik van het aanbod van de gemeente Amsterdam voor een energieadvies op maat door Energiepartners. De uitkomsten daarvan gebruiken we om verder te verduurzamen.

We waren van plan om de stand van zaken van onze duurzaamheid te onderzoeken, bijvoorbeeld aan de hand van de Social Handprint. Dit onderzoek schuift door naar 2026. Dit komt door andere prioriteiten, doordat de verbouwing van ons pand pas medio juli 2025 was afgerond en doordat de RI&E nog niet getoetst is.

6.8 Administratie en financieel fundament

Onze bedrijfsvoering is op orde en de interne beheersing is goed ingericht. Door de diversiteit aan activiteiten en opdrachtgevers is een solide projectadministratie essentieel. Daarom werken we met een projectadministratie waarin we de financiën en

activiteiten van onze BIS-werkzaamheden, de uitvoering van de leenfaciliteiten en onze overige activiteiten gescheiden vastleggen. Voor de registratie van gegevens over de leningen die we verstrekken, gebruiken we een apart softwarepakket dat is gekoppeld aan onze centrale financiële administratie. Ons CRM-systeem sluit aan op de project-administratie in deze financiële administratie.

We monitoren onze activiteiten en budgetten nauwgezet. Onze rapportages worden steeds verder geautomatiseerd. In 2025 scherpten we ons inkoopbeleid aan door het aan te vullen met aanbestedingsbeleid.

6.9 Risico's

We beoordelen jaarlijks de actuele risico's en stellen zo nodig maatregelen bij. Onze risicobereidheid is laag. De volgende tabel geeft een overzicht van de risico's en bijbehorende maatregelen. In de kolom 'mogelijk gevolg' hebben we ook de geschatte financiële impact van het gewogen risico opgenomen.

De belangrijkste wijziging ten opzichte van vorig jaar is de grotere kans op politieke en beleidsmatige verschuivingen. Ook hebben we een nieuw risico toegevoegd: versnelde veroudering van onze systemen en ons digitaal platform als gevolg van snel veranderende technologie. Bij de risico's die we vorig jaar al benoemden, is de kans dat ze optreden juist kleiner geworden. Dit komt mede door de beheersmaatregelen die we hebben getroffen.

Het totale risicobedrag komt op € 563.050. Onze weerstandscapaciteit is ruim voldoende om dit bedrag op te vangen.

Risico	Mogelijk gevolg	Maatregelen
Politieke en beleidsmatige verschuivingen	<ul style="list-style-type: none"> • Wegvallen van (OCW-) financiering zonder frictiebudget • Onvoldoende middelen om aan inhoudelijke en financiële verplichtingen te voldoen <p>Gewogen financiële impact: € 270.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zichtbaar maken van onze toegevoegde waarde voor (ondernemerschap in) de sector • Zorgvuldig communiceren met opdrachtgevers, waaronder het ministerie van OCW • Investeren in onze public-affairsactiviteiten en lange termijn strategie-ontwikkeling

<p>Niet voldoen aan (subsidie)wet- en regelgeving</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Onvoldoende middelen om aan inhoudelijke en financiële verplichtingen te voldoen door onvolledige vaststelling <p>Gewogen financiële impact: € 21.900</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedures goed inrichten en volgen • Regelmatig communiceren met opdrachtgevers • Wijzigingen in fiscale regelgeving volgen • Aanbestedingsbeleid volgen • Cao-OI volgen per 1 januari 2026, conform de cao-eis van het ministerie van OCW om fair pay te garanderen
<p>In onvoldoende mate kunnen ontwikkelen of aantrekken van benodigde competenties (bij vaste medewerkers) of langdurige onderbezetting</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stijging kosten inhuur derden • Stijging personeelskosten door schaarste • In mindere mate ambities en extra plannen kunnen waarmaken • Mislopen van kansen en inkomsten <p>Gewogen financiële impact: € 21.150</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eigen ontwikkelprogramma voortzetten en hier aandacht aan besteden in ons reguliere HR-beleid • Zorgen voor een goede flexibele schil met experts • Preventiebeleid uitvoeren • Kennis borgen en werkprocessen vastleggen • Verbeterde arbeidsvoorwaarden door invoering van de Cao-OI • Directie/managementteam op sterkte houden met voldoende mogelijkheden om elkaar te vervangen bij uitval
<p>ICT-incidenten, zoals privacyschending, gijzelsoftware of falende software</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reputatieschade • Vertraging van uitvoering van activiteiten • Financiële gevolgen • In mindere mate ambities en aanvullende plannen kunnen waarmaken <p>Gewogen financiële impact: € 30.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Werken in de cloud en gestandaardiseerd beheer op devices, ondergebracht bij een professionele externe partij • AVG-beleid voortzetten en continu bewustzijn creëren bij medewerkers • Werken met goede opdrachtvoorwaarden en andere overeenkomsten • Periodiek een phishingtest uitvoeren en resultaten

		bespreken met medewerkers voor bewustwording en digitale weerbaarheid. De verbeterpunten doorvoeren, onder andere in procedures
<p>Operationele risico's, zoals belangenverstrengeling, diefstal, fraude, problemen in de sfeer van sociale veiligheid, en geschillen met partners of afnemers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reputatieschade • Rechtszaken • Ontwrichting van de organisatie • Financiële gevolgen <p>Gewogen financiële impact: € 60.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alert zijn op belangenverstrengeling, nevenfuncties vastleggen en een open werksfeer creëren • Gezamenlijke waarden geformuleerd onder leiding van werkgroep Veilig Werkklimaat en medewerkers uitgenodigd hierover met elkaar in gesprek te gaan • Regels voor gewenst en ongewenst gedrag opgenomen in nieuwe arbeidsvoorwaardenregeling • Zorgen voor externe vertrouwenspersoon die zichtbaar en vindbaar is voor medewerkers • Werken met goede opdrachtvoorwaarden en andere overeenkomsten • Zorgen voor goede inrichting AO/IC • Uitvoeren periodieke frauderisicoanalyse
<p>In onvoldoende mate kunnen verwerven van aanvullende opdrachten of financiering</p>	<ul style="list-style-type: none"> • In mindere mate ambities en aanvullende plannen (NB: bovenop BIS-taak en andere overeengekomen prestaties) kunnen waarmaken • Niet volledig de vaste kosten kunnen dekken <p>Gewogen financiële impact:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investeren in relatie met stakeholders en zichtbaar maken wat we te bieden hebben • Gericht acquireren • Vergroten van ons bereik • Toepassen klantreisdenken voor scherper inzicht in hoe wij voor onze doelgroepen van betekenis kunnen zijn

	€ 60.000	
Niet voldoen aan fiscale regelgeving, pensioenregeling en zzp-wetgeving	<ul style="list-style-type: none"> • Boete van Belastingdienst • Rechtszaak met personeel <p>Gewogen financiële impact: € 20.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Volgen van wijzigingen in fiscale regelgeving • Maatregelen genomen naar aanleiding van de wet DBA, zodat we hieraan voldoen als organisatie • Nieuwe pensioenregeling afgesloten aansluitend op de nieuwe pensioenwet. We zijn hiermee ruim op tijd voor de wettelijke deadline
Versnelde verouderingen van systemen en digitaal platform door snel veranderende technologie	<ul style="list-style-type: none"> • Verlies van bereik en impact • Grote investeringen in nieuwe systemen die ook weer snel verouderd zijn <p>Gewogen financiële impact: € 80.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelingen op het gebied van sociale media en AI volgen • Samenwerken met gespecialiseerde partners op het gebied van digitaal bereik • Bijstuurmomenten inbouwen in meerjarenstrategie voor het digitaal platform • Een eigen database bouwen, zodat we historie van data in eigen hand hebben • Ontwikkelingen en de gevolgen daarvan bespreken voor de prestaties met OCW • In de begroting rekening houden met de minimale vereisten om bij te blijven met de technologie voor ons platform
Geen toegang tot het internet, waardoor er geen toegang meer is tot onze kennis en we niet digitaal kunnen communiceren. Geen betalingsverkeer	<ul style="list-style-type: none"> • Niet kunnen uitvoeren van activiteiten: afgelaste events, lagere bereikcijfers, minder zichtbaarheid, vertraging in sectorondersteuning 	<ul style="list-style-type: none"> • Richtlijnen vanuit de overheid goed volgen • Kritisch kijken naar geopolitieke afhankelijkheid bij softwaredienstverlening en indien gewenst actie ondernemen om minder afhankelijk te worden

	<p>Gewogen financiële impact: € 0 (dit betreft een onverzekerbaar risico en is niet te kwantificeren)</p>	
<p>Incidenten rondom leenfaciliteiten, zoals leningen verstrekken op oneigenlijke gronden of een toename van terugbetalingsproblemen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reputatieschade • Krimp van revolverend vermogen • Vroegtijdige beëindiging van leenfaciliteit <p>Gewogen financiële impact: € 0 (dit risico is afgedekt in de businesscase van de leenfaciliteiten en heeft daarom geen financiële impact op de organisatie)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zorgvuldige procedures volgen (met meerogenprincipe) • Kwaliteit en onafhankelijkheid borgen door invulling van kredietadviseurs aan te besteden • Werken met businesscases die voorzien in defaults • Stakeholders meenemen rapportage • Uitvoering van zorgvuldig en proactief beheer • Continu analyseren en aanscherpen • Een zakelijk incassocontract implementeren, waardoor de mogelijkheid tot storneren beperkt wordt
<p>Aanpassingen in uitvoeringskader van leenfaciliteiten zoals verscherpt toezicht</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenverhoging door aanpassing van processen en extra inzet gespecialiseerd personeel <p>Gewogen financiële impact: € 0 (kosten voor de leenfaciliteiten worden in principe doorbelast en gedekt vanuit de subsidie voor de leenfaciliteiten. Er is daarom geen financiële impact op de organisatie)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zorgen voor goede communicatie met ministerie van OCW • Duidelijk toelichten van de afkadering tussen de verschillende activiteiten en budgetten

6.10 Continuïteit

Onze financiering bestaat uit subsidies en eigen inkomsten:

- BIS-subsidie van het ministerie van OCW voor de uitvoering van de BIS-taken, tot en met 2028.
- Subsidie van het ministerie van OCW voor de leenfaciliteiten. Het loket van de Cultuurlening blijft in elk geval open tot en met 2026; de intentie is om dit te verlengen. De loketten van de Cultuur Opstart Lening en de Cultuur Vermogen Lening blijven open tot en met 2026, terwijl onze werkzaamheden doorlopen tot en met 2034.
- Bijdragen van de gemeente Amsterdam en de gemeente Rotterdam voor de uitvoering van actuele regionale leenfaciliteiten. En bijdragen van verschillende regionale partners voor het beheer van nog lopende leningen van de leenfaciliteiten waarvan het loket inmiddels gesloten is.
- Subsidie van het ministerie van OCW voor de uitvoering en doorontwikkeling van de AV-Garantieregeling. De beschikking loopt tot en met 2028.
- Subsidie van de gemeente Amsterdam voor de uitvoering van het voucherbeheer voor cultuureducatie, tot en met 2028.
- Bijdragen van financiers of opdrachtgevers voor andere instrumenten en programma's, zoals het mentoringprogramma in opdracht van het Mondriaan Fonds, en Route Ondernemerschap, gefinancierd door Nationale Nederlanden en verschillende gemeenten. De huidige overeenkomsten lopen tot en met 2026.
- Bijdragen van deelnemers aan programma's en afnemers van producten, afhankelijk van onze jaarlijkse programmering.

Cultuur+Ondernemen beschikt over voldoende eigen vermogen om de gewogen ingeschatte risico's af te dekken.

6.11 Bestuur en toezicht

Samenstelling bestuur

In 2025 werd het bestuur van stichting Cultuur+Ondernemen gevormd door Titia Haaxma.

Samenstelling raad van toezicht en rooster van aftreden

Naam	Functie	1 ^{ste} benoeming per	2 ^{de} benoeming per	Einde lopende termijn	Herbenoembaar
Marjolijn Vencken	Voorzitter	1 januari 2015	1 januari 2019	januari 2027 (als voorzitter)	nee
Arif Dursun	Lid	1 juli 2019	1 juli 2023	juli 2027 (afgetreden 31 januari 2026)	nee
Joke Bakker	Lid	1 juli 2019	1 juli 2023	juli 2027	nee
Bert Mennings	Lid	1 december 2023		december 2027	ja
Yvette Hennen	Lid	1 december 2023		december 2027	ja
Mark Moolhuizen	Lid	1 januari 2024		januari 2028	ja
Daan Valkhof	Lid	1 juni 2024		juni 2028	ja

Volgens onze statuten worden leden benoemd voor een periode van vier jaar, met mogelijkheid tot herbenoeming voor nog eens vier jaar; indien een lid voorzitter wordt kan dit lid als voorzitter een extra termijn van vier jaar dienen. Dit is van toepassing op de huidige voorzitter om redenen van continuïteit.

Wet Normering Topinkomens

Cultuur+Ondernemen houdt zich aan de Wet Normering Topinkomens, zie bladzijde 97 in de jaarrekening.

Overzicht (neven)functies bestuur en toezicht

Titia Haaxma, directeur-bestuurder

- lid Denktank New Deal Cultuur van de gemeente Rotterdam
- bestuurslid Fonds voor Cultuurmanagement, Antwerpen
- lid Instellende Commissie van Cultuurberaad Klimaat
- directeur-bestuurder Fonds Cultuur+Financiering

Marjolijn Vencken, voorzitter raad van toezicht

- eigenaar Trouble in Paradise, sustainable strategies BV
- voorzitter Ludwig
- secretaris Be-wonder
- secretaris Stichting HOOP
- voorzitter raad van toezicht Fonds Cultuur+Financiering

Joke Bakker, lid

- directeur BlueWeaver Holding, Holding company
- directeur consulting company BlueWeaver BV
- bestuurder international art gallery OpenArtExchange BV
- lid raad van commissarissen CCV Group BV (beëindigd 15-12-2025)
- lid raad van toezicht Fonds Cultuur+Financiering

Arif Dursun, lid (afgetreden 31-01-2026)

- partner Kriton
- bestuurder Pathbreakers en SEAG Holding BV
- bestuurder BusySeasonTalks
- bestuurder nest accountants academie
- docent Vrije Universiteit (niet actief)
- lid raad van toezicht Fonds Cultuur+Financiering

Yvette Hennen, lid

- risk & investment officer Shell Pensioenbureau Nederland
- lid Klantenraad Achmea Investment Management
- lid raad van toezicht Fonds Cultuur+Financiering

Bert Mennings, lid

- directeur-bestuurder Limburgs Museum
- bestuurslid Coöperatie Erfgoed Limburg
- lid Adviesraad Huis voor de Kunsten Limburg

- voorzitter werkgroep Digitalisering en Innovatie, Museumvereniging (beëindigd 15-01-2025)
- directeur-bestuurder Mennings.nu
- bestuurslid Stichting Uitmarkt (sinds 03-03-2025)
- lid raad van toezicht Fonds Cultuur+Financiering

Mark Moolhuizen, lid

- advocaat en partner Van Doorne
- bestuurder Moolhuizen Advocatuur BV
- bestuurder AquaVite Beheer BV
- lid raad van toezicht Fonds Cultuur+Financiering

Daan Valkhof, lid

- programmeur Het Nationale Theater
- lid raad van toezicht Fonds Cultuur+Financiering

7. Verantwoording codes

7.1 Governance Code Cultuur

De Governance Code Cultuur biedt culturele organisaties een handvat voor een goede inrichting van hun bestuur en toezicht. Daardoor is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is, hoe besluiten tot stand komen en hoe daarover verantwoording wordt afgelegd. De code biedt houvast, ook als het ingewikkeld wordt of lastige keuzes nodig zijn. Zo draagt de code bij aan vertrouwen: binnen organisaties, en bij makers, geldverstrekkers, beleidsmakers en publiek. En dat is belangrijk voor gezonde culturele organisaties en een krachtige sector.

We werkten ook in 2025 volgens de Governance Code Cultuur. In dit jaarverslag lichten we toe hoe wij de principes toepassen. Waar we afwijken van de aanbevelingen in de code, leggen we uit waarom.

Waarde scheppen in en voor de samenleving

Principe 1 - De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaren.

Bij Cultuur+Ondernemen dragen we bij aan een onafhankelijke en sterke culturele sector en een stimulerend ecosysteem. Hierdoor kan de sector floreren, en profiteert de samenleving optimaal van wat culturele organisaties en makers teweegbrengen. In hoofdstuk 2 t/m 5 is te lezen hoe we dat deden in 2025.

Onze maatschappelijke doelstelling is regelmatig onderwerp van gesprek met externe stakeholders. In 2025 spraken we met branche-, beroeps- en koepelorganisaties en overheden over onze rol, doelstellingen en plannen. Daarbij keken we naar het heden en naar de langere termijn.

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').

In dit jaarverslag lichten we toe hoe we de principes van de code hebben toegepast. In deze paragraaf gaan we in op het functioneren van ons bestuur en toezicht, en hoe we omgaan met belangenverstrengeling. In hoofdstuk 2 t/m 5 vertellen we over onze omgang met externe stakeholders. Onze samenwerking met interne stakeholders komt aan bod in hoofdstuk 6. In paragraaf 6.8 en 6.9 staat hoe we ons beleid voor interne controle en

risicobeheersing toepassen. Informatie over de honorering en (neven)functies van ons bestuur en toezicht is te vinden in het verslag van de raad van toezicht (bladzijde 115), het overzicht van (neven)functies van bestuur en toezicht (bladzijde 41) en de informatie over de bezoldiging van onze directeur-bestuurder in de jaarrekening (bladzijde 97).

Integer en rolbewust handelen

Principe 3 – Bestuurders en toezichthouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstrengeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen.

Integer en rolbewust handelen zijn belangrijke uitgangspunten voor ons bestuur en toezicht. We letten scherp op mogelijke belangenverstrengeling. Leden van het bestuur en de raad van toezicht melden al hun (neven)functies, ook als die geen directe link hebben met Cultuur+Ondernemen. De (neven)functies staan in het overzicht op bladzijde 41.

Ook onze interne procedures, arbeidscontracten en overeenkomsten voor de inhuur van externen zijn gericht op het voorkomen van belangenverstrengeling. We houden de nevenactiviteiten van onze medewerkers bij in een bestand dat de accountant jaarlijks controleert.

Leden van onze raad van toezicht mogen geen zwaarwegende rol hebben of aandeelhouder zijn bij een partij die een lening aanvraagt. Zo voorkomen we elke schijn van belangenverstrengeling. In 2025 kwam deze situatie niet voor.

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

Ons Reglement bestuur en toezicht gaat over de rolverdeling en samenwerking tussen bestuur en toezicht. Het reglement staat op onze website. In 2025 informeerde het bestuur de raad van toezicht elke vergadering over de voortgang van onze activiteiten, waaronder de leenactiviteiten. We bespraken de risico's in de leenportefeuille en hoe we omgaan met risico's bij het verstrekken van leningen. Ook spraken we regelmatig over maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen, de gevolgen daarvan voor de sector, en wat dat betekent voor ons aanbod op de middellange en lange termijn. Andere vaste onderwerpen op de agenda waren de ontwikkeling van het cultuurbeleid, de adviezen van de Raad voor Cultuur over toezicht en financiering en de ontwikkeling van onze rol als aanjager en verbinder van het ecosysteem.

