

CULTUUR+ONDERNEMEN

JAAERVERSLAG 2020

PERSPECTIEF IN ONZEKERE TIJDEN

INHOUD

Missie	4
Inleiding	5
Bestuursverslag	6
Bouwen aan het fundament van een vitale sector	6
Een sector met durf en professionaliteit	10
Een sector mét geld	16
Een sector met fatsoenlijk bestuur	20
Hét loket voor ondernemers in cultuur	24
Organisatie en manier van werken	28
Vooruitblik	42
Jaarrekening	46
Verslag raad van toezicht	56
Bijlagen	
Samenwerkingsprojecten	64
Partners	67
Bedrijfsgegevens	72
Colofon	73

CULTUUR+ONDERNEMEN IS HÉT KENNISCENTRUM VOOR ONDERNEMERSCHAP IN DE CULTUURSECTOR

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

INLEIDING

2020: wat een jaar. Het jaar waarin de coronacrisis hard toesloeg in onze sector. Veel kunstenaars, creatieven en culturele organisaties hadden en hebben het moeilijk. Sommige hebben het niet gered; andere redden het met moeite en er is een groep die het boven verwachting goed doet. Dit maakte 2020 tot een jaar waarin we alle zeilen hebben bijgezet om de sector bij te staan en samen op zoek te gaan naar perspectief.

In 2020 bestonden we tien jaar. We hebben onze geschiedenis opgetekend en gedeeld met onze relaties. Ons tienjarig bestaan hebben we bescheiden gevierd.

2020 is ook het tweede en laatste jaar van ons werkprogramma 'Bouwen aan het fundament van een vitale sector'. Dit jaarverslag is daarmee de eindverantwoording van dit werkprogramma. Een klein aantal activiteiten die wij met een projectsubsidie van het ministerie van OCW uitvoeren, ronden wij af in 2021. Hierover leggen wij verantwoording af in het jaarverslag over dat jaar.

Wij sloten het jaar af met een positief exploitatiesaldo van € 410.403, hiervan is € 22.797 toegevoegd aan de algemene reserve en met hogere opbrengsten dan begroot.

Dit jaarverslag begint met het bestuursverslag. Daarin geven we eerst een algemene reflectie en beschrijven we de resultaten en activiteiten van 2020 voor onze drie inhoudelijke pijlers. Daarna leest u meer over de organisatie en manier van werken. We eindigen het bestuursverslag met een korte blik op de toekomst, die op het moment van verschijnen van dit jaarverslag nog grote onzekerheden kent. Na het bestuursverslag vindt u de jaarrekening en het verslag van de raad van toezicht. Tot slot volgen de accountantsverklaring en de verantwoordingen voor een aantal subsidiënten.

BESTUURSVERSLAG

Bouwen aan het fundament van een vitale sector

OP ZOEK NAAR PERSPECTIEF IN ONZEKERE TIJDEN

Stevig blijven staan als ondernemer: dat is in deze onzekere tijd een grote uitdaging voor culturele organisaties, kunstenaars en creatieven. Als kenniscentrum voor ondernemerschap in de culturele sector ondersteunen wij ze hierbij. Nu is dat harder nodig dan ooit. Ze kunnen bij ons terecht voor kennis en ontmoeten elkaar, online en – voor zover mogelijk – live.

In ons werkprogramma 2019-2020 hebben we geformuleerd wat de pijlers zijn onder een vitale culturele sector: durf en professionaliteit, geld en fatsoenlijk bestuur. In 2019 hebben we gewerkt aan het versterken van deze drie pijlers; in 2020 zijn we daarmee doorgegaan.

Vanaf maart 2020 stond de wereld ineens op zijn kop. De culturele sector is een hard getroffen sector. We hebben goed geluisterd naar wat er speelde en waar behoefte aan was, en zijn versneld nieuwe diensten gaan ontwikkelen en digitaal gaan aanbieden.