Zorgvuldig besturen

Principe 5 – Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie.

Onze directeur-bestuurder overlegt wekelijks met het managementteam. Dit team bestaat uit vier personen: de directeur-bestuurder, twee adjunct-directeuren en de manager finance en control. Onder verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder sturen het managementteam en andere medewerkers op het behalen van resultaten en een goed functionerende organisatie. Dit gebeurt onder meer in voortgangsbesprekingen, personeelsgesprekken en andere overleggen. De directeur-bestuurder en de andere leden van het managementteam werken individueel en samen met de rest van de organisatie aan hun professionele ontwikkeling.

Principe 6 – Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie.

De directeur-bestuurder en medewerkers onder haar verantwoordelijkheid werken binnen de inhoudelijke, financiële, juridische en organisatorische kaders van de organisatie. In hoofdstuk 6 is meer te lezen over ons beleid op het gebied van financiën, organisatieontwikkeling, werkgeverschap en risicomanagement.

Cultuur+Ondernemen heeft een personeelsvertegenwoordiging (zie ook paragraaf 6.6) die regelmatig formeel en informeel overlegt met de directeur-bestuurder. In 2025 was dit overleg extra intensief vanwege de overgang naar de Cao Onderzoeksinstituten die Cultuur+Ondernemen vanaf 1 januari 2026 is gaan volgen.

Cultuur+Ondernemen heeft een beleid voor klachten en ongewenst gedrag. In de arbeidsvoorwaardenregeling (AVR) is een protocol opgenomen over gewenst en ongewenst gedrag. Dit protocol geldt ook voor externen. We delen het met iedereen die we inhuren. Ons klachtenreglement is te vinden op onze website. Als medewerkers en externen er niet uitkomen met de direct betrokkenen, kunnen ze terecht bij een externe vertrouwenspersoon of bij de voorzitter van de raad van toezicht.

Sociale veiligheid staat sinds 2022 expliciet op de agenda. Niet omdat er signalen waren dat die in het gedrang was, maar omdat we sociale veiligheid van groot belang vinden voor een prettig werkklimaat en goede prestaties. In 2025 zetten we onder leiding van de werkgroep Veilig Werkklimaat nieuwe stappen op dit gebied. Zo kwamen we in het voorjaar op een externe locatie bij elkaar om onze gedeelde werkwaarden te formuleren. We merkten dat

het waardevol was om hierover met elkaar in gesprek te blijven en startten daarom met C+OFFIE: een-op-een-estafettegesprekken onder het genot van koffie of een ander drankje.

Daarnaast werkten de teams aan hun onderlinge samenwerking en veiligheid. Ook herhaalden we de meting psychologische en sociale veiligheid die we in 2023 uitvoerden. Daaruit bleek dat veel scores waren gestegen. De veiligheid is nog verder toegenomen. En we haalden een score van 100% op werkplezier en op gelijke behandeling van mensen ongeacht geslacht, geloof, geaardheid en achtergrond. Verbeterpunten blijven er ook. Medewerkers vinden het soms lastig om een (dreigende) verkeerde verstandhouding snel en open uit te spreken. Ook worstelen ze soms met het stellen van prioriteiten. In 2026 gaan we hier onder andere mee aan de slag tijdens onze jaarlijkse bijeenkomst over werkklimaat en onderlinge samenwerking.

Onze externe vertrouwenspersoon was aanwezig bij een personeelsbijeenkomst om met medewerkers te praten en de drempel om haar te benaderen te verlagen. De bestuurder en de HR-adviseur waren hierbij niet aanwezig, om medewerkers vrijheid van spreken te geven. In 2025 zijn geen meldingen gedaan bij de vertrouwenspersoon.

We werken volgens de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code. In paragraaf 7.2 en 7.3 is te lezen hoe we die implementeren en welke dilemma's we daarin tegenkomen.

Goed toezicht uitoefenen

Principe 7 – De raad van toezicht voert zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit.

In 2025 kwamen de raad van toezicht en het bestuur vijf keer bij elkaar: vier keer voor een reguliere vergadering en één keer voor een bijeenkomst onder begeleiding van een extern bureau over de strategie op de langere termijn. Bij deze vergaderingen waren regelmatig andere leden van het managementteam aanwezig.

De raad van toezicht heeft twee commissies: de financiële commissie en de werkgeverscommissie. De financiële commissie heeft een eigen reglement, dat begin 2025 in vernieuwde vorm is vastgesteld. Vóór elke vergadering besprak deze commissie de financiële onderwerpen. De manager finance en control en de adjunct-directeur financieren en financiële faciliteiten sloten daarbij aan om detailvragen te beantwoorden.

De werkgeverscommissie voert de personeelsgesprekken met de directeur-bestuurder. Het jaarlijkse functioneringsgesprek is uitgesteld naar begin 2026. In september vond tussentijds een gesprek plaats om de informatievoorziening en communicatie aan te passen

en te verbeteren. Aanleiding hiervoor was de nieuwe samenstelling en de veranderde behoefte van de raad van toezicht.

In 2025 is de raad van toezicht gestart met het actualiseren van zijn toezichtvisie. Er was behoefte om deze tegen het licht te houden en waar nodig aan te scherpen. De toezichtvisie gaat onder meer in op de verschillende rollen van de raad van toezicht: toezichthouder, adviseur en werkgever. Een vaste afspraak tussen de raad van toezicht en het bestuur is dat we onduidelijkheid over de rolverdeling bespreken zodra die zich voordoet. In 2025 was dat niet aan de orde. In 2026 wordt de toezichtvisie besproken met de directeur-bestuurder en vastgesteld.

In april 2025 sprak de raad van toezicht met de personeelsvertegenwoordiging. Tijdens het eindejaarsdiner spraken de leden van de raad van toezicht hen en de andere medewerkers ook informeel.

Principe 8 – De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.

In 2023 en 2024 zijn vier nieuwe leden benoemd in de raad van toezicht. Bij de werving is goed gekeken naar de gewenste samenstelling van de raad en de profielen van de leden. Het is gelukt om nieuwe leden te benoemen met de juiste deskundigheid, maar het is onvoldoende gelukt om de culturele diversiteit te vergroten. Dit blijft een aandachtspunt bij volgende wervingen. Onze statuten staan toe dat een voorzitter in zijn of haar tweede termijn nog een keer herbenoemd kan worden. Om redenen van continuïteit is dit toegepast voor de huidige voorzitter. In 2025 is de samenstelling van de raad van toezicht niet veranderd.

Begin 2025 heeft de raad van toezicht een zelfevaluatie gedaan onder externe begeleiding, als nulmeting voor de raad van toezicht in de nieuwe samenstelling. In het verslag van de raad van toezicht (hoofdstuk 12) is hier meer over te lezen.

7.2 Code Diversiteit & Inclusie

De Code Diversiteit & Inclusie is een gedragscode die de culturele en creatieve sector helpt om inclusiever en diverser te worden. De code richt zich op vier onderdelen: programma, publiek, personeel en partners. Het doel is dat deze onderdelen samen een goede afspiegeling zijn van de diversiteit van de samenleving. Zo draagt de code bij aan een culturele sector die toegankelijk is voor iedereen.

In 2025 werkten we volgens de Code Diversiteit & Inclusie. In dit jaarverslag leggen we uit wat we doen op het gebied van diversiteit en inclusie.

Programma

Met onze activiteiten dragen we bij aan het versterken van het verdienvermogen en de kwaliteit van bestuur en toezicht in de sector. Dit zijn belangrijke randvoorwaarden voor een diverse en inclusieve cultuur.

We willen dat onze doelgroepen zich kunnen herkennen in ons aanbod. Bij de inhuur van mentoren en trainers letten we daarom op culturele diversiteit en leeftijd. Ook in de beelden op onze website en in onze nieuwsbrieven zorgen we voor een diverse representatie.

Onze website voldoet aan de eisen van de WCAG AA. WCAG staat voor Web Content Accessibility Guidelines. AA is het niveau dat verplicht is voor de overheid. We houden rekening met het taalniveau van onze lezers, bijvoorbeeld door geen jargon te gebruiken. Voor blinden en slechtzienden zorgen we onder andere voor voldoende kleurcontrast en omschrijvingen bij afbeeldingen en infographics. De paginastructuur is logisch opgebouwd, zodat software de inhoud goed kan voorlezen. Ook is onze website goed te bedienen met een toetsenbord. Voor doven en slechthorenden plaatsen we transcripten bij video's en podcasts.

In 2024 ontwikkelden we aanbod specifiek voor starters. In het aanbod voor deze groep experimenteerden we met een andere vorm en stijl. Omdat die ook aansloeg bij de andere groepen die we bedienen, hanteren we deze nu standaard in ons aanbod en onze communicatie-uitingen.

In onze activiteiten op het gebied van governance zijn diversiteit en inclusie een vast onderwerp van gesprek. Bestuurders en toezichthouders spelen namelijk een belangrijke rol in het bevorderen hiervan en hebben er veel vragen over.

Publiek

In 2025 vonden mensen met allerlei achtergronden ons. We boden Engelstalige webinars aan, speciaal voor pas afgestudeerde kunstenaars en creatieven. Deze groep is voor ons waardevol en interessant, omdat ze energiek, leergierig en divers zijn. Als zij door onze activiteiten succesvol en economisch zelfstandig worden, is dat niet alleen goed voor hen, maar ook voor de toekomst van de sector.

Verder vond in Rotterdam de eerste Artist Guide plaats, de Engelstalige editie van Route Ondernemerschap. Ook gingen we door met onze samenwerking met regionale en lokale partijen in de regio. Dat had het gewenste resultaat: er waren veel jonge en cultureel diverse deelnemers en we bereikten mensen in heel Nederland. Met de e-learning Governance Code Cultuur konden bestuurders en toezichthouders uit het hele land zich laagdrempelig en kosteloos scholen.

Op ons verzoek heeft de verhuurder van ons pand een aantal aanpassingen gedaan om de toegankelijkheid voor gehandicapte bezoekers te verbeteren. De entree is voorzien van een lift en er is een ruim toilet met de benodigde voorzieningen gecreëerd. Hierdoor kunnen we bezoekers met een lichamelijke handicap goed ontvangen op deze etage. Helaas was het niet haalbaar de andere verdiepingen op dezelfde manier te ontsluiten. Dat is absoluut een aandachtspunt bij een verhuizing in de toekomst.

Personeel

Ons personeelsbestand is op een aantal punten divers. Zo woont 57% van onze medewerkers buiten Amsterdam, waar ons kantoor is. We hebben mensen in dienst met uiteenlopende opleidingsniveaus en achtergronden. Ook hebben we mensen in dienst met een chronische ziekte of handicap.

Het is ons de afgelopen jaren gelukt om meer jonge mensen aan te trekken en de gemiddelde leeftijd te verlagen. In 2025 was een derde van de medewerkers jonger dan 40 jaar; in 2023 was dat nog 25%. Minder divers zijn we als het gaat om de man-vrouwverhouding en de culturele achtergrond van onze medewerkers. Vrouwen zijn in de meerderheid (73%), en drie van de vier leden van het managementteam zijn vrouw.

Als onze doelgroepen beter vertegenwoordigd worden door ons personeel en zich daardoor meer herkennen in onze medewerkers, kunnen we makkelijker en geloofwaardiger stappen zetten om ons programma inclusiever te maken. Daarom doen we bij onze werving en selectie moeite om de culturele diversiteit te vergroten en een evenwichtiger man-vrouwverhouding en leeftijdsverdeling te realiseren. Om onze vacatureteksten inclusief te

maken, werkten we met een extern bureau. Ook probeerden we de afgelopen jaren verschillende sollicitatieprocedures uit. In één vacature vroegen we sollicitanten om drie vragen te beantwoorden in plaats van een brief te sturen. Het selectieteam kreeg deze antwoorden anoniem voorgelegd. Pas bij de uitnodiging voor een gesprek vroegen we het curriculum vitae op. Bij een andere procedure ontvingen we ruim 120 reacties en maakten we een voorselectie. De leidinggevende kreeg alleen de mannelijke en cultureel diverse mensen voorgelegd. Na een evaluatie van deze pilots kwamen we tot de conclusie dat werken met een beperkt aantal inhoudelijke vragen ons onvoldoende inzicht gaf in de ervaring en potentie van kandidaten. Ook bleek het lastig om mensen op een bevredigende manier af te wijzen. Het voorselecteren op geslacht en (vermeende) culturele achtergrond voelde niet eerlijk voor andere sollicitanten en wringt met onze uitgangspunten. Hier gaan we dus niet mee door. Wel gaan we verder met het anonimiseren van sollicitaties, omdat dit geen nadelige effecten heeft en mogelijke bias wegneemt. Ook overwogen we om bij een volgende vacature te experimenteren met een wervings- en selectiebureau dat een goed bereik heeft onder de gewenste doelgroep, mits we hiervoor de financiële ruimte vinden, want dit is kostbaar.

Het blijkt niet eenvoudig om de culturele diversiteit te vergroten. In 2024 en 2025 lukte het om twee nieuwe medewerkers aan te nemen met een cultureel diverse achtergrond. In 2026 blijven we ons inzetten om meer mannen, jongere mensen en de culturele diversiteit van ons personeel te vergroten. De komende jaren verwachten we een aantal vacatures doordat er medewerkers met pensioen gaan. Dat biedt kansen.

Partners

We werken bewust samen met regionale en lokale organisaties. Zo vergroten we ons bereik in het hele land en onder jongere en cultureel diverse ondernemers. In 2025 werkten we samen met kunstvakopleidingen en culturele organisaties in bijvoorbeeld Rotterdam, en met lokale overheden en organisaties in onder andere Utrecht, Den Haag, Gelderland, Groningen en Brabant. In Lelystad, Overijssel en Friesland voerden we gesprekken over activiteiten in 2026. Dankzij een samenwerking met Qredits waren onze cultuurleningen ook beschikbaar op de BES-eilanden. Daarnaast werkten we samen met het Landelijk Kenniscentrum Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA) en Kunsten '92 aan de promotie van en kennisdeling over de verschillende codes, waaronder de Code Diversiteit & Inclusie.

Tot slot

Cultuur+Ondernemen past nu vijf jaar de Code Diversiteit & Inclusie toe. Diversiteit en inclusie is een zaak van de hele organisatie. Het vergt voortdurende inspanning en een lange adem. We hebben de afgelopen jaren gemerkt dat vergaande kwantificering lastig is.

Mensen zijn rijkgeschakeerd en kunnen niet altijd in vakjes gevangen worden. Iemand die nu in Amsterdam woont, kan uit Drenthe, Twente of Zeeland komen en daardoor goed weten wat daar speelt. Er zijn twintigers zonder veel digitale vaardigheden en vijftigers die veel weten van digitale verdienmodellen. Turven voelt vreemd. Wij geloven meer in de brede blik en zetten vooral in op een omgeving waar iedereen zichzelf kan zijn. De directie en HR zijn hierbij verantwoordelijk voor de sturing en coördinatie. Bij het opstellen van het werkplan voor 2026 is aan alle teams gevraagd wat er op hun terrein nodig is om diversiteit en inclusie te borgen.

7.3 Fair Practice Code

De Fair Practice Code is een gedragscode voor ondernemen en werken in de kunst, cultuur en creatieve sector. De code streeft naar eerlijke werkomstandigheden en een redelijke vergoeding voor iedereen in de sector. De vijf waarden van de code zijn solidariteit, diversiteit, vertrouwen, duurzaamheid en transparantie. Deze waarden gebruiken we als leidraad.

Bij Cultuur+Ondernemen hechten we grote waarde aan goed werk- en opdrachtgeverschap. Dit weegt mee in talloze kleine en grotere afwegingen die we dagelijks maken. We willen het ondernemerschap in de sector versterken. Daarom besteden we in onze activiteiten veel aandacht aan fair practice. We brengen het onderwerp ook actief in bij onze netwerken en contacten in de sector. Tegelijkertijd dragen we met onze activiteiten direct bij aan het versterken van het verdienvermogen en de kwaliteit van bestuur en toezicht in de sector. Dit zijn belangrijke randvoorwaarden voor een fatsoenlijke beloning en het werken volgens de andere waarden van de code. Hieronder lichten we toe hoe wij de waarden van de code nastreven.

Solidariteit

Op onze organisatie is in principe geen cao van toepassing. Cultuur+Ondernemen had de afgelopen jaren een eigen arbeidsvoorwaardenregeling en volgde de cao van de Rijksoverheid qua loonontwikkeling. Voor de beloning van de bestuurders en toezichthouders hanteren we de Wet normering topinkomens.

Per 1 januari 2025 hebben we een nieuwe arbeidsvoorwaardenregeling geïmplementeerd die we in nauw overleg en met instemming van de personeelsvertegenwoordiging hebben herzien. Daarmee waren we helemaal up-to-date en boden we medewerkers een modern en goed pakket arbeidsvoorwaarden dat voldeed aan de eisen van fair practice en fair pay. In juli 2025 ontvingen de medewerkers een eenmalige uitkering van € 350 (bij een fulltime dienstverband) conform de CAO Rijk.

In mei 2025 liet het ministerie van OCW ons weten dat wij met onze eigen arbeidsvoorwaardenregeling en loonindexatieregeling niet voldeden aan de voorwaarden van de BIS-subsidie. We moesten daarom volledig een cao gaan volgen. In 2025 hebben we de overgang naar de Cao Onderzoeksinstituten (Cao-OI) per 1 januari 2026 voorbereid. Na onderzoek vonden wij deze het meest passend bij onze activiteiten. Ook een aantal andere bovensectorale ondersteunende instellingen volgt inmiddels deze cao. Als gevolg van deze overgang stijgen onze arbeidskosten naar schatting met € 197.000 per jaar. De ruimere verlofregelingen kosten 0,55 fte per jaar. Dit is een meevaller voor onze medewerkers, maar

het betekent ook dat we minder voor de sector kunnen doen. In tegenstelling tot culturele organisaties worden wij hiervoor namelijk niet gecompenseerd.

Cultuur+Ondernemen werkt met een vast team van medewerkers. Voor expertise die we zelf niet hebben, huren we externen in of gaan we samenwerken aan. Meestal gaat het om experts op het gebied van bijvoorbeeld financiering of digitalisering. Een klein deel van de externen valt onder de categorie 'creatieve zzp'er'. Hun tarieven variëren van € 65 tot € 160 per uur (exclusief btw) en zijn marktconform. Wij baseren ons daarbij op eigen marktvergelijking, want voor het meeste werk dat externen doen bestaat geen honorariumrichtlijn of cao. De kunstenaars en creatieven die als klankbord meewerkten aan de ontwikkeling van onze website of een bijdrage leverden aan onze bijeenkomsten, ontvingen een vergoeding voor de tijd die ze hieraan besteedden.

Transparantie

We publiceerden ons activiteitenplan op onze website, zodat geïnteresseerden kennis kunnen nemen van onze ambities en plannen om die te realiseren. Uiteraard is ook ons wettelijk jaarverslag over 2024 op onze website te vinden. We legden daarin verantwoording af over de activiteiten die wij deden als BIS-instelling én over onze activiteiten voor andere opdrachtgevers. We lichtten toe hoe we de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code toepassen. En we gaven inzicht in de beloning van onze bestuurders en toezichhouders. Ook publiceerden we een jaaroverzicht en infographic van ons activiteitenplan, om geïnteresseerden op een laagdrempelige manier te laten zien wat wij doen en welke impact onze activiteiten hebben.

We zijn alert op belangenverstrengeling. In onze arbeidsovereenkomsten en het bestuursreglement is vastgelegd dat alle (neven)functies gemeld moeten worden. Zo kunnen we beoordelen of er sprake is van mogelijke belangenverstrengeling. Bij de leenaanvragen letten we hier extra op. Kredietbeoordelaars en beslissers mogen op geen enkele manier betrokken zijn bij de aanvraag van een lening. Op onze website staat een verklaring van de raad van toezicht over hoe de raad omgaat met mogelijke belangenverstrengeling. Ook het bestuursreglement staat op onze website. Hiermee geven we inzicht in hoe we werken.

Duurzaamheid

We besteden veel aandacht aan de vitaliteit van onze organisatie en het leveren van kwaliteit. Hiervoor hebben we een eigen intern ontwikkelprogramma. Een onderdeel daarvan was een training socratische gesprekstechnieken voor medewerkers die oriëntatie- en adviesgesprekken voeren.

In de jaargesprekken besteden we veel aandacht aan duurzame persoonlijke en professionele ontwikkeling en het sociale en mentale welzijn van onze medewerkers. We begroten 2% van de loonsom voor opleiding en ontwikkeling. Medewerkers kunnen opleidingen en ontwikkelactiviteiten in werktijd volgen.

We werken hybride en verwachten onze medewerkers regelmatig op kantoor voor ontmoeting en samenwerking. We hebben formeel afgesproken dat medewerkers 50% van hun werktijd thuis mogen werken. Ook mogen werknemers maximaal een week vanaf een vakantieadres werken.

Het hele jaar door waren er personeels- en kennisuitwisselingsbijeenkomsten, om iedereen betrokken en op de hoogte te houden. De opkomst bij het personeelsuitje en de eindejaarsbijeenkomst was bijna 100%.

Diversiteit

In paragraaf 7.2 van dit jaarverslag beschrijven we hoe we zorgen voor diversiteit in onze organisatie.

Vertrouwen

Vertrouwen is de basis voor goed samenwerken. We doen ons best om een werkomgeving te creëren waarin ruimte is voor ieders inbreng en mening. Ook organiseren we bewust tegenspraak, door mensen met verschillende perspectieven uit te nodigen bij de ontwikkeling van nieuwe activiteiten en interne ontwikkelingen.

Sociale veiligheid staat expliciet op de agenda. In onze verantwoording over de Governance Code Cultuur lichten wij bij principe 6 (bladzijde 45) toe wat wij deden om te zorgen voor een veilig werkklimaat.

8. Begroting 2026

Voor een volledig inzicht geven we hieronder de begroting 2026 weer voor de gehele organisatie zoals is ingediend bij onze BIS-aanvraag én de meer actuele begroting van ons werkprogramma 2026, zoals in 2025 is goedgekeurd door de raad van toezicht. De verschillen komen voort uit voortschrijdend inzicht en actualisatie.

Baten	Begroting 2026 uit BIS-aanvraag	Begroting 2026 werkprogramma
EIGEN INKOMSTEN		
1. Publieksinkomsten	23.000	43.355
2. Overige directe inkomsten	298.000	417.300
19. Totaal eigen inkomsten	321.000	460.655
20. Baten in natura	90.000	85.000
SUBSIDIES		
21. Totaal structureel OCW	2.008.800	2.189.641
23. Totaal structureel Gemeente	2.059.222	2.275.456
24. Totaal structureel publieke subsidie overig	1.356.000	1.283.556
26. Incidentele publieke subsidies	0	0
27. Totaal subsidies	5.424.122	5.748.653
Totale baten	5.835.122	6.294.308
Lasten	Begroting 2026 uit BIS-aanvraag	Begroting 2026 werkprogramma
1. Beheerlasten materieel	586.200	516.716
2a. Beheerlasten personeel	484.500	354.107
2b. Beheerlasten personeel inhuur	92.100	57.500
3. Totaal beheerlasten	1.162.801	928.324
4. Activiteitenlasten materieel	2.224.140	2.693.239
5a. Activiteitenlasten personeel	1.453.500	2.006.604
5b. Activiteitenlasten personeel inhuur	994.681	724.917
6. Totaal activiteitenlasten	4.672.321	5.424.759
Totale lasten	5.835.122	6.353.083
7. Saldo uit gewone bedrijfsvoering	0	-58.775
8. Saldo rentebaten/ -lasten	0	10.000
Mutatie bestemmingsfonds Kernactiviteiten	0	-48.776
Exploitatieresultaat	0	0

JAARREKENING

9. Jaarrekening

9.1 Balans per 31 december 2025 na resultaatbestemming

Activa (bedragen in euro's)	31-12-2025	31-12-2024
I. Immateriele vaste activa	8.4.1	
Software	73.290	0
II. Materiële vaste activa	8.4.1	
Verbouwing A'dam	22.750	78
Inventaris en inrichting	30.147	36.699
III. Financiële vaste activa	8.4.2	
Uitstaande leningen	32.880.244	28.438.276
Voorziening aflossingen	-3.546.629	-3.865.229
Diverse financiële activa	1.120	1.120
Totale vast activa	29.460.922	24.610.944
V. Vorderingen	8.4.3	
Debiteuren	20.236	17.542
Rekening-courant FCF	0	46
Lening Qredits	200.474	205.910
Overige vorderingen	632.988	923.023
Overlopende activa	38.485	39.718
VII. Liquide middelen	8.4.4	
Totale vlottende activa	83.685.615	86.166.177
TOTALE ACTIVA	113.146.537	110.777.121

Passiva (bedragen in euro's)	31-12-2025	31-12-2024
Eigen Vermogen	<i>8.4.5</i>	
I. Algemene reserve	376.741	354.425
II. Bestemmingsreserves	229.196	232.696
III. Bestemmingsfondsen		
Bestemmingsfonds Kernactiviteiten	462.320	498.031
Bestemmingsfonds Voucherbeheer	2.068.778	1.668.222
Totale eigen vermogen	3.137.035	2.753.374
VII. Kortlopende schulden	<i>8.4.6</i>	
Beschikbaarstelling FNM/G Rotterdam	0	10.952
Crediteuren	80.939	115.531
Belastingen en premies sociale verzekeringen	45.952	57.047
Nog te besteden en terug te betalen subsidies	109.486.644	107.217.481
Overige schulden en overlopende passiva	395.968	622.736
Totale kortlopende schulden	110.009.502	108.023.747
TOTALE PASSIVA	113.146.537	110.777.121

9.2 Exploitatierkening over 2025

De resultaten van Cultuur+Ondernemen in boekjaar 2025 worden gerapporteerd tegen de begroting van het door de raad van toezicht goedgekeurde Werkplan 2025. Voor het inzicht wordt hieronder deze begroting weergegeven naast de begroting 2025 zoals is ingediend bij onze BIS-aanvraag. De verschillen komen voort uit voortschrijdend inzicht en actualisatie.

BATEN (bedragen in euro's)		Begroting 2025 BIS aanvraag	Begroting 2025 werkprogramma
EIGEN INKOMSTEN	8.5.1		
1. Publieksinkomsten		23.000	26.090
10. Overige directe inkomsten		297.000	303.275
19. Totaal eigen inkomsten		320.000	329.365
20. Baten in natura	8.5.2	85.000	85.000
SUBSIDIES	8.5.3		
21. Totaal structureel OCW (BIS)		2.008.900	2.111.939
23. Totaal structureel Gemeente		2.059.222	2.235.222
24. Totaal structureel publieke subsidie overig		1.307.000	1.295.457
25. Totaal structurele subsidies		5.375.122	5.642.618
26. Incidentele publieke subsidie		0	32.200
27. Totaal subsidies		5.375.122	5.674.818
TOTALE BATEN		5.780.122	6.089.183
LASTEN (bedragen in euro's)		Begroting 2025 BIS aanvraag	Begroting 2025 werkprogramma
BEHEERLASTEN			
1. Beheerlasten materieel	8.5.4	581.200	497.400
2. Beheerlasten personeel	8.5.5	576.600	446.847
3. Totaal beheerlasten		1.157.800	944.247
ACTIVITEITENLASTEN			
4. Activiteitenlasten materieel	8.5.7	2.237.142	2.561.677
5. Activiteitenlasten personeel	8.5.8	2.385.179	2.653.191
6. Totaal activiteitenlasten		4.622.322	5.214.869
TOTALE LASTEN		5.780.122	6.159.118
7. Saldo uit gewone bedrijfsvoering		0	-69.935
8. Saldo rentebaten/ -lasten	8.5.10	0	4.000
Exploitatieresultaat		0	-65.935
Resultaatbestemming			
Mutatie bestemmingsfonds Voucherbeheer		0	0
Mutatie bestemmingsfonds Kernactiviteiten		0	-65.934
Mutatie algemene reserve		0	0
Saldo na bestemmingen		0	0

BATEN (bedragen in euro's)		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
EIGEN INKOMSTEN				
	8.5.1			
1. Publieksinkomsten		50.268	26.090	25.710
10. Overige directe inkomsten		331.245	303.275	386.144
19. Totaal eigen inkomsten		381.513	329.365	411.854
20. Baten in natura	8.5.2	91.503	85.000	92.915
SUBSIDIES				
	8.5.3			
21. Totaal structureel OCW (BIS)		2.189.641	2.111.939	2.111.900
23. Totaal structureel Gemeente		2.275.456	2.235.222	2.059.222
24. Totaal structureel publieke subsidie overig		1.871.836	1.295.457	3.111.560
25. Totaal structurele subsidies		6.336.933	5.642.618	7.282.682
26. Incidentele publieke subsidie		83.043	32.200	60.224
27. Totaal subsidies		6.419.975	5.674.818	7.342.907
TOTALE BATEN		6.892.992	6.089.183	7.847.676
LASTEN (bedragen in euro's)		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
BEHEERLASTEN				
1. Beheerlasten materieel	8.5.4	484.981	497.400	585.659
2. Beheerlasten personeel	8.5.5	482.589	446.847	510.718
3. Totaal beheerlasten		967.570	944.247	1.096.377
ACTIVITEITENLASTEN				
4. Activiteitenlasten materieel	8.5.7	3.140.716	2.561.677	4.042.146
5. Activiteitenlasten personeel	8.5.8	2.410.085	2.653.193	2.201.926
6. Totaal activiteitenlasten		5.550.802	5.214.871	6.244.073
TOTALE LASTEN		6.518.372	6.159.118	7.340.450
7. Saldo uit gewone bedrijfsvoering		374.620	-69.935	507.226
8. Saldo rentebaten/ -lasten	8.5.10	9.040	4.000	8.554
Exploitatieresultaat		383.661	0	515.782
Resultaatbestemming				
Toevoeging bestemmingsfonds Voucherbeheer		400.557	0	310.257
Onttrekking bestemmingsfonds Kernactiviteiten		-35.711	-65.934	155.728
Onttrekking bestemmingsreserve Huisvesting		-3.500	0	0
Toevoeging algemene reserve		22.316	0	49.797
Saldo na bestemmingen		0	0	0

9.3 Toelichting op de grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Algemene toelichting

De stichting heeft tot doel:

- het zijn van een maatschappelijke onderneming op het gebied van cultuur en ondernemen, speciaal gericht op kunstenaars en creatieven en organisaties voor kunst en cultuur en gericht op het stimuleren van goed ondernemerschap, governance en financiering;
- het zijn van een kennisplatform op het terrein van ondernemerschap voor kunstenaars en creatieven en voor organisaties voor kunst en cultuur;
- het bevorderen van economische zelfstandigheid van kunstenaars, creatieven en organisaties voor kunst en cultuur;
- het bevorderen van interactie en kennisuitwisseling tussen organisaties en individuen die werkzaam zijn in de culturele en creatieve sector met het bedrijfsleven, overheden en publieke organisaties;
- het, al dan niet in samenwerking met Fonds Cultuur+Financiering of andere financiële instellingen, beschikbaar stellen van financieringsfaciliteiten voor professionele kunstenaars, creatieven en organisaties voor kunst en cultuur, binnen de daartoe gestelde kaders;
- alles wat met het bovenstaande en voorts alles wat daarmee in de meest uitgebreide zin des woords verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:

- het geven van voorlichting, informatie en adviezen;
- het ontwikkelen, verzamelen en verspreiden van kennis;
- het opzetten van en bijdragen aan netwerken;
- het ontwikkelen en beschikbaar stellen van (financierings)faciliteiten, garantstellingen en borgstellingen die bijdragen aan het versterken van de economische zelfstandigheid van kunstenaars, creatieven en organisaties voor kunst en cultuur en het beheren van middelen ten behoeve hiervan;
- het uitdragen en bevorderen van goed bestuur en toezicht en de Governance Code Cultuur;
- het ontwikkelen en (laten) uitvoeren van projecten;
- alle andere wettige middelen, die tot het bereiken van het doel bevorderlijk kunnen zijn of daarmee in de ruimste zin verband houden.

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 26 maart 2026.

Algemeen

In de exploitatierekening 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 Exploitatierekening

De huidige presentatie van de exploitatierekening is volgens de richtlijnen van het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen subsidieperiode 2025-2028.

Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de directie van 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 inclusief de bijbehorende veronderstellingen op bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Algemeen

De jaarrekening van Cultuur+Ondernemen is opgesteld in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen subsidieperiode 2025-2028 en de in Nederland algemeen aanvaarde richtlijnen voor financiële verslaggeving, inclusief Richtlijn 640 'Organisaties zonder winststreven' van de Raad voor de Jaarverslaggeving ('RJ 640'), alsmede de bepalingen van en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT).

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Als wij geen specifieke waarderingsgrondslag vermelden, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans en de exploitatierekening zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Immateriële vaste activa

Software

De immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingprijs en verminderd met lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur. De afschrijvingen zijn een percentage van de verkrijgingsprijs. Dit is voor software 20% (5 jaar).

Materiële vaste activa

Vaste bedrijfsmiddelen

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingprijs en verminderd met lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur. De afschrijvingen zijn een percentage van de verkrijgingsprijs. Dit is voor verbouwing, kantoorinventaris en hardware 20% (5 jaar).

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

Financiële activa

De financiële vaste activa bestaan uit waarborgen en uitstaande leningen met een voorziening voor een deel van de aflossingen. De leningen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde, inclusief transactiekosten (indien materieel). Na eerste verwerking vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio en transactiekosten, is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de vorderingen, onder aftrek van voorzieningen wegens oninbaarheid.

Vorderingen, liquide middelen, kortlopende schulden en langlopende schulden

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie en na eerste verwerking tegen de geamortiseerde kostprijs. De

vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar. Voor dubieuze vorderingen hebben wij een voorziening gevormd die in mindering wordt gebracht op de vordering.

Rekening-courant FCF

Per 1 januari 2022 zijn alle actieve leenfaciliteiten van Fonds Cultuur+Financiering overbracht naar Cultuur+Ondernemen. Er resteert nog een rekening-courant positie met het Fonds.

Lening Qredits

In 2021 heeft Cultuur+Ondernemen in samenwerking met Qredits de BES Cultuurlening ontwikkeld. Cultuur+Ondernemen heeft hiervoor in 2021 middelen beschikbaar gesteld vanuit het budget van de Cultuurlening.

Liquide middelen

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

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Schulden die binnen een jaar vervallen worden aangemerkt als kortlopend. Schulden met een looptijd langer dan een jaar worden aangemerkt als langlopend. Het ministerie van OCW heeft het recht de niet bestede middelen ten behoeve van de leenfaciliteiten eerder terug te vorderen. Daarom zijn deze middelen opgenomen als kortlopende schulden. Het ligt echter niet in de lijn der verwachting dat deze middelen binnen een jaar teruggevorderd zullen worden.

Eigen Vermogen

Algemene reserve

Cultuur+Ondernemen brengt behaalde resultaten ten gunste of ten laste van deze reserve.

Bestemmingsfondsen

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

Bestemmingsreserves

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

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

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

Opbrengstverantwoording

Voor diensten uitgevoerd voor derden wordt een vergoeding ontvangen op basis van urenrekening of in kostprijs per eenheid. Begrotingsoverschrijdingen bij een activiteit worden in een volgend jaar gecompenseerd door het budget van de activiteit voor dat jaar lager vast te stellen.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Activiteitslasten worden toegerekend aan het jaar waarin de activiteiten worden verricht. Dit geldt voor zowel de interne als de externe kosten. Beschikkingen (verplichtingen) aan derden worden in het jaar van toezegging als last verantwoord.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

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

Personeelsbeloningen

Periodiek betaalbare beloningen

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

Cultuur+Ondernemen heeft pensioencontract op basis van een premiedifferentiatieregeling. De ambitie is een opbouwpercentage van 1,875%. Het pensioengevend salaris wordt berekend door 12 maal het maandsalaris plus vakantiegeld te nemen. De AOW-franchise in 2025 bedraagt € 18.475. Deze wordt in mindering gebracht op het pensioengevend salaris. In 2025 betalen werknemers 6% pensioenpremie, het pensioeninkomen is nominaal gegarandeerd. De pensioenverzekeringen zijn ondergebracht bij verzekeraar Zwitserleven. De

dekkingsgraad van de pensioenuitvoerder is niet van toepassing, omdat het pensioen bij een verzekeraar is belegd.

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

Projectsubsidies vanuit de overheid

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

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten

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

9.4 Toelichting op de balans per 31 december 2025

9.4.1 Immateriële en materiële vaste activa (I en II)

	Software	Totaal immateriële vaste activa
Stand per 1 januari 2025		
Verkrijgingsprijs	-	-
Waardeverminderingen en afschrijvingen (cumulatief)	-	-
Boekwaarden	-	-
Mutaties		
Investerings	75.402	75.402
Desinvesteringen	-	-
Afschrijvingen	-2.112	-2.112
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-
Saldo	73.290	73.290
Stand per 31 december 2025		
Verkrijgingsprijs	75.402	75.402
Waardeverminderingen en afschrijvingen (cumulatief)	-2.112	-2.112
Boekwaarden	73.290	73.290
Afschrijvingspercentage	20%	

De immateriële vaste activa betreffen een investering in nieuwe CRM-software.

	Verbouwing	Inrichting en inventaris	Totaal materiële vaste activa
Stand per 1 januari 2025			
Verkrijgingsprijs	8.710	112.568	121.278
Waardeverminderingen en afschrijvingen (cumulatief)	-8.632	-75.869	-84.501
Boekwaarden	78	36.699	36.777
Mutaties			

Investerings	26.250	5.605	31.855
Desinvesteringen	-	-8.242	-8.242
Afschrijvingen	-3.578	-12.157	-15.735
Afschrijvingen desinvesteringen	-	8.242	8.242
Saldo	22.672	-6.552	16.120
Stand per 31 december 2025			
Verkrijgingsprijs	34.960	109.931	144.891
Waardeverminderingen en afschrijvingen (cumulatief)	-12.210	-79.784	-91.994
Boekwaarden	22.750	30.147	52.897
Afschrijvingspercentage	20%	20%	

De materiële vaste activa zijn toegenomen door een verbouwing aan ons huurpand.

9.4.2 Financiële vaste activa (III)

Uitstaande leningen

	31-12-25	31-12-24
Utrechtse Cultuurlening	4.506	18.369
Rotterdamse Cultuurlening	305.802	263.590
Regionale Cultuurleningen (2.0)	144.980	172.812
Cultuurlening	14.959.258	11.418.609
Cultuur Opstart Lening en Cultuur Vermogen Lening	15.651.820	14.592.192
Noord-Hollandse Cultuurlening	1.813.878	1.972.704
Totaal uitstaande leningen	32.880.244	28.438.276

Van dit uitstaande bedrag aan leningen staat per einde 2025 een totaal van € 1.401.062 open als debiteurensaldo. Een bedrag van € 16.318.691 betreft het kortlopende deel van de leningen (looptijd minder dan 1 jaar). Voor een verloopoverzicht van de uitstaande leningen verwijzen we naar de projectrekeningen in de toelichting op de balans, paragraaf 9.4.6 Kortlopende schulden (VII) vanaf pagina 74.

Utrechtse Cultuurlening

De Utrechtse Cultuurlening is een regionale lening met een maximum van € 20.000 en loopt sinds 2014. Er staan eind 2025 nog 2 leningen open, waarvan 1 in januari 2026 is afgelost.

Rotterdamse Cultuurlening

Met ingang van 2025 zijn de hernieuwde afspraken voor de Rotterdamse Cultuurlening ingegaan. De Rotterdamse Cultuurlening, voorheen onderdeel van de Cultuurlening 2.0, is een zelfstandige leenfaciliteit geworden met een maximaal leenbedrag van € 50.000. Dit betekent dat de cofinanciering met OCW is losgekoppeld. Voor het inzicht is het openstaande saldo van 2024 ook apart weergegeven. Het saldo Regionale Cultuurleningen (2.0) en de Cultuurlening van 2024 is daarom aangepast. Er staan eind 2025 19 leningen uit.

Regionale Cultuurleningen (2.0)

In 2019 is gestart met de uitgifte van Cultuurleningen 2.0. Dit betreft een samenwerking tussen Cultuur+Ondernemen, verschillende regionale partners (Amsterdam, Brabant en Gelderland) en het ministerie van OCW. De Cultuurlening 2.0 is een cofinanciering (50%/50%) van de regionale partners en het ministerie van OCW. Het leenkapitaal wordt door deze partijen beschikbaar gesteld. Per einde 2024 is in overleg met de provincie Brabant en de provincie Gelderland besloten om de Brabantse en Gelderse Cultuurlening niet voort te zetten. Er zijn dus geen nieuwe leningen verstrekt binnen deze faciliteiten. De lopende leningen worden beheerd. De Rotterdamse Cultuurlening, voorheen ook onderdeel van de Cultuurlening 2.0, is verzelfstandigd. Met het Amsterdams Fonds voor de Kunst zijn we in gesprek over de toekomstige vorm van de Amsterdamse leenfaciliteit.

Cultuurlening

Voor de uitvoering van de Cultuurlening heeft van het ministerie van OCW € 33.600.000 beschikbaar gesteld. Hier is middels een beschikking in november 2025 een aanvulling van € 3.840.000 op gekomen, waarmee het totale subsidiebedrag op € 37.440.000 komt. Binnen deze leenfaciliteit kunnen, afhankelijk van de vorm van de financiering, leningen worden verstrekt tot een maximum bedrag van € 500.000. Het loket voor de Cultuurlening is geopend tot en met 31 december 2026, met intentie tot verlenging.

Cultuur Opstart Lening en Cultuur Vermogen Lening

In 2020 ontwikkelde Cultuur+Ondernemen samen met het ministerie van OCW de Cultuur Opstart Lening ter ondersteuning van kunstenaars, culturele instellingen en creatief ondernemers ten tijde en in nasleep van de coronacrisis. De regeling wordt gesubsidieerd door het ministerie van OCW. In 2021 is het aanbod uitgebreid met de Cultuur Vermogen Lening. Er is in totaal € 73.300.000 beschikbaar gesteld door het ministerie ter ondersteuning van de culturele sector. In 2023 is de openstelling van het loket voor deze leningen verlengd tot 31 december 2026 en zijn de voorwaarden bijgesteld.

Noord-Hollandse Cultuurlening

De provincie Noord-Holland heeft voor de Noord-Hollandse Cultuurlening een fondsvermogen van € 3.000.000 beschikbaar gesteld, waarvan € 2.500.000 is ontvangen. Het loket voor deze leenfaciliteit was geopend van 2022 tot en met 2024. Het maximale leenbedrag is € 250.000. Er staan per einde 2025 nog 18 leningen uit.

Voorziening aflossingen

	31-12-25	31-12-24
Utrechtse Cultuurlening	-	-3.337
Rotterdamse Cultuurlening	-18.356	-14.633
Regionale Cultuurleningen (2.0)	-46.679	-47.314
Cultuurlening	-1.241.931	-1.919.903
Cultuur Opstart Lening en Cultuur Vermogen Lening	-2.002.842	-1.643.220
Noord-Hollandse Cultuurlening	-236.821	-236.821
Totaal voorziening aflossing	-3.546.629	-3.865.229

De voorziening is in 2025 afgenomen terwijl het totaal uitgezette leenbedrag is toegenomen met afgerond € 4.500.000. De afname van de voorziening wordt veroorzaakt door enkele grote afboekingen die volledig voorzien waren. Er is in 2025 voor een totaalbedrag van € 1.101.141 afgeboekt aan definitief oninbare leningen. Dit valt binnen de marges die zijn vastgesteld. Het verloop van de voorzieningen is terug te zien in de projectrekeningen in de toelichting op de balans, paragraaf 9.4.6 Kortlopende schulden (VII) vanaf pagina 74.

Beleid

Met het verstrekken van cultuurleningen nemen Cultuur+Ondernemen en de samenwerkingspartners een risico. Leningnemers kunnen in omstandigheden raken waarbij zij niet, of niet helemaal, aan hun aflossingsverplichtingen kunnen voldoen. Dit risico wordt gedragen door de fondsen die de samenwerkingspartners beschikbaar hebben gesteld. Bij de reguliere Cultuurlening wordt een richtsnoer van 10% default op de toegekende leningen gehanteerd. Daarmee beogen we dat 90% van de leningen wordt terugbetaald. Voor de corona-leningen (Cultuur Opstart Lening en Cultuur Vermogen Lening) zijn specifieke afspraken gemaakt met het ministerie van OCW met betrekking tot de risico-inschatting. De onderliggende businesscase gaan uit van een mogelijke default van 25% per 2022. In de komende jaren zal duidelijk moeten worden wat de daadwerkelijke default is op deze specifieke leningportefeuille.

Voor het treffen van voorzieningen onderscheiden we drie fases:

- Normaal beheer: er zijn geen achterstanden en geen negatieve signalen. We treffen geen voorziening;

- Intensief beheer: er zijn negatieve signalen, of een beperkte betaalachterstand. We bekijken per lening wat een passende voorziening is. De voorziening betreft minimaal 10%;
- Bijzonder beheer, vanaf het moment van 2 termijnen achterstand van rente en/of aflossing, voorzien we 50-100%.

Voorzieningen kunnen naar boven worden bijgesteld als daar aanleiding toe is. Bij het treffen van de voorzieningen wordt elk dossier individueel bekeken en beoordeeld. Echter, er is een mate van schattingsonzekerheid.

Onder intensief beheer brengen wij die posten onder die negatief in het nieuws zijn gekomen (of waarover wij op andere manier een signaal ontvangen), die ons melden dat er omstandigheden zijn waardoor er niet tijdig kan worden afgelost of waarvan een aflossing of rentebetaling gemist is. Wij gaan met de leningnemer in gesprek over de situatie of de oorzaak van de niet betaling (meestal incidenteel, zoals later opstarten van de activiteit) en maken zo nodig nieuwe afspraken over hun voorwaarden. We volgen deze posten intensiever dan posten in normaal beheer. Voor deze posten nemen wij een voorziening op van 10% van de uitstaande hoofdsom, of meer als daar aanleiding toe is. Deze kan weer vrijvallen als de omstandigheden weer genormaliseerd zijn en de betalingen weer op gang zijn gekomen.

In gevallen waar er echt sprake is van een probleem, door bijvoorbeeld achterblijvende inkomsten, het niet nakomen van gemaakte afspraken of herhaalde niet-betaling gaat een post over naar Bijzonder Beheer. De kans op het uiteindelijk niet terugbetalen van de lening schatten wij zo hoog in dat we een voorziening treffen van minimaal 50% van de uitstaande hoofdsom. Het accent komt in het beheer ook meer te liggen op het treffen van betalingsregelingen. Wij kijken hierbij altijd naar de sociale en financiële omstandigheden van de leningnemer en proberen met maatwerk tot een goede oplossing te komen.

Diverse financiële activa

	31-12-25	31-12-24
Waarborgsommen	1.120	1.120
Totaal diverse financiële activa	1.120	1.120

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

9.4.3 Vorderingen (V)

Debiteuren

	31-12-25	31-12-24
Debiteuren Cultuur+Ondernemen	20.236	17.542
Voorziening dubieus	0	0
Totaal debiteuren	20.236	17.542

Het saldo debiteuren Cultuur+Ondernemen heeft betrekking op een aantal nota's voor opdrachten die we tot het einde van het jaar uitvoerden. De voorziening dubieus is vorig jaar vrijgevallen en in 2025 is er geen aanleiding om een voorziening te treffen.

Rekening-courant Fonds Cultuur+Financiering

	31-12-25	31-12-24
Rekening-courant Fonds Cultuur+Financiering	0	46

De rekening-courant positie met Fonds Cultuur+Financiering is in 2025 vereffend.

Lening Qredits

	31-12-25	31-12-24
Lening Qredits	200.474	205.910

In 2021 heeft Cultuur+Ondernemen in samenwerking met Qredits de BES Cultuurlening ontwikkeld, zodat de bijzondere gemeenten van Nederland (Bonaire, Sint Eustatius en Saba) toegang hebben tot de door OCW gefinancierde leenfaciliteit.

Cultuur+Ondernemen heeft € 250.000 voor beschikbaar gesteld vanuit het budget van de Cultuurlening. Uit dit beschikbare bedrag worden ook de uitvoeringskosten betaald. De ontvangen rente op de leningen wordt toegevoegd aan de middelen voor de BES Cultuurlening. In 2025 zijn er meerdere aanvragen in behandeling genomen, maar is het niet gekomen tot een uitkering. Enkele aanvragen zijn nog in behandeling eind 2025. Er staan momenteel 10 leningen uit.

Overige vorderingen

	31-12-25	31-12-24
Nog te ontvangen/ te factureren	18.114	30.340
Nog te ontvangen rente	614.874	892.683
Totaal overige vorderingen	632.988	923.023

Per einde 2025 zijn er nog een enkele opdrachten te factureren met betrekking tot activiteiten die in 2025 zijn uitgevoerd. Dit betreft met name bijdragen van de gemeente Utrecht voor het programma Utrecht Ondernemer Centraal. De nog te ontvangen rente bestaat uit rente op de spaarrekeningen en de deposito's over het

boekjaar 2025. Het overgrote deel van de te ontvangen rente komt toe aan de budgetten voor de leenfaciliteiten.

Overlopende activa

	31-12-25	31-12-24
Overlopende activa	38.485	39.718

De overlopende activa betreft vijf vooruitbetaalde facturen voor doorlopende softwarelicenties en de pensioenpremie januari 2026.

9.4.4 Liquide middelen (VII)

	31-12-25	31-12-24
ING-bank inzake Cultuur+Ondernemen	3.576.762	7.298.443
ING-bank inzake Cultuur+Ondernemen (FF)	15.736.750	-
ING-bank inzake Voucherbeheer	2.097.173	208.307
ING-bank inzake AV garantiefonds	5.032.743	18.727
ING-spaarrekening inzake Cultuur+Ondernemen	25.000	25.134.555
ING-depositorekeningen Cultuur+Ondernemen (FF)	46.250.000	45.000.000
ING-spaarrekening inzake Cultuur+Ondernemen (FF)	10.025.000	-
ING-spaarrekening inzake Voucherbeheer	25.000	1.450.000
ING-spaarrekening inzake AV garantiefonds en C+O	25.000	5.869.880
Kas	3	25
Totaal liquide middelen	82.793.432	84.979.937

De liquide middelen zijn voor een deel direct opeisbaar. Een bedrag van € 46.250.000 zit in deposito's, waarbij om de 3 maanden een kwart van het bedrag vrijvalt. Dit bedrag is daarom niet vrij besteedbaar. De eerste datum van vrijval van de eerste tranche van € 11.250.000 is 11 februari 2026. Op de rekening-courant bij de ING-bank staat een bedrag ad € 27.106 geblokkeerd in verband met een afgegeven bankgarantie voor de huur van het kantoorpand aan de Kerkstraat 220. De overige middelen zijn grotendeels van de spaarrekeningen naar de rekening-courant overgeheveld omdat onze bank daar een aantrekkelijke rente biedt. We hebben die gelegenheid benut om ook de middelen per activiteit, zijnde de BIS-taken, de financiële faciliteiten (FF), Voucherbeheer en de AV garantieregeling, beter uit te splitsen over de bankrekeningen. De liquide middelen zijn gedaald doordat het uitgezette leenbedrag is gegroeid ten opzichte van vorig jaar.

9.4.5 Eigen vermogen

Het eigen vermogen is gesplitst in een algemene reserve, een aantal bestemmingsfondsen en een bestemmingsreserve.

Algemene reserve (I)

	Stand per 31-12-24	Onttrekking middels resultaatbestemming 2025	Dotatie middels resultaatbestemming 2025	Stand per 31-12-25
Algemene reserve	354.426	-	22.316	376.741

Het bestuur van Cultuur+Ondernemen heeft het niet geormerkte deel van het positieve resultaat na bestemmingen 2025 à € 22.317 toegevoegd aan de algemene reserve. Dit betreft de rentebaten en het positieve saldo op de overige instrumenten en programma's die we aanbieden naast onze BIS-activiteiten.

Bestemmingsreserves (II)

	Stand per 31-12-24	Onttrekking 2025	Dotatie 2025	Stand per 31-12-25
Bestemmingsreserve Van Royenfonds	132.696	-	-	132.696

Bestemmingsreserve Van Royenfonds

Legaten worden bij Cultuur+Ondernemen ondergebracht in het Van Royenfonds. Het betreft een uitbetaling uit een nalatenschap. Het bestuur heeft besloten om deze middelen in de toekomst in te zetten voor de ondersteuning van kunstenaars, creatieven en culturele organisaties.

	Stand per 31-12-24	Onttrekking 2025	Dotatie 2025	Stand per 31-12-25
Bestemmingsreserve Huisvesting & faciliteiten	100.000	3.500	-	96.500

Bestemmingsreserve Huisvesting & faciliteiten

In 2025 hebben we verbouwkosten van € 26.250 aan ons huurpand gehad. Deze investering hebben we geactiveerd en de afschrijvingskosten worden de komende jaren door een onttrekking uit de bestemmingsreserve Huisvesting & faciliteiten gedekt. Ons huurcontract loopt tot en met 2028 en het is erg aannemelijk dat we dan een ander pand betrekken. Daarom houden we het resterende deel aan voor verbouwkosten in 2028 en verder en tussentijdse aanpassingen in ons huidige huurpand.

Bestemmingsfonds Kernactiviteiten (III)

	Stand per 31-12-24	Onttrekking middels resultaatbestemming 2025	Dotatie middels resultaatbestemming 2025	Stand per 31-12-25
--	-----------------------	--	--	-----------------------

Bestemmingsfonds				
Kernactiviteiten	498.031	35.711	-	462.320

Bestemmingsfonds Kernactiviteiten

Het bestemmingsfonds Kernactiviteiten is bestemd voor (doorlopende) kernactiviteiten. In 2024 is een dotatie van € 155.728 aan het bestemmingsfonds Kernactiviteiten gedaan om in te zetten voor onder andere de update van de Governance Code Cultuur, het ontwikkelen van audiovisuele content voor de website, de dag voor zzp'er in samenwerking met Platform ACCT en de Creatieve Coalitie en versterking marketing en communicatie ten behoeve van onze ecosysteem-rol. Hiervan hebben we in 2025 € 35.711 benut.

Bestemmingsfonds Voucherbeheer

	Stand per	Onttrekking middels	Dotatie middels	Stand per
	31-12-24	resultaatbestemming	resultaatbestemming	31-12-25
		2025	2025	
Bestemmingsfonds				
Voucherbeheer	1.668.222	-	400.557	2.068.778

Bestemmingsfonds Voucherbeheer

In 2006 heeft Cultuur+Ondernemen van de gemeente Amsterdam de opdracht gekregen om een vouchersysteem te ontwikkelen en onderhouden voor de kunst- en cultuureducatie voor het basisonderwijs, de eerste 2 jaar van het vmbo-onderwijs en het speciaal (voortgezet) onderwijs. De betrokken scholen in Amsterdam krijgen per leerling een bedrag aan vouchers voor cultuureducatie. In 2024 is deze opdracht verlengd voor de periode 2025-2028. Het subsidiebedrag is per 1 januari 2025 verhoogd omdat het beschikbare bedrag per leerling is geïndexeerd. Deze indexatie is toegepast met ingang van het nieuwe schooljaar 2025-2026. Dit verklaart de omvang van de onbenutte middelen à € 381.414. Het saldo wordt in 2025 aan het bestemmingsfonds gedoteerd. Daarnaast wordt volgens de afspraken met de gemeente Amsterdam de ontvangen rente van € 19.143 op ongebruikte uitstaande gelden met betrekking tot het Voucherbeheer toegevoegd aan het bestemmingsfonds.

9.4.6 Kortlopende schulden (VII)

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

Beschikbaarstelling FNM/G

	31-12-25	31-12-24
Beschikbaarstelling FNM/G Rotterdam	-	10.952

Beschikbaarstelling FNM/G Rotterdam

In samenwerking met het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR) is in 2009 het Fonds Nieuwe Media/Gaming opgezet. De activiteiten hiervoor zijn in 2021 afgewikkeld. De Gemeente Rotterdam heeft aangegeven dat de resterende middelen ingezet mogen worden voor culturele activiteiten in haar gemeente. In 2022 en 2023 heeft Cultuur+Ondernemen in overleg met de gemeente een programma uitgevoerd met als doel de kennis over financieren en zakelijke ontwikkeling van Rotterdamse makers te versterken. Het resterende saldo is in 2024 en 2025 ingezet om een Engelse versie van Route Ondernemerschap te ontwikkelen en voortzetting van Route Ondernemerschap in 2026 te waarborgen.

Crediteuren

	31-12-25	31-12-24
Crediteuren	80.939	115.531

Het crediteurensaldo betreft in december 2025 ontvangen facturen van derden voor uitgevoerde werkzaamheden of activiteiten in 2025.

Belastingen en premies sociale verzekeringen

	31-12-25	31-12-24
Belastingen en premies sociale verzekeringen	45.952	57.047

De belastingen en sociale verzekeringspremies hebben betrekking op 2025.

Nog te besteden en terug te betalen subsidies

	31-12-25	31-12-24
Utrechtse Cultuurlening	186.392	188.444
Rotterdamse Cultuurlening	209.938	226.466
Gelderse Cultuurlening	198.307	204.000
Brabantse Cultuurlening	83.556	87.138
Amsterdamse Cultuurlening	327.101	344.505
Begeleiding Amsterdamse Cultuurlening	44.858	44.858
Cultuurlening	31.246.572	29.123.943
Cultuur Opstart Lening en Cultuur Vermogen Lening	69.768.376	69.598.700
Noord-Hollandse Cultuurlening	2.366.907	2.364.061
Garantiefonds Pandemie Audiovisuele Producties	5.054.637	5.035.365
Totaal vooruit ontvangen subsidie	109.486.644	107.217.481

De nog te besteden en terug te betalen subsidies bestaan uit budgetten ten behoeve van de financiële faciliteiten, met name de leningen. Deze middelen staan opgenomen als kortlopende schulden, omdat het ministerie van OCW het recht heeft om eerder terug te vorderen. In 2025 heeft het ministerie van OCW een nieuwe beschikking van € 3.840.000 ten behoeve van de Cultuurlening afgegeven, waarvan € 2.000.000 in 2025 is ontvangen en het resterende bedrag in 2026 zal worden overgemaakt. Gezien de hernieuwde beschikkingen die OCW heeft afgegeven in oktober 2023 en de recente toevoeging is het niet aannemelijk dat de niet bestede middelen binnen komend jaar teruggevorderd zullen worden.

Subsidie Utrechtse Cultuurlening

De Utrechtse Cultuurlening is in 2014 in samenwerking met de gemeente Utrecht, de Provincie Utrecht en Stichting K.F. Hein Fonds opgezet. Het is een regionale lening met een maximum leenbedrag van € 20.000. De Provincie Utrecht en het K.F. Hein Fonds hebben zich teruggetrokken. Er zijn in 2025 geen nieuwe leningen verstrekt. Per einde 2025 zijn er nog 2 leningen in beheer, waarvan 1 in januari 2026 is afgelost. De laatste reguliere aflossingstermijn eindigt in mei 2027.

Projectrekening Utrechtse Cultuurlening	2025	2024
Saldo per 1 januari	188.444	197.379
Toevoeging aan projectrekening	-	-
Vergoeding instandhouden faciliteit	-5.000	-5.000
Vergoeding aanvragen/ toekenningen	-500	-864
Mutatie voorziening debiteuren	3.337	-3.337
Rente niet-uitstaande gelden	-	-
Ontvangen rente en afsluitkosten	111	266
Budget per 31 december	186.392	188.444
Saldo vorderingen per 1 januari	18.369	37.691
Uitgezette leningen	-	-
Aflossingen (excl. rente)	-12.641	-17.290
Mutatie debiteuren (aflossing en rente)	-1.221	1.221
Afschrijving oninbaar	-	-3.254
Saldo vorderingen per 31 december	4.506	18.369
Saldo beschikbare middelen per 31 december	181.885	170.075

Subsidie Rotterdamse Cultuurlening

Met ingang van 2025 zijn de hernieuwde afspraken voor de Rotterdamse Cultuurlening ingegaan. De Rotterdamse Cultuurlening is een zelfstandige leenfaciliteit geworden met

een maximaal leenbedrag van € 50.000. Dit betekent dat de cofinanciering met OCW is losgekoppeld.

Projectrekening Rotterdamse Cultuurlening	2025	2024
Saldo per 1 januari	226.466	238.413
Toevoeging aan projectrekening	-	-
Vergoeding instandhouden faciliteit	-7.000	-6.000
Vergoeding aanvragen	-6.300	-2.400
Vergoeding toekenningen	-4.950	-2.100
Mutatie voorziening debiteuren	-4.176	-5.620
Ontvangen rente en afsluitkosten	5.898	4.173
Budget per 31 december	209.938	226.466
Saldo vorderingen per 1 januari	131.795	126.030
Saldo verzelfstandiging RCL	131.795	
Uitgezette leningen	146.500	38.500
Aflossingen (excl. rente)	-105.327	-32.363
Bijgeschreven rente	45	9
Mutatie debiteuren (aflossing en rente)	993	-381
Saldo vorderingen per 31 december	305.802	131.795
Saldo beschikbare middelen per 31 december	-95.864	94.671

In 2025 zijn 9 nieuwe aanvragen met een totaalbedrag van € 230.500 voor de Rotterdamse Cultuurlening in behandeling genomen en 6 leningen verstrekt voor een totaalbedrag van € 146.500. De projectrekening laat per einde jaar een negatief saldo van beschikbare middelen zien. In januari en februari 2026 wordt dit weer ingelopen door enkele grote eindaflossingen van leningen, naast de reguliere maandelijkse aflossingen.

Subsidie Regionale Cultuurlening (2.0): Gelderland, Brabant en Amsterdam

De regionale cultuurleningen (2.0) betreffen een samenwerking tussen Cultuur+Ondernemen, verschillende regionale partners en het ministerie van OCW. De doelstelling van de Cultuurlening 2.0 is om een efficiënte en effectieve financieringsoplossing te bieden die voldoet aan de behoeften van de markt en die op regionaal niveau wordt uitgedragen. De Cultuurlening 2.0 is een cofinanciering (50%/50%) van de regionale partners en het ministerie van OCW. Het leenkapitaal wordt door deze partijen beschikbaar gesteld. Er zijn uniforme afspraken gemaakt met de partners.

Projectrekening Gelderse Cultuurlening (2.0)	2025	2024
Saldo per 1 januari	203.999	208.282
Vergoeding instandhouden faciliteit	-6.000	-6.000
Vergoeding aanvragen	-	-
Vergoeding toekenningen	-	-
Scholingsbudget	-	-
Mutatie voorziening debiteuren	-	1.019
Ontvangen rente en afsluitkosten	308	699
Budget per 31 december	198.307	203.999
Saldo per 1 januari	22.883	45.642
Uitgezette leningen	-	-
Aflossingen (excl. rente)	-14.702	-21.960
Mutatie debiteuren (aflossingen en rente)	-107	-799
Afschrijving oninbaar	-	-
Saldo vorderingen per 31 december	8.074	22.883
Saldo beschikbare middelen per 31 december	190.233	181.116

De uitvoeringsperiode van de Gelderse Cultuurlening is in overleg met de provincie Gelderland per 31 december 2024 beëindigd. Gedurende de afwikkelingsperiode vorderen we de nog lopende leningen terug. Eind 2025 staan er nog 2 vorderingen open. De laatste reguliere aflossingstermijn eindigt in maart 2027.

De Provincie Gelderland heeft naast de leenfaciliteit ook budget beschikbaar gesteld voor flankerend beleid (training en begeleiding van de doelgroep) en marketing en communicatieactiviteiten van respectievelijk € 18.000 en € 10.110 beschikbaar gesteld. De projectrekening bevat ook deze gelden.

Projectrekening Brabantse Cultuurlening (2.0)	2025	2024
Saldo per 1 januari	87.138	88.975
Vergoeding instandhouden faciliteit	-6.000	-6.000
Vergoeding aanvragen	-	-
Vergoeding toekenningen	-	-
Mutatie voorziening debiteuren	1.742	3.175
Ontvangen rente en afsluitkosten	676	988
Budget per 31 december	83.556	87.138
Saldo per 1 januari	39.855	95.416
Uitgezette leningen	-	-

Aflossingen (excl. rente)	-11.921	-52.713
Bijgeschreven rente	-	96
Mutatie debiteuren (aflossingen en rente)	-	24.100
Afschrijving oninbaar	-	-27.044
Saldo vorderingen per 31 december	27.934	39.855
Saldo beschikbare middelen per 31 december	55.622	47.283

De uitvoeringsperiode van de Brabantse Cultuurlening is in overleg met de provincie Brabant per 31 december 2024 beëindigd. Gedurende de afwikkelingsperiode vorderen we de nog lopende leningen terug. Per einde 2025 zijn dat 7 leningen, waarvan 1 lening in intensief beheer zit. De laatste reguliere aflossingstermijn eindigt in maart 2029.

Projectrekening Amsterdamse Cultuurlening (2.0)	2025	2024
Saldo per 1 januari	344.505	371.809
Mutatie projectrekening	-	-3.750
Vergoeding instandhouden faciliteit	-6.000	-6.000
Vergoeding aanvragen	-8.400	-6.000
Vergoeding toekenningen	-6.300	-4.900
Mutatie voorziening debiteuren	-1.424	-10.853
Ontvangen rente en afsluitkosten	4.720	4.200
Budget per 31 december	327.101	344.505
Saldo per 1 januari	110.074	136.589
Uitgezette leningen**	47.750	34.500
Aflossingen (excl. rente)	-48.776	-80.603
Bijgeschreven rente	132	
Mutatie debiteuren (aflossingen en rente)	-208	20.396
Afschrijving oninbare vorderingen (ACL oud)	-	-808
Saldo vorderingen per 31 december	108.972	110.074
Saldo beschikbare middelen per 31 december	218.129	234.431

In 2025 zijn er 14 nieuwe aanvragen voor de Amsterdamse Cultuurlening in behandeling genomen voor een totaalbedrag van € 158.000 en 9 leningen verstrekt voor een totaalbedrag van € 95.500. Hiervan is 50% gefund vanuit de projectrekening Amsterdamse Cultuurlening en 50% vanuit de leenfaciliteit Cultuurlening OCW. Per einde 2025 hebben we 24 lopende leningen in beheer.

Begeleiding Amsterdamse Cultuurlening

Cultuur+Ondernemen voert namens het Amsterdams Fonds voor de Kunsten (AFK) een begeleidingsprogramma uit in het kader van de Amsterdamse Cultuurlening.

Cultuur+Ondernemen heeft van het AFK een subsidiebeschikking en bedrag ontvangen voor de begeleiding van de deelnemers aan de Amsterdamse Cultuurlening van € 100.000. Hiervan is sinds 2013 € 55.143 benut. Het overige saldo is nog beschikbaar voor training of begeleiding.

Cultuurlening

Dit betreft de samenvoeging van de Cultuurlening en de Cultuurlening Plus.

Oorspronkelijk was dit de leenfaciliteit Talentontwikkeling die in 2015 ter beschikking is gesteld door het ministerie van OCW voor cultuurleningen, bestemd voor talentontwikkeling van kunstenaars, culturele organisaties en creatieven. In 2019 is vanuit de leenfaciliteit Talentlening de Cultuurlening 2.0 ontwikkeld. De Cultuurlening 2.0 betreft een samenwerking tussen Cultuur+Ondernemen, verschillende regionale partners en het ministerie van OCW. De Cultuurlening 2.0 heeft dezelfde voorwaarden voor leningnemers in alle regio's en is goed toegankelijk via de regionale loketten. In oktober 2023 hebben we vernieuwde beschikkingen van het ministerie van OCW ontvangen waarin de Cultuurlening en de Cultuurlening Plus worden samengevoegd en de voorwaarden zijn bijgesteld. Dit is doorgevoerd per 1 januari 2024. Met het samenvoegen van de twee faciliteiten wordt het beschikbare bedrag € 33.600.000. In 2025 hebben we een beschikking van het ministerie van OCW ontvangen waarin een aanvullende € 3.840.000 beschikbaar wordt gesteld. Hiermee komt het totaal beschikbare bedrag op € 37.440.000. Er kunnen, afhankelijk van de vorm van de financiering, leningen worden verstrekt tot een maximum bedrag van € 500.000. Het loket voor de Cultuurlening is geopend tot en met 31 december 2026, met intentie tot verlenging.

Het referentiekader voor het financiële overzicht is de aangepaste businesscase uit 2025 die ten grondslag ligt aan de vernieuwde beschikking van 2025 waarin extra middelen worden toegekend.

In 2021 is er voor de BES Cultuurlening in 2021 € 250.000 beschikbaar gesteld aan Qredits. Inmiddels zijn er 10 BES Cultuurleningen verstrekt. Uit het beschikbare bedrag zijn ook de eenmalige inrichtingskosten en de beheerlasten bekostigd.

De beheer- en uitvoeringskosten voor de Cultuurlening worden afgeschreven van het beschikbare gestelde subsidiebedrag. Er zijn in 2024 4 vorderingen op de Cultuurlening afgeschreven.

Projectrekening Cultuurlening	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Saldo per 1 januari	29.123.944	30.130.199	28.113.753
Toevoeging aan projectrekening	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Uitvoeringskosten			
Instandhouden faciliteit	-177.733	-196.100	-292.814
Marketing en juridische vastlegging	-69.281	-82.800	-78.751
Begeleiden aanvragen	-184.671	-199.408	-137.720
Beoordelen aanvragen, akte en uitboeken	-166.434	-199.408	-152.484
Beheer en bijzonder beheer	-128.050	-137.778	-113.900
Subtotaal uitvoeringskosten	-726.169	-815.494	-775.670
Mutatie voorzieningen	92.508	-600.000	-1.004.467
Rentekosten/ -baten niet uitgezette gelden	319.147	320.000	423.177
Ontvangen rente en behandelkosten	437.142	390.407	327.751
Bijdragen vanuit regionale partners CL 2.0	-	-	39.400
Budget per 31 december	31.246.572	31.425.112	29.123.944
Specificatie saldo vorderingen			
Saldo per 1 januari	11.550.403	11.550.403	8.658.920
Saldo verzelfstandiging RCL	-131.795		
Uitgezette leningen	9.369.699	11.812.500	6.527.923
Aflossingen (excl. rente)	-5.535.106	-4.655.107	-4.379.165
Bijgeschreven rente	4.777		2.409
Mutatie debiteuren (aflossingen en rente)	465.552	-	840.004
Mutatie regionale leningen	-8.159	-	-60.311
Afschrijvingen definitief oninbaar	-756.114	-1.017.500	-39.378
Saldo vorderingen per 31 december	14.959.258	17.690.295	11.550.403
Saldo beschikbare middelen per 31 dec	16.287.315	13.734.817	17.573.540

In 2025 zijn 127 nieuwe aanvragen voor de Cultuurlening in behandeling genomen en 73 leningen verstrekt. Dit is minder dan de begrote 100. De uitvoeringskosten liggen binnen de begrote kaders.

Cultuur Opstart Lening en Cultuur Vermogen Lening

In 2020 zijn de Cultuur Opstart Lening en de Cultuur Vermogen Lening ontwikkeld door Cultuur+Ondernemen ter ondersteuning van de kunstenaars, culturele instellingen en creatief ondernemers. De regelingen worden gesubsidieerd door het ministerie van OCW. Totaal is hiervoor € 30.300.000 beschikbaar gesteld door het ministerie in 2020. In 2021 is hier € 15.000.000 bijgekomen ten behoeve van de Cultuur Vermogen Lening en later in het jaar € 3.000.000 specifiek voor zzp'ers. De Cultuur Vermogen Lening is begin 2021 opgezet. In 2022 heeft het ministerie van OCW een aanvullende € 25.000.000 beschikbaar gesteld.

Projectrekening Cultuur Opstart Lening + Cultuur Vermogen Lening	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Saldo per 1 januari	69.598.700	68.641.040	69.297.801
Uitvoeringskosten			
Instandhouden faciliteit	-74.473	-113.300	-112.703
Marketing en juridische vastlegging	-21.187	-33.100	-30.632
Begeleiding aanvragen	-30.199	-61.875	-34.712
Beoordelen aanvragen, akte en uitboeken	-47.465	-55.000	-39.333
Beheer en bijzonder beheer	-77.558	-95.850	-91.274
Subtotaal uitvoeringskosten	-250.882	-359.125	-308.654
Mutatie voorziening debiteuren	-874.528	-380.000	-750.431
Rentekosten/-baten niet-uitstaande gelden	991.668	100.000	1.189.559
Baten uit activiteiten			
Ontvangen rente en behandelkosten	303.418	237.837	170.425
Budget per 31 december	69.768.376	68.239.753	69.598.700
Specificatie saldo vorderingen			
Saldo per 1 januari	14.592.192	18.176.406	17.449.432
Uitgezette leningen	5.800.500	5.000.000	1.714.700
Aflossingen (excl. rente)	-4.884.446	-4.344.000	-4.430.399
Bijgeschreven rente	9.646	-	4.202
Mutatie debiteuren (aflossing en rente)	423.147	-	-145.743
Afschrijvingen definitief oninbaar	-289.219	-500.000	-
Saldo vorderingen per 31 december	15.651.820	18.332.406	14.592.192
Saldo beschikbare middelen per 31 december	54.116.557	49.907.346	55.006.508

De aanvraagperiode voor de Cultuur Opstart Lening en de Cultuur Vermogen Lening is in 2023 met toestemming van het ministerie van OCW verlengd tot 31 december 2026. De begroting waartegen gerapporteerd wordt betreft de businesscase zoals aangeleverd bij het ministerie van OCW bij het verzoek tot verlenging van openstelling van deze faciliteit tot 31 december 2026. Er zijn in 2025 17 aanvragen gedaan en 19 leningen toegekend. Dit is lager dan de begrote 25 leningen.

Noord-Hollandse Cultuurlening

Sinds 1 januari 2022 biedt Cultuur+Ondernemen in samenwerking met de Provincie Noord-Holland de Noord-Hollandse Cultuurlening aan. De Provincie Noord-Holland heeft hiervoor € 3.000.000 beschikbaar gesteld als fondsvermogen en € 250.000 voor de uitvoering. De Noord-Hollandse Cultuurlening kon tot eind 2024 aangevraagd worden. Het loket is met ingang van 2025 gesloten voor nieuwe aanvragen. We hebben in 2025 1 reeds lopende aanvraag toegekend.

Projectrekening Noord-Hollandse Cultuurlening	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Saldo per 1 januari	2.364.061	3.111.138	2.087.416
Toevoeging projectrekening t.b.v. leningen	-	-	500.000
Toevoeging projectrekening t.b.v. uitvoering	-	-	-
Uitvoeringskosten			
Instandhouden faciliteit	-	-	-21.388
Marketing en juridische vastlegging	-	-	-5.752
Begeleiden aanvragen	-	-	-13.808
Beoordelen aanvragen, akte en uitboeken	-	-	-21.116
Beheer en bijzonder beheer	-24.693	-23.860	-12.781
Rentekosten/ -baten niet uitgezette gelden	10.150	-2.500	17.237
Subtotaal uitvoeringskosten	-14.543	-26.360	-57.609
Mutatie voorziening debiteuren	-	-25.000	-184.775
Baten uit activiteiten			
Renteopbrengsten verstrekte leningen	16.888	26.990	15.278
Behandelkosten	500	-	3.750
Budget per 31 december	2.366.907	3.086.768	2.364.061
Specificatie saldo vorderingen			
Saldo per 1 januari	1.972.704	2.951.020	1.159.495
Uitgezette leningen	99.000	-	1.123.000

Aflossingen (excl. rente)	-245.418	-479.082	-559.853
Mutatie debiteuren (rente en aflossing)	-12.409	-	250.062
Afschrijvingen definitief oninbaar	-	-25.000	-
Saldo vorderingen per 31 december	1.813.878	2.446.939	1.972.704
Saldo middelen per 31 december	553.029	639.829	391.357

Garantiefonds Pandemie Audiovisuele Producties

In samenwerking met het ministerie van OCW en het Nederlands Filmfonds heeft Cultuur+Ondernemen in 2022 het Garantiefonds Pandemie Audiovisuele Producties ontwikkeld. Het AV-Garantiefonds is bedoeld om het risico van extra kosten als gevolg van uitval door een pandemie op te vangen. Financiers vragen om dekking van dit risico. Daartoe is € 5.000.000 ontvangen vanuit het ministerie van OCW. De regeling is van start gegaan op 1 januari 2023. Wij voeren de regeling uit binnen het daartoe toegekende bedrag, rekening houdend met inkomende afdrachten, schade-uitkeringen en onze uitvoeringskosten. Wij berekenen het door ons te lopen risico op de maximaal uit te keren bedragen van alle lopende verzekeringen. Dit maximale risico is de grens op de in dekking te nemen bedragen. Wij nemen dus geen risico door het berekenen van kansen op schade.

In 2023 is één aanvraag ontvangen en daaruit is een afdracht van € 22.500 ontvangen. Er was geen schade. In 2024 en 2025 zijn er geen aanvragen geweest. In 2025 is gewerkt aan samenvoeging, uitbreiding en doorontwikkeling van de faciliteit. We zijn hierover in gesprek met de sector, het Nederlands Filmfonds en het ministerie van OCW. We hebben hierbij juridisch advies ingewonnen.

Projectrekening Garantiefonds Pandemie Audiovisuele Producties	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Saldo per 1 januari	5.035.365	4.989.859
Toevoeging aan projectrekening	-	-
Uitvoeringskosten	-	-
Ontwikkelingskosten	31.101	-
Ontvangen provisies	-	-
Rentekosten/ -baten	50.372	45.506
Saldo middelen per 31 december 2023	5.054.637	5.035.365

Overige schulden en overlopende passiva (activiteiten)

	31-12-25	31-12-24
NN Group	37.956	37.529
Provincie en gemeente Groningen	5.340	5.340

Webverkopen programma's 2025	900	1.515
Ontwikkeling e-learning Governance Code Cultuur (OCW)	-	33.986
Onderzoek innovatie culturele sector (OCW)	-	12.565
CreativeRoadz	9.189	-
Totaal overige projectverplichtingen	53.386	90.935

- *NN Group* stelt in de periode 2024-2026 jaarlijks € 30.000 euro beschikbaar voor een programma ter ondersteuning van makers. In 2024 en 2025 zijn deze activiteiten uitgevoerd en houden we een voorlopig saldo van € 7.956 over. Eind 2025 is wederom een bijdrage van € 30.000 voor het programma voor 2025 ontvangen. Naar verwachting wordt het vooruit ontvangen budget volledig benut in 2026.
- *Provincie en gemeente Groningen* hebben voor 2024 een budget van € 11.570 beschikbaar gesteld voor vouchers voor zelfevaluatiescans voor culturele instellingen in Groningen. Dit budget is nog niet volledig benut.
- *Webverkopen programma's 2025* betreft overlopende posten voor aanmeldingen en verkoop van activiteiten voor 2026 die eind 2025 al beschikbaar worden gesteld in onze webshop.
- *Ontwikkeling e-learning Governance Code Cultuur* betreft een projectsubsidie van € 55.000, beschikbaar gesteld door het ministerie van OCW. Het project is afgerond in 2025.
- *Onderzoek innovatie culturele sector* betreft een projectsubsidie van € 53.240 van het ministerie van OCW. De resultaten van het onderzoek zijn in 2025 opgeleverd.
- *CreativeRoadz* is een jaarlijks evenement voor freelancers in de culturele en creatieve sector dat we in 2025 in samenwerking met Platform ACCT, de Creatieve Coalitie en Mores organiseerden. Het bedrag bestaat uit een restant van het evenement in 2025 en een saldo van vooruit ontvangen bijdragen en facturen voor de editie van 2026.

Overige schulden en overlopende passiva (storno's)

	31-12-25	31-12-24
Storno's leningen	75.785	221.007

De storno's leningen zijn de in 2026 gestorneerde aflossingen van december 2025. De incasso's worden op de laatste werkdag van de maand in de bank verwerkt. De gestorneerde bedragen groter dan € 1.000 worden op deze tussenrekening gepresenteerd.

Overige schulden en overlopende passiva

	31-12-25	31-12-24
Accountantskosten	27.294	25.051

Te betalen vakantiegeld	77.037	71.497
Reservering vakantietegoed	79.541	81.243
Ontvangen waarborgen	300	300
Overige nog te betalen kosten	82.624	132.703
Totaal overige schulden en overlopende passiva	266.797	310.794

- *Accountantskosten* betreft een reservering voor nog te maken accountantskosten in verband met de afronding van de jaarrekening 2025.
- *Te betalen vakantiegeld* gaat om in 2025 opgebouwde rechten op vakantiegeld, inclusief sociale lasten. Het vakantiegeld wordt in mei van elk jaar uitgekeerd.
- *Reservering vakantietegoed* is gevormd in verband met het mogelijk moeten uitbetalen van niet opgenomen vakantiedagen om productieverlies te voorkomen. De hoogte van de reservering is bepaald door een bruto afkoop over de in 2025 niet opgenomen vakantie-uren.
- *Ontvangen waarborg* gaat om het gebruik van meubilair in bruikleen à € 300.
- *Overige nog te betalen kosten* zijn posten betrekking hebbend op 2025 en pas in rekening gebracht in 2026.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

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

Bedrijf	Product	Eindigt op	Resterende termijnen	2026	2027-2028	totaal
Huur						
Soeters Investments B.V.	Huur Kerkstraat 220	31-12-2028	48 mnd	141.887	283.773	425.660
Onderhoud en beheer						
Mernisa	Schoonmaak Kerkstraat 220	31-7-2026	7 mnd	25.900		25.900
Aad de Wit	Extern archiefopslag	31-12-2026	12 mnd	4.732		4.732
Kantoorapparatuur en ICT						
PrintControl	3 x Ricoh IMC 2000	31-12-2026	24 mnd	13.352		13.352
Efficacy/ Perfectview	Sitelicentie CRM systeem	28-9-2026	9 mnd	12.984		12.984
Digital Natives	SLA basisplatform	31-12-2026	12 mnd	29.176		29.176
Builders & Performers B.V.	Sitelicentie	31-12-2026	12 mnd	20.328		20.328
Zigt Create B.V.	Sitelicentie en SLA	30-4-2026	4 mnd	1.711		1.711
Constant IT	SLA, cloud diensten en back-up	30-4-2026	4 mnd	18.040		18.040
Eudonet	SaaS abonnement CRM	21-5-2028	29 mnd	25.628	37.002	62.630
MarketingEngine	Data warehouse	31-3-2026	3 mnd	2.100		2.100
Totaal				295.837	320.775	616.613

Gedurende het verslagjaar van Cultuur+Ondernemen zijn alle contractbetalingen in de exploitatierekening verwerkt.

9.5 Toelichting op de exploitatierekening over 2025

In de toelichting op de exploitatierekening hebben wij de goedgekeurde begroting opgenomen. Deze begroting was geen onderwerp van de onafhankelijke accountantscontrole. In onderstaande toelichting op de exploitatierekening over 2025 worden toegelicht:

- baten, onderverdeeld in eigen inkomsten en subsidies;
- lasten, onderverdeeld in beheer- en activiteitenlasten.

Baten

Hieronder lichten wij de diverse inkomsten van Cultuur+Ondernemen toe. De inkomsten bestaan uit eigen inkomsten en subsidies. De baten komen met een totaalbedrag van € 6.892.992 hoger uit dan de begroting van € 6.089.183. Dit heeft vooral te maken met de getroffen voorziening voor een deel van de verstrekte cultuurleningen. Hier staan baten tegenover.

9.5.1 Eigen inkomsten

Publieksinkomsten binnenland (1)

	2025	Begroting	2024
Publieksinkomsten	50.268	26.090	25.710

De publieksinkomsten betreffen deelnemersbijdragen voor bijeenkomsten, webinars en workshops die we organiseren. Deze inkomsten zijn hoger dan begroot. Dat komt vooral door de deelnemersbijdragen van het nieuwe evenement CreativeRoadz dat in april plaatsvond, én door de aanmeldingen voor het najaarscongres over de update van de Governance Code Cultuur. Dit congres stond oorspronkelijk voor 2026 gepland en was daardoor niet in de begroting opgenomen. Daarnaast zijn de deelnemersbijdragen voor Route Ondernemerschap verhoogd.

Overige directe inkomsten (10)

	2025	Begroting	2024
Programma's en bijeenkomsten	122.299		127.963
Advies en begeleiding	62.247		124.668
Zelfevaluatiescan governance	74.121		65.074
Mentoring	63.550		47.950
Beheer Fonds Cultuur+Financiering	8.375		6.644
Diverse opbrengsten derden	654		13.845
Totaal directe opbrengsten	331.245	303.275	386.144

De directe inkomsten bestaan uit bijdragen van opdrachtgevers zoals regionale overheden, fondsen en culturele organisaties en vergoedingen voor begeleiding en ondersteuning op maat, zoals begeleiding bij het gebruik van de governance zelfevaluatiescan en workshops op maat. Er heeft een herrubricering plaatsgevonden van de bijeenkomsten op het gebied van governance. Deze vallen niet langer onder de oude categorie 'Bijdragen van culturele organisaties', maar onder 'Programma's en bijeenkomsten'. De categorie 'Bijdragen van culturele organisaties' is vervangen door de 'Zelfevaluatiescan governance'. Dit is ook in de vergelijkende cijfers van 2024 gecorrigeerd.

- *Programma's en bijeenkomsten* betreft de inkomsten voor bijeenkomsten voor makers en culturele organisaties, vaak in opdracht van derden. De inkomsten zijn in lijn met vorig jaar.
- *Advies en begeleiding* gaat om ondersteuning aan makers en culturele organisaties, meestal in opdracht van een overkoepelende organisatie. We zijn selectief in welke aanvragen we zelf (laten) uitvoeren of wat we direct doorverwijzen. De opbrengsten zijn lager dan vorig jaar omdat het programma voor cultureel en creatief ondernemers in opdracht van de gemeente Utrecht is afgeschaald.
- *Zelfevaluatiescan governance* betreft de bijdragen van culturele organisaties die gebruik maken van de scan. De opbrengsten zijn gestegen ten opzichte van vorig jaar omdat het gebruik van de scan blijft groeien.
- *Mentoring* is ook in 2025 gecontinueerd, met onder andere een bijdrage van het Mondriaan Fonds. Er zijn meer trajecten aangevraagd en uitgevoerd dan vorig jaar.
- *Beheer en cultuurleningen Fonds Cultuur+Financiering* betreft een bijdrage van Fonds Cultuur+Financiering voor administratieve en ondersteunende diensten. Het Fonds heeft geen eigen personeel.
- *Diverse opbrengsten* betreft in 2025 een bijdrage van de Belastingdienst voor de ontwikkeling van een tool op ons kennisplatform.

9.5.2 Baten in natura (20)

	2025	Begroting	2024
Baten in natura	91.503	85.000	92.915

De baten in natura betreffen Google Ad Grants. Google Ad Grants is een onderdeel van het programma Google voor non-profitorganisaties. Via Google Ad Grants beschikt Cultuur+Ondernemen over een tegoed om online te adverteren met Google AdWords.

9.5.3 Subsidies

	2025	Begroting	2024
Structureel OCW (21)			
OCW BIS	2.189.641	2.111.939	2.111.900
Structureel Gemeente (23)			
Gemeente Amsterdam, Voucherbeheer	2.275.456	2.235.222	2.059.222
Structureel publieke subsidie overig (24)			
Utrechtse Cultuurlening	5.500		6.250
Rotterdamse Cultuurlening	18.250		-
Regionale Cultuurleningen 2.0	32.700		39.400
Cultuurlening	726.169		727.121
Cultuur Opstart en Cultuur Vermogen Lening (OCW)	250.882		308.654
Noord-Hollandse Cultuurlening	24.693		74.845
Voorzieningen leenfaciliteiten	782.541		1.955.290
Garantiefonds Pandemie Audiovisuele Producties (OCW)	31.101		-
Totaal structurele publieke subsidie overig (25)	1.871.836	1.295.457	3.111.560
Incidentele publieke subsidie (26)			
Agentschap SZW, Europees Sociaal Fonds (ESF)	-	-	-
Bijdrage Platform ACCT/ Werktuig PPO	9.872	-	25.155
Projectsubsidies OCW	73.171		35.069
Totaal incidentele publieke subsidie	83.043	32.200	60.224
Totaal subsidies/ bijdragen (27)	6.419.975	5.674.818	7.342.907

Structureel OCW (21)

In 2025 heeft Cultuur+Ondernemen € 2.189.641 aan BIS-subsidie ontvangen van het ministerie van OCW. Volgens onze opdracht zet Cultuur+Ondernemen deze middelen in om werkenden en organisaties onafhankelijk te informeren en adviseren over financiering, ondernemerschapsvaardigheden en besturen in de culturele sector. Het subsidiebedrag is gestegen ten opzichte van vorig jaar door indexatie. In 2025 zijn de subsidiemiddelen volledig benut.

Structureel Gemeente (23)

Sinds 2006 beheert Cultuur+Ondernemen een vouchersysteem voor cultuureducatie in opdracht van de gemeente Amsterdam. Het betreft vouchers voor primair onderwijs, speciaal onderwijs en vmbo. Het opgenomen bedrag betreft de in 2025 ontvangen subsidie. Voor een verdere toelichting verwijzen wij naar hoofdstuk 11.

Structurele publieke subsidie overig (24)

Dit betreft de verschillende leenfaciliteiten die Cultuur+Ondernemen beschikbaar stelt in. De voorzieningen zijn niet meegenomen in de begroting, omdat deze post zich lastig laat voorspellen. Wanneer de voorzieningen buiten beschouwing worden gelaten zijn de subsidiebatan lager dan begroot. Dit heeft te maken met het in dienst nemen van een extra kredietadviseur waardoor er minder kosten voor externe adviseurs zijn gemaakt. Voor een verdere toelichting van onderstaande leenfaciliteiten verwijzen wij naar de toelichting op de balans, paragraaf 9.4.6, onderdeel Nog te besteden en terug te betalen subsidies.

- *Utrechtse Cultuurlening* is in 2014 in samenwerking met de gemeente Utrecht, de Provincie Utrecht en Stichting K.F. Hein Fonds opgezet. De Provincie Utrecht en Het K.F. Hein Fonds hebben zich teruggetrokken. Deze leenfaciliteit wordt uitgefaseerd.
- *Rotterdamse Cultuurlening* was voorheen onderdeel van de Cultuurlening 2.0, maar is met ingang van 2025 verzelfstandigd.
- *Regionale Cultuurleningen 2.0* betreft een samenwerking tussen Cultuur+Ondernemen, verschillende regionale partners en het ministerie van OCW. Het betreft bijdragen van het Amsterdams Fonds voor de Kunst, provincie Gelderland en KunstLoc Brabant. Voor een verdere toelichting verwijzen wij naar de toelichting op de balans, paragraaf 8.4.6, onderdeel Nog te besteden en terug te betalen subsidies.
- *Cultuurlening* betreft de reguliere leenfaciliteit die wordt uitgevoerd in opdracht van en gefinancierd door het ministerie van OCW. De uitvoeringskosten worden onttrokken aan de beschikbaar gestelde € 37.440.000.
- *OCW Cultuur Opstart Lening en Cultuur Vermogen Lening* is in het kader van de ondersteuning van de culturele sector in verband met de coronacrisis ontwikkeld en wordt gefinancierd door OCW. De uitvoeringskosten worden onttrokken aan de beschikbaarstelling van € 73.300.000.
- *Noord-Hollandse Cultuurlening* is een leenfaciliteit die tussen 2022 en 2024 aangevraagd kon worden. De Provincie Noord-Holland stelt € 250.000 beschikbaar voor de uitvoering.
- *Garantiefonds Pandemie Audiovisuele Producties* is ontwikkeld in samenwerking met het ministerie van OCW en het Nederlands Filmfonds in 2022. Daartoe is € 5.000.000 ontvangen vanuit het ministerie van OCW. De regeling is van start gegaan op 1 januari 2023.

24b Voorzieningen

Tegenover de voorzieningen voor de oninbare leningen worden baten uit de beschikbaarstellingen van de financiers gesteld. Zie voor verdere uitleg en specificatie de toelichting van de balans, paragraaf 9.4.2 Financiële vaste activa.

Incidentele publieke subsidies (26)

- *Platform ACCT/ Werktuig PPO* gaat om subsidie die we hebben aangevraagd en ontvangen vanuit Werktuig PPO voor 'Versterken van het Personeelsbeleid in de culturele en creatieve sector'. Deze middelen zijn ingezet ten behoeve van een benchmark over de beloning en begeleiding bij het overgaan naar een cao. Ook hebben we een toekenning gehad in het kader van 'Digitale Transformatie' voor het traject naar een nieuw CRM-systeem.
- *Projectsubsidies OCW* bevat 2 projecten. In 2024 hebben we van het ministerie van OCW middelen ontvangen de ontwikkeling van een e-learning van de Governance Code Cultuur en een onderzoek naar innovatie in de culturele sector. Beiden projecten zijn in 2025 afgerond. De verantwoordingen van deze projecten staan opgenomen in het bestuursverslag in paragraaf 4.4 en 4.5.

Onderstaande tabel laat de verdeling van de baten zien over de verschillende activiteiten.

	Beheerlasten		Activiteitenlasten		Totaal	
	Begroting	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting	Realisatie
BIS subsidie	668.047	671.251	1.513.826	1.547.499	2.181.873	2.218.750
Leenfaciliteiten	170.700	171.740	1.124.757	917.555	1.295.456	1.089.295
Leenfaciliteiten voorziening	0	0	0	782.541	0	782.541
Voucherbeheer A'dam	47.500	36.994	2.187.722	1.857.048	2.235.222	1894.042
Projectsubsidies OCW	0	0	32.200	83.043	32.200	83.043
Overige instrumenten	58.000	87.586	271.365	271.611	329.365	359.197
Baten in natura	0	0	85.000	91.503	85.000	91.503
Totaal begroot	944.247	967.570	5.214.870	5.550.800	6.159.116	6.518.370

Lasten

De kosten die Cultuur+Ondernemen voor de activiteiten uitgevoerd in 2025 heeft gemaakt, bestaan uit:

- beheerlasten, onderverdeeld in beheerlasten materieel, personeel en personele inhuur;
- activiteitenlasten onderverdeeld in activiteitenlasten materieel, personeel en personele inhuur.

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

9.5.4 Beheerlasten materieel (1)

1. Afschrijvingskosten

Afschrijvingskosten	2025	Begroting	2024
Afschrijvingskosten verbouwing	3.578		157
Meubilair	3.512		3.459
Afschrijvingskosten ICT-apparatuur/ programmatuur	10.757		12.131
Totaal afschrijvingskosten	17.847	21.000	15.746

De afschrijvingskosten zijn in lijn met de begroting. In 2025 zijn de verbouwingskosten en de kosten voor het nieuwe CRM systeem geactiveerd.

2. Facilitair

Gebruik en beheer huisvesting	2025	Begroting	2024
Huur	137.354	137.354	116.445
Gas, elektra, water	9.052	15.168	11.699
Schoonmaakkosten	46.063	42.228	46.598
Overige huisvestingskosten	22.293	46.200	34.419
Bureaunkosten	32.114	42.000	41.815
Reis- en verblijfkosten	-	-	280
Totaal gebruik en beheer huisvesting	246.876	282.950	251.256

- *Huur* van ons pand is gelijk aan de begroting.
- *Gas, elektra, water* zijn goedkoper geworden dan voorgaande jaren.
- *Schoonmaakkosten* zijn hoger dan begroot door de extra verdieping die we erbij huren.
- *Overige huisvestingskosten* vallen lager uit dan begroot omdat we geen servicekosten meer betalen en alle facilitaire zaken in eigen beheer doen.
- *Bureaunkosten* zijn gezakt door minder bestuurs- en vergaderkosten en lagere kosten door het digitaliseren van diverse abonnementen.

4. Automatisering

Automatisering	2025	Begroting	2024
Onderhoud computersysteem en printers	15.332		15.142
Software licenties en ondersteuning	106.462		94.181
Totaal automatisering	121.795	97.450	109.323

De automatiseringskosten zijn hoger dan begroot door een onvoorziene prijsstijging van onze Microsoft365-leverancier. Verder betalen we al voor de licentie van het nieuwe CRM-systeem, die pas voor 2026 voorzien was.

5. Communicatie en publiciteitskosten

Communicatie	2025	Begroting	2024
Advertentie- en publiciteitskosten	-		92.915
Communicatie	-		26.104
Totaal communicatie	-	-	119.019

De advertentie- en publicatiekosten zijn met ingang van 2025 opgenomen onder de activiteitenlasten materieel, zie paragraaf 9.5.7. Er staan baten in natura tegenover. De communicatiekosten zijn opgenomen onder beheerlasten personeel inhuur, zie paragraaf 9.5.6.

6. Accountantskosten en advies

	2025	Begroting	2024
Accountantskosten	47.146	50.000	43.720
Advies	-	-	12.675

De accountantskosten zijn in lijn met de begroting. Dit betreffen de accountantskosten voor de BIS-activiteiten. De kosten die direct relateren aan de andere activiteiten zoals de leenfaciliteiten (€ 34.974) en het voucherbeheer voor de gemeente Amsterdam (€ 8.860) zijn doorbelast en worden in de activiteitenlasten verantwoord. De totale accountantskosten voor de controle uitgevoerd door Forvis Mazars bedragen € 90.980 inclusief btw, waarvan € 12.463 voor de aanvullende werkzaamheden op de leenfaciliteiten vanwege de lage materialiteit.

De advieskosten zijn met ingang van 2025 opgenomen onder de beheerlasten personele inhuur, zie paragraaf 9.5.6.

9. Verzekeringen

	2025	Begroting	2024
Verzekeringen	36.318	29.000	27.397

De verzekeringskosten zijn hoger dan begroot door een naverrekening en gestegen kosten van de verzuimverzekering die niet voorzien waren. Met ingang van 2026 is deze verzekering stopgezet.

10. Vacatiegelden raad van toezicht

	2025	Begroting	2024
Vacatiegelden raad van toezicht	15.000	15.000	14.667

De vacatiegelden zijn in 2025 conform de begroting. Het betreft de vergoedingen voor 6 leden en 1 voorzitter.

12. Afschrijving dubieuze debiteuren

	2025	Begroting	2024
Afschrijving dubieuze debiteuren	-	2.000	-3.074

Er zijn in 2025 geen dubieuze debiteuren.

15. Correctie btw organisatielasten

	2025	Begroting	2024
Correctie btw-organisatielasten	-4.670	-	-5.069

Per einde jaar is de btw-bepaling van de organisatielasten gemaakt op basis van de verhouding van de btw-positie van de gerealiseerde opbrengsten. Dit levert een correctie met een lastenvermindering van € 4.670 op.

9.5.5 Beheerlasten personeel (2a)

Beheerlasten personeel (vast en tijdelijk)

	2025	Begroting	2024
Beheerlasten personeel (vast en tijdelijk)	415.545	349.197	503.905

De beheerlasten personeel bestaan uit de fte's voor bestuur en staf zoals het secretariaat, de financiële administratie, P&O, facilitaire zaken, corporate communicatie en ICT-beheer. Naast de salaris-, werkgevers- en pensioenlasten zijn hier ook de overige personeelslasten naar rato opgenomen. De beheerlasten personeel zijn lager dan vorig jaar omdat we kritischer kijken naar de toerekening van uren aan de activiteiten, zodat een zuiverder beeld ontstaat van het beheer van de organisatie. Wel komen de kosten nog boven de begroting uit.

9.5.6 Beheerlasten personeel inhuur (2b)

Beheerlasten personeel inhuur

	2025	Begroting	2024
Financiële expertise	19.824	24.000	6.813
Communicatie	24.523	28.000	-
Advies	22.698	45.649	-
Totaal	67.044	97.649	6.813

De beheerlasten personeel inhuur betreft tijdelijke ondersteuning op het gebied van financiën, fiscaliteit, en aanbestedingen. Met ingang van 2025 zijn hier ook de algemene advieskosten en de schrijf- en redactiecapaciteit voor ons jaarverslag opgenomen. In 2025 hebben we expertise op het gebied van salarisadministratie ingewonnen bij de overgang naar de cao, advies op het gebied van de nieuwe pensioenwet en ondersteuning bij de selectie en invoering van nieuwe CRM-software. De kosten zijn minder dan begroot omdat we een deel van de investering van het nieuwe CRM-systeem hebben geactiveerd en zullen afschrijven over de komende jaren.

9.5.7 Activiteitenlasten materieel

	2025	Begroting	2024
Activiteitenlasten materieel	2.358.175	2.561.677	2.086.855
Activiteitenlasten materieel (voorziening leenfaciliteiten)	782.541	-	1.955.290
Totaal activiteitenlasten materieel	3.140.716	2.561.677	4.042.146

De materiële activiteitenlasten bestaan uit de licenties- en SLA-kosten voor onze ICT-applicaties, de inzet van communicatiebureaus en ontwikkelkosten voor uitbreiding van functionaliteiten en optimalisatie van ons digitale platform en juridische ondersteuning voor de financiële faciliteiten. Het grootste deel (€ 2.100.000) betreft de verstrekkingen die Cultuur+Ondernemen doet in het kader van het Voucherbeheer voor de gemeente Amsterdam opgenomen. De kosten zijn hoger dan vorig jaar omdat er meer vouchers zijn gebruikt, we het congres van de update van de Governance Code Cultuur een jaar naar voren hebben gehaald en het gebruik van Google Ads hebben overgeheveld van beheer- naar activiteitenlasten.

Daarnaast valt de voorziening op de aflossingen van de leningen onder de activiteitenlasten materieel. Tegenover de kosten staan baten uit de subsidie voor de leenfaciliteiten. Zie voor verdere uitleg en specificatie de toelichting van de balans, paragraaf 9.4.2 Financiële vaste activa.

9.5.8 Activiteitenlasten personeel (5)

De activiteitenlasten personeel zijn onderverdeeld in formatie (vast en tijdelijk) en het inhuren van expertise en uitvoering.

Activiteitenlasten personeel vast en tijdelijk

	2025	Begroting	2024
Activiteitenlasten personeel (vast en tijdelijk)	1.690.521	1.704.904	1.502.611
Activiteitenlasten personeel inhuur	719.563	948.289	699.315
Totaal activiteitenlasten personeel	2.410.084	2.653.193	2.201.926

De activiteitenlasten personeel zijn in lijn met de begroting. Ook bij de activiteitenlasten personeel hebben we hier naast de salaris-, werkgevers- en pensioenlasten ook de kosten van de arbodienst, de opleidingskosten, de overreiskostenvergoedingen en de overige personeelslasten naar rato opgenomen.

De activiteitenlasten personeel inhuur betreft met name inhuur van communicatiespecialisten, mentoren, adviseurs en experts en ondersteuning op het gebied van financiering. Ongeveer de helft van de begroting betreft de inhuur van financieringsspecialisten en ondersteuners voor de leenfaciliteiten.

De kosten komen onder de begroting uit. We hebben de formatie op de leenfaciliteiten vergroot, waardoor we minder inhuur van externe kredietadviseurs nodig hebben. Daarnaast hebben we vanwege onze aangescherpte communicatiestrategie minder inhuur gedaan voor (visuele) content op ons digitale platform.

Specificatie van de toegerekende kosten aan de personeelslasten:

Personeelskosten	2025	Begroting	2024
Lonen en salarissen	1.575.609	1.521.540	1.494.157
Pensioenen	171.766	161.892	158.476
Sociale lasten en verzekeringen	271.264	264.139	256.439
Opleidingskosten	15.385	25.000	34.132
Overige personeelskosten	72.042	81.530	63.311
Totaal personeelskosten	2.106.066	2.054.101	2.006.516

- *Lonen en salarissen*: Cultuur+Ondernemen volgt de cao Rijk wat betreft loonindexatie. In juli 2025 een eenmalige uitkering gedaan van € 350 bruto fulltime. In 2025 heeft Cultuur+Ondernemen gemiddeld 23,37 fte in dienst.
- *Pensioenen* De pensioenlasten zijn in lijn met vorig jaar.

- *Sociale lasten en verzekeringen* De sociale lasten en verzekeringen zijn hoger dan begroot door de salarisstijgingen in 2024 conform de cao Rijk die we volgen.
- *Opleidingskosten* blijven binnen de begroting. Voor de meeste trajecten hebben we gebruik kunnen maken van Werktuig PPO budget.
- *Overige personeelskosten* zijn hoger dan begroot door meer kantinekosten en de ingevoerde telefoonvergoeding voor alle medewerkers.

Onderstaande tabel geeft inzicht in de bedragen voor vaste medewerkers, tijdelijke medewerkers en inhuur. Het gemiddelde uurtarief waarmee gerekend is om het aantal uur inhuur te berekenen is € 97,50 exclusief btw. Het merendeel van de ingehuurd krachten betreft experts op het gebied van kredietverlening, governance en communicatie(strategie).

	2025			2024		
	Aantal pers	Aantal fte/ uur	Bedrag	Aantal pers	Aantal fte/ uur	Bedrag
Uren werkweek fte		40			40	
Inhuur	104	6.668	€ 786.607	77	6.226	€ 706.128
Werknemers vast	28	20,74	€1.873.798	25	20,16	€ 1.846.249
Werknemers tijdelijk	5	2,51	€ 231.593	5	2,29	€ 160.266
Overig	0	-	-	0	-	-
Stagiair	1	0,13	€ 675	0	-	-
Vrijwilliger	0	-	-	0	-	-
Totaal	138	23,37	€ 2.892.673	107	22,45	€2.712.643

Statutair bestuurder

Per 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) van kracht. Onderstaande verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Cultuur+Ondernemen van toepassing zijnde regelgeving. Het bezoldigingsmaximum in 2025 voor Cultuur+Ondernemen is € 246.000. Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen ook de duur) van het dienstverband. 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.

De contractduur voor de statutair bestuurder Titia Haaxma is voor onbepaalde tijd. De kosten voor de statutair bestuurder bedroegen € 174.052 tegen € 166.216 in vorig boekjaar. Volgens de cao Rijk is in juli 2025 een eenmalige uitkering gedaan van € 350 bruto fulltime.

Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen

Gegevens 2025	
Bedragen x €	T. Haaxma
Functiegegevens	directeur-bestuurder
Aanvang en einde dienstverband als directeur- bestuurder in 2025	01/01 - 31/12
Deeltijdfactor in fte	1
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	145.975
Beloningen betaalbaar op termijn	28.077
Subtotaal	174.052
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000
Totaal bezoldiging 2025	174.052
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Gegevens 2024	
Aanvang en einde dienstverband in 2023	01/01 - 31/12
Deeltijdfactor 2023 in fte	1
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	140.824
Beloningen betaalbaar op termijn	25.392
Totaal bezoldiging 2024	166.216
Individueel WNT-maximum 2024	233.000

Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025			
Bedragen x € 1	M. Vencken	A. Dursun	J. Bakker
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 3.000	€ 2.000	€ 2.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 36.900	€ 24.600	€ 24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ 0	€ 0	€ 0
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 2024			
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 3.000	€ 2.000	€ 2.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 34.950	€ 23.300	€ 23.300

Gegevens 2025			
Bedragen x € 1	B. Mennings	Y. Hennen	M. Moolhuizen
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 24.600	€ 24.600	€ 24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ 0	€ 0	€ 0

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 2024			
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-12 / 31-12	01-12 / 31-12	01-01 / 31-12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 23.300	€ 23.300	€ 23.300

Gegevens 2025		
Bedragen x € 1	D. Valkhof	L. Hendricks
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01-01 / 31-12	-
Bezoldiging		
Totale bezoldiging	€ 2.000	-
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 24.600	-
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ 0	-
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		
N.v.t.		
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		
N.v.t.		
Gegevens 2024		
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-06 / 31-12	01-01 / 31-03
Bezoldiging		
Totale bezoldiging	€ 1.167	€ 500
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 13.623	€ 5.793

9.5.10 Financiële baten & lasten (8)

	2025	Begroting	2024
Financiële baten & lasten	-9.040	-	-8.554

De financiële baten en lasten betreffen de rentebaten over boekjaar 2025, exclusief de rentebaten met betrekking tot de financiële faciliteiten en Voucherbeheer Amsterdam. Deze worden toegevoegd aan de nog te besteden subsidie.

Amsterdam, 26 maart 2026

Stichting Cultuur+Ondernemen

w.g.

Statutair bestuurder
Titia Haaxma

OVERIGE GEGEVENS

10. Controleverklaring



Watermanweg 80
Postbus 23123
3001 KC Rotterdam
T: 088 277 14 61
forv/smazars.com/nl

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan het bestuur en raad van toezicht van
Stichting Cultuur+Ondernemen

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Cultuur+Ondernemen te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Cultuur+Ondernemen op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2025-2028 en met de bepalingen van en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT);
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en in de relevante wet- en regelgeving zoals uitgewerkt in paragraaf 1.3 van het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2028.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de staat van baten en lasten over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2028 vallen alsmede het Controleprotocol Wet Normering Topinkomens (WNT) 2025. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.'

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening in hoofdstuk 9 en onze controleverklaring daarbij, die bestaat uit:

- Bestuursverslag (hoofdstuk 1 – 8);
- Overige gegevens;
- Verantwoording Voucherbeheer Amsterdam (niet behorend tot de BIS-taak);
- Verslag raad van toezicht; en
- Bedrijfsgegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2025-2028 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in het Accountantsprotocol cultuursubsidies Instellingen 2025-2028 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2025-2028.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening **Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2025-2028 en met de bepalingen van en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT). Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en in de relevante wet- en regelgeving zoals uitgewerkt in paragraaf 1.3 van het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2028.

In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

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

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de instelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2025-2028 en het Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties die van materieel belang zijn, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de instelling.
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en laten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Rotterdam, 27 maart 2026

Forvis Mazars N.V.

Origineel getekend door: M.V. van Triet MSc RA

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant Afgegeven ten behoeve van de gemeente Amsterdam, dienst maatschappelijke ontwikkeling

Aan het bestuur en de raad van toezicht van
Stichting Cultuur+Ondernemen

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025 Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Cultuur+Ondernemen te Amsterdam gecontroleerd ten behoeve van de subsidieverantwoording inzake Voucherbeheer Amsterdam (beschikking met kenmerk 2024/03625).

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening, zoals opgenomen in dit jaarverslag in hoofdstuk 9, een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Cultuur+Ondernemen op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2025-2028.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de exploitatierekening over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De subsidie is besteed voor het doel en de activiteiten waarvoor de subsidie is verleend. De besteding is conform de geldende regelgeving (Algemene wet bestuursrecht (AwB), Algemene Subsidieverordening Amsterdam 2013 (ASA 2013) en de bepalingen in de beschikking met kenmerk 2024/03625.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol gemeente Amsterdam 2015 vallen.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Andere informatie

Naast de jaarrekening in hoofdstuk 9 en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Bestuursverslag (hoofdstuk 1-8);
- Overige gegevens;
- Verantwoording Voucherbeheer Amsterdam (niet behorend tot de BIS-taak);
- Verslag raad van toezicht; en
- Bedrijfsgegevens.

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

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

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2025-2028 en de Algemene Subsidieverordening Amsterdam 2013 (ASA 2013).

Benadrukking van de basis voor financiële verslaggeving en beperking in gebruik en verspreidingskring

De jaarrekening is onder andere opgesteld voor de gemeente Amsterdam met als doel Stichting Cultuur+Ondernemen in staat te stellen te voldoen aan de vereisten uit de Algemene Subsidieverordening Amsterdam 2013 (ASA 2013) en de bepalingen in de beschikking met kenmerk 2024/03625. Hierdoor is de jaarrekening mogelijk niet geschikt voor andere doeleinden. Onze controleverklaring is derhalve uitsluitend bestemd voor Stichting Cultuur+Ondernemen en de gemeente Amsterdam en dient niet te worden verspreid aan of te worden gebruikt door anderen.

Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2025-2028, de Algemene Subsidieverordening Amsterdam 2013 (ASA 2013), de bepalingen in de beschikking met kenmerk 2024-03625.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2025-2028.

In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de organisatie.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, Controleprotocol gemeente Amsterdam 2015, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;

- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een stichting haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Rotterdam, 27 maart 2026

Forvis Mazars N.V.

Origineel getekend door: M.V. van Triet MSc RA

11. Verantwoording Voucherbeheer Amsterdam (niet behorend tot BIS-taak)

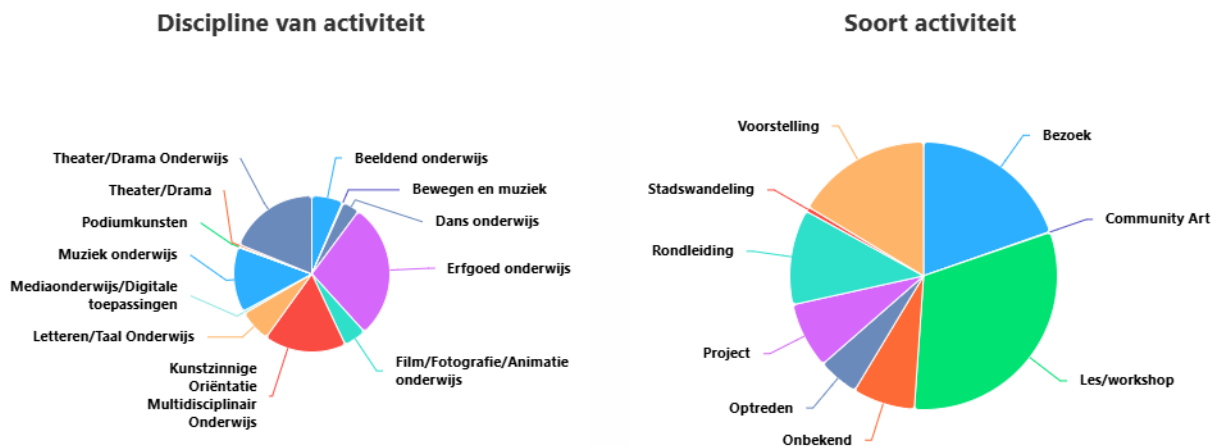
In 2006 heeft Cultuur+Ondernemen van de gemeente Amsterdam de opdracht gekregen om een digitaal vouchersysteem te ontwikkelen. Dit systeem is bedoeld voor cultuureducatie in het basisonderwijs, speciaal (voortgezet) onderwijs en de eerste twee leerjaren van het vmbo en praktijkonderwijs. Cultuur+Ondernemen is verantwoordelijk voor zowel de uitvoering als de kwaliteitsbewaking van het systeem. Daarnaast verzorgt Cultuur+Ondernemen de lopende dienstverlening aan scholen rondom de besteding van de digitale tegoeden. Een deel van deze dienstverlening is uitbesteed aan Mediacenter. Cultuur+Ondernemen beheert de tegoeden en controleert de afhandeling van facturen en declaraties op basis van een vastgesteld protocol. Jaarlijks vindt hierover een accountantscontrole plaats.

Expertisecentrum cultuureducatie Mocca en de gemeente Amsterdam hebben via de website permanent en actueel gedetailleerd inzicht over de wijze waarop de scholen het budget besteden. Die informatie gebruikt Mocca om scholen te adviseren over hun cultuureducatiebeleid. Alle betrokken scholen ontvangen per schooljaar, per leerling een virtueel voucherbudget. Scholen kunnen dit budget zelf beheren. Het bedrag is met ingang van schooljaar 2025-2026 € 25 per leerling in het primair onderwijs, VMBO en praktijkonderwijs (eerste twee leerjaren) en € 75 per leerling voor het Speciaal onderwijs, Speciaal basisonderwijs en het Voortgezet speciaal onderwijs. Gedurende schooljaar 2024/2025 en eerder was dit nog respectievelijk € 22 en € 66. De verhoging van budget per leerling is conform de werkwijze van jaarlijkse budgettoekenning in oktober 2025 doorgevoerd in het systeem.

Bestedingen schooljaar 2024-2025

Er is in het schooljaar van 2024-2025 in totaal € 1.760.038 uitgegeven. Dat is 85% van het totaalbudget beschikbaar voor dit schooljaar. Dit is 5% lager dan de in de beschikking opgestelde minimale prestatiegegevens (90-95%). Er is geen eenduidige oorzaak aan te wijzen voor het niet behalen van deze 90%. Daarbij speelt mogelijk mee dat het totale subsidiebudget weliswaar met 1,8% is verhoogd, maar dat de verhoging van het budget per leerling pas in oktober 2025 is toegepast. Logischerwijs is het bestedingspercentage daardoor ook niet veel hoger dan vorig jaar (86%). Om scholen zoveel mogelijk te stimuleren het budget te benutten en dit te voorkomen, hebben we in 2025 meer herinneringen verstuurd dan in voorgaande jaren. Voor vragen of ondersteuning bij de besteding is daarbij verwezen naar Mocca.

Rapportage activiteiten 2024-2025



Opmerking: Ten opzichte van 2023–2024 zijn er geen noemenswaardige afwijkingen in het type bestedingen. Voor dezelfde disciplines zijn ongeveer dezelfde bedragen uitgegeven. De grootste aanbieders waren (net zoals in 2023-2024) actief op het gebied van componeren, animatie, archeologie, beeldhouwen, educatieve dans, cursussen en opstellingen (letteren/taalonderwijs).

Bestedingen boekjaar 2025

In het boekjaar 2025 bedroeg de besteding ook 85%. In 2025 zijn de procedures en de monitoring van bestedingen verder aangescherpt. In overleg met de gemeente Amsterdam is extra zorgvuldig gemonitord of de bestedingen binnen de gestelde kaders vallen. Bij twijfelgevallen en interpretatie van de kaders is de afstemming met Mocca geïntensiveerd. Deze werkwijze heeft geleid tot meer overleg en communicatie met samenwerkingspartners, evenals tot intensievere communicatie vanuit Mediacenter richting de scholen, onder andere in de vorm van vragen en toelichtingen. Daarnaast zijn diverse administratieve processen en systeemfunctionaliteiten aangepast en verder gestroomlijnd, in nauwe samenwerking en afstemming met Mediacenter.

Financiële resultaten

Het subsidiebedrag dat we in 2025 van de gemeente Amsterdam ontvingen was € 2.275.456. Hiervan is 93% bestemd voor cultuureducatie en 7% voor de uitvoeringskosten. Het gebruik van de vouchers voor cultuureducatie lag in boekjaar 2025 op 85% en was daarmee lager dan beschikt. Het niet bestede voucherbudget van € 322.332 is toegevoegd aan het bestemmingsfonds, evenals het resterende budget voor de uitvoeringskosten van € 59.082. Voor de uitvoering is 4,4% van het budget gebruikt. Volgens afspraak worden ook de rentebaten op het ongebruikte budget toegevoegd aan het bestemmingsfonds. In 2025 is dit een bedrag van € 19.143.

	Begroting conform beschikking		Realisatie		Verschil	
	uren	bedrag	uren	bedrag	uren	bedrag
Uitvoeringskosten						
<i>MediaCenter</i>						
support abonnement		24.863		17.753		7.109
overig		16.575		3.087		13.488
		41.438		20.840		20.598
<i>Overig</i>						
accountant		12.709		8.860		3.849
divers		12.315		618		11.698
		25.024		9.478		15.547
<i>Cultuur+Ondernemen</i>						
projectleiding	615	77.350	439	56.725	176	20.625
administratieve ondersteuning	180	15.470	134	13.158	46,5	2.313
		92.820		69.883		22.938
Totaal Uitvoeringskosten		159.282		100.200		59.082
Besteding Cultuureducatie scholen		2.116.174		1.793.842		322.332
Totaal kosten		2.275.456		1.894.042		381.413

	Uitvoeringskosten (7%)	Cultuur-educatie (93%)	Project-subsidie	Rente	Totaal
Bestemmingsfonds per 31-12-2024	152.828	1.419.747	-630	96.277	1.668.222
Totaal subsidie 2025	159.282	2.116.174	0		2.275.456
Totaal bestedingen 2025	100.200	1.793.842	0		1.894.042
Verschil 2025	59.082	322.332	0		381.414
Bestemmingsrente 2025				19.143	19.143
Bestemmingsfonds per 31-12-2025	211.910	1.742.079	-630	115.420	2.068.779

2026 en verder

In 2026 wordt samen met de Gemeente Amsterdam bekeken welke informatie bij scholen wordt opgevraagd en of de datasets van Mocca, de gemeente en Voucherbeheer beter op elkaar kunnen worden afgestemd. Zo wordt uniformiteit bereikt, wordt geen informatie opgevraagd die niet wordt gebruikt en worden scholen niet onnodig belast. Dit draagt bij aan een efficiëntieslag. Daarnaast zal, gezien de intensievere monitoring, de afstemming met Mocca worden versterkt en blijven we actief communiceren met de scholen om het proces goed te begeleiden.

In 2026 wordt voor het eerst het verhoogde budget per leerling volledig het hele jaar ingezet, waardoor de beschikbare middelen optimaal kunnen worden benut.

12. Verslag van de raad van toezicht

Koersvast toezicht in roerige tijden

2025 was voor de raad van toezicht een jaar waarin strategisch toezicht extra belangrijk was. Cultuur+Ondernemen opereert in een context die sterk in beweging is. Politiek is het onrustig, zowel in Nederland als daarbuiten. Het ministerie van OCW werkt aan de verdere uitwerking van beleid rond het cultuurbestel. Tegelijkertijd verschenen er verschillende adviezen en onderzoeken die direct raken aan de rol en positie van Cultuur+Ondernemen, onder meer op het gebied van governance en financiering.

“Niet elke beweging vraagt om een reactie. Soms vraagt toezicht juist om rust.”

Cultuur+Ondernemen kiest er bewust voor om niet overal meteen op te reageren, maar ruimte te maken voor strategische reflectie. Juist wanneer er veel tegelijk gebeurt, is het belangrijk om afstand te nemen en vooruit te kijken. Met oog voor de lange termijn én voor wat er nu speelt.

Strategie als terugkerend onderwerp

Strategie was in 2025 een terugkerend onderdeel op onze agenda. We voerden gesprekken met het bestuur over maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen, en wat die betekenen voor Cultuur+Ondernemen op de lange termijn. Daar maakten we in onze vergaderingen bewust ruimte voor.

In september hadden we samen met de bestuurder een strategische sessie onder externe begeleiding. In deze sessie verkenden we ontwikkelingen binnen en buiten de cultuursector, en wat die betekenen voor Cultuur+Ondernemen en voor de culturele en creatieve sector. In een wereld waarin veel tegelijk gebeurt, is het belangrijk om een punt op de horizon te hebben. Dat geeft houvast. Onderweg zul je dan soms moeten bijsturen, maar het helpt om te weten waar je naartoe wilt en welke rol je daarin wilt vervullen voor de sector.

*“Juist in tijden van polarisatie kan cultuur een enorme rol spelen.
Cultuur verbindt mensen en helpt iets te behouden van wie we zijn.”*

Ook in de reguliere vergaderingen spraken we over de toekomst en mogelijke scenario's. We hadden het bijvoorbeeld over de adviezen van de Raad voor Cultuur en de ontwikkelingen rond de inrichting van het cultuurbestel vanaf 2029. Ook spraken we over de vraag hoe Cultuur+Ondernemen haar rol als stabiele en betrouwbare partner voor de sector kan blijven vervullen.

Wij zien een bestuur dat hierin doelgericht aan werkt. Cultuur+Ondernemen bouwt relaties op, draagt bij aan gesprekken over beleid en blijft zich ondertussen direct inzetten voor de kunstenaars, creatieve makers en culturele organisaties in de sector.

Trots op zichtbare impact en vernieuwing

Als raad van toezicht zijn wij trots op wat Cultuur+Ondernemen in 2025 heeft bereikt. We zien een organisatie die haar betekenis voor de sector nog duidelijker laat zien. En die de stap maakt van bescheidenheid naar zichtbaarheid.

Een belangrijk resultaat is dat Cultuur+Ondernemen beter vindbaar is geworden voor kunstenaars, creatieve makers en culturele organisaties. Dat is een prestatie, in een tijd waarin aandacht schaars is. Met initiatieven als CreativeRoadz en gerichte communicatiecampagnes is het bereik vergroot. Dat is geen doel op zich, maar een noodzakelijke voorwaarde om echt van betekenis te kunnen zijn voor de sector. Het traject rond de Governance Code Cultuur, in nauwe samenwerking met de sector en governance-experts, heeft de code opnieuw op de kaart gezet. Het feit dat governance en toezicht zo vaak onderwerp van gesprek zijn in de sector, laat zien hoe relevant dit traject is.

“Cultuur is een krachtig middel om sociale samenhang te versterken.”

Daarnaast zien we dat Cultuur+Ondernemen zich blijft vernieuwen. De organisatie kijkt vooruit en speelt goed in op de snelle technologische veranderingen. Zo werd een eigen AI-chatbot ontwikkeld voor financieringsvragen. Verder is de online-communicatiestrategie bijgesteld en kwam er een nieuwe digitale strategie.

De leenportefeuille is in 2025 sterk gegroeid. Het totale leenbedrag is in 2025 met meer dan 50 procent gestegen. Als raad van toezicht zijn we scherp op de risico's die daarbij spelen. We vinden het belangrijk dat publiek geld zorgvuldig wordt ingezet. En dat het terecht komt waar het voor bedoeld is: cultureel ondernemerschap versterken en duurzame plannen mogelijk maken. Tegen die achtergrond zien we een duidelijke meerwaarde in de combinatie van de kennis en financieringen bij Cultuur+Ondernemen.

Met publicaties als 'Bericht uit het veld – Schaarste in een wereld vol geld' heeft Cultuur+Ondernemen bijgedragen aan het debat over de toekomst van financiering in de sector. Wij waarderen de agenderende rol die de organisatie hiermee heeft vervuld.

Professionalisering van toezicht

In 2025 hebben wij als raad van toezicht ook aandacht besteed aan ons eigen functioneren. Goed toezicht vraagt om voortdurende reflectie. Daarom hebben we een begeleide zelfevaluatie uitgevoerd, als nulmeting voor de raad van toezicht in de nieuwe samenstelling. In die sessie spraken we over onze samenwerking, onze werkwijze en de manier waarop we onze rol invullen. Ook diversiteit kwam aan de orde.

“Goed toezicht gaat niet alleen over controleren, maar over wegen, kiezen en richting houden.”

Een diverse samenstelling vinden wij belangrijk. In de raad van toezicht is brede deskundigheid aanwezig op het gebied van ondernemen, financiën, digitalisering en public affairs. De leden komen uit verschillende delen van Nederland en hebben uiteenlopende culturele achtergronden. Op het gebied van etnisch-culturele diversiteit is er nog ruimte voor verbetering. Dat nemen we mee bij toekomstige vacatures.

In 2025 hebben we ook gewerkt aan het verduidelijken van onze eigen rol. Dat deden we onder meer door onze toezichtvisie aan te scherpen. We vinden het namelijk belangrijk om duidelijk te maken hoe wij toezicht houden en waar wij voor staan. In de visie staat dat wij veel waarde hechten aan zorgvuldigheid, een goede financiële basis en een organisatie die professioneel en duurzaam kan blijven functioneren. In 2026 bespreken we de toezichtvisie met de bestuurder.

Zorgvuldigheid en contact met de organisatie

De taakverdeling tussen bestuur en toezicht is vastgelegd in het Reglement bestuur en toezicht. We zijn alert op deze rolverdeling in onze contacten en bespreken dit wanneer dat nodig is.

De raad van toezicht is de werkgever van de directeur-bestuurder. De raad is verantwoordelijk voor de beoordeling en beloning van de directeur-bestuurder. De voorbereiding van deze onderwerpen gebeurt in de werkgeverscommissie. In 2025 bestond de werkgeverscommissie uit Marjolijn Vencken en Mark Moolhuizen. Zij voeren jaarlijks een functioneringsgesprek met de directeur-bestuurder. Het gesprek over 2025 wordt begin 2026 gevoerd. Wel hebben zij informeel gesproken over de informatiebehoefte van de raad en hoe daaraan tegemoet kan worden gekomen.

Onze financiële commissie bereidt besluiten zorgvuldig voor. De commissie bestond uit Arif Dursun, Joke Bakker en Yvette Hennen. Voorafgaand aan elke RvT-vergadering is er een

voorbespreking met het betrokken management, waaronder de controller en de verantwoordelijke voor de leningen. Hierdoor is er in de vergadering met de bestuurder meer ruimte om te praten over richting, scenario's en positionering.

In het reglement staan duidelijke afspraken over nevenfuncties en belangenverstrengeling: leden van het bestuur en de raad van toezicht melden nevenfuncties altijd. We bespreken samen of er sprake is van belangenverstrengeling en of het nodig is om maatregelen te nemen. De nevenfuncties publiceren we op de website van Cultuur+Ondernemen. In 2025 was belangenverstrengeling geen issue.

We hechten waarde aan een goed contact met de organisatie. We vinden het belangrijk dat medewerkers prettig kunnen werken. Daarom hebben we aandacht voor werkdruk, psychologische en sociale veiligheid en duurzame inzetbaarheid. In april spraken we met de personeelsvertegenwoordiging. Ook waren we aanwezig bij het eindejaarsdiner in december, om iedereen informeel te spreken. Als medewerkers iets willen bespreken dat te maken heeft met grensoverschrijdend gedrag, kunnen ze contact opnemen met de voorzitter van de raad van toezicht. In 2025 is dit niet gebeurd.

Tot slot

Professioneel toezicht is meer dan controle alleen. Het gaat ook om richting geven, ruimte bieden en de basis op orde houden. Juist in tijden van onzekerheid is dat van grote waarde. Wij zien een organisatie die zichtbaar van betekenis is voor de sector, en die zorgvuldig omgaat met haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Als raad van toezicht blijven wij ons inzetten om die koers te ondersteunen, te spiegelen en scherp te houden.

Vergaderingen van de raad van toezicht in 2025

In 2025 heeft de raad van toezicht vijf keer vergaderd. Op de agenda stonden de volgende onderwerpen:

- Vaststelling van het jaarverslag 2024 (in aanwezigheid van de accountant)
- Inhuur accountant
- Uitkomsten zelfevaluatie raad van toezicht
- Charter financiële commissie
- Toezichtvisie raad van toezicht
- Overgang naar de Cao-Onderzoeksinstituten
- Voortgang Werkplan 2025
- Strategie lange termijn
- Adviezen Raad voor Cultuur en stelselwijziging
- Managementletter interimcontrole (in aanwezigheid van de accountant)

- Werkplan 2026
- Profiel raad van toezicht en rooster van aftreden
- Investeringsvoorstel Cultureel Ecosysteem
- Risicoanalyse en weerstandsvermogen
- Risk appetite-statement Cultuurleningen.

Akkoord, Amsterdam, 26 maart 2026

w.g.

Marjolijn Vencken
voorzitter

w.g.

Joke Bakker
lid

w.g.

Yvette Hennen
lid

w.g.

Bert Mennings
lid

w.g.

Mark Moolhuizen
lid

w.g.

Daan Valkhof
lid

13. 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

Vestiging

De stichting Cultuur+Ondernemen is statutair gevestigd in Amsterdam
Bezoekadres: Kerkstraat 220, 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

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



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Still uit de video "Welkom bij Cultuur+Ondernemen". Concept en uitvoering: Meute.
Projectleider zakelijk ontwikkelen, Faye Holdert, opent de deur van Cultuur+Ondernemen.

Foto: Installatie Landed Rock van ontwerper en beeldend kunstenaar Clinton Kabenda, onderdeel van de tentoonstelling Refresh en (Un)Monumenting op NDSM-werf in 2023.
Fotograaf: Monique Vermeulen. Algemeen directeur van Stichting NDSM-werf, Tim Vermeulen, reflecteert over het overtuigen van stakeholders in de brievenreeks voor het ontwikkelprogramma Slagkracht van Cultuur+Ondernemen.

Foto: 1001 van DIEHELEDING. Fotograaf: Derk Stenvers. Zakelijk leider van DIEHELEDING, Juul Spoor, reflecteert over de rol van zakelijk leider binnen een collectief in de brievenreeks voor het ontwikkelprogramma Slagkracht van Cultuur+Ondernemen.