We zijn én blijven op zoek naar perspectief in onzekere tijden. Voor onze sector, die het zwaar heeft. Dat doen we samen met onze medewerkers. Met onze partners. En met onze financiers.

Goed luisteren en denken in kansen

De afgelopen jaren hebben we flink ingezet op een goed contact met culturele organisaties, kunstenaars en creatieven, en geïnvesteerd in de relatie met hun vertegenwoordigers: brancheorganisaties en beroepsverenigingen. Dat betaalde zich uit in dit crisisjaar. Door in gesprek te gaan en goed te luisteren, wisten we snel wat er speelde en wat de actuele behoefte was in de sector.

Daardoor konden we in een vroeg stadium meedenken over praktische oplossingen en snel aan de slag. En als de behoefte veranderde, stuurden we bij.

Zo hebben we binnen twee weken na het begin van de crisis een coronahelpdesk opgericht, veelgestelde vragen geïnventariseerd en een corona-FAQ gepubliceerd. We hebben er vanaf het begin voor gekozen om niet de stortvloed aan algemene berichten klakkeloos te herhalen, maar te kijken waar behoefte aan was en op basis daarvan passende kennis te ontwikkelen en aan te bieden. We hebben bijvoorbeeld een handreiking ontwikkeld voor toezichthouders, om hen te helpen hun rol te vervullen in de eerste fase van de crisis. Ook was er veel behoefte aan advies op maat: daar hebben we in voorzien. En we hebben financiële oplossingen geboden voor actuele financieringsbehoeftes: de Cultuur Opstart Lening en de Cultuur Vermogen Lening. Door al deze nieuwe diensten hebben we andere delen van onze doelgroep bereikt, bijvoorbeeld de ongesubsidieerde organisaties.

Er is veel gebruik gemaakt van onze nieuwe professionaliseringsmogelijkheden, zoals opleidingen, governance-leergangen en workshops over digitale verdienmodellen en hybride ondernemen. Denken in kansen stond daarbij centraal.

Dankzij onze jarenlange investering in goed contact met onze doelgroepen, konden we dit jaar alert en snel inspelen op hun behoeftes.

Versterkt vertrouwen

In tijden van nood leer je je vrienden kennen: ons netwerk is van grote waarde geweest. De relaties waren al goed, maar zijn in deze tijd nog beter geworden. Zo hebben we met de koepelorganisaties Kunsten '92 en Federatie Creatieve Industrie en de Taskforce Culturele en Creatieve sector gewerkt aan concrete adviezen voor de steunpakketten voor de culturele en creatieve sector. Met de branche- en beroepsorganisaties hebben we ervoor gezorgd dat de nieuwe leenfaciliteiten goed aansluiten bij de doelgroep. Ook hebben we met hen samengewerkt om hun achterban over de nieuwe financieringsmogelijkheden te informeren.

Donderdag 14 mei was koningin Máxima op telefonisch 'werkbezoek' bij Cultuur+Ondernemen. Zij sprak met directeur-bestuurder Titia Haaxma over wat de coronacrisis met zich meebrengt voor de culturele en creatieve sector.



Samen met Platform ACCT hielpen we onze doelgroep met ontwikkelingsvragen op het gebied van ondernemen. En met Kunsten '92 en het LKCA (Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst) zijn we blijven werken aan de toepassing van drie belangrijke codes door de sector: de Governance Code Cultuur, de Fair Practice Code en de Code Diversiteit en Inclusie.

Ook onze financiers, het ministerie van OCW en regionale overheden, hebben een groot vertrouwen in ons getoond. We zijn toegelaten tot de BIS, de subsidieregeling voor de culturele basisinfrastructuur. Dat betekent dat we de sector de komende vier jaar kunnen blijven ondersteunen met onze kennis en diensten. En we hebben van OCW het vertrouwen gekregen om twee grote coronasteunmaatregelen uit te voeren: de Cultuur Opstart Lening en de Cultuur Vermogen Lening. We staan steviger; het vertrouwen over en weer was al groot, maar is in de coronacrisis versterkt.

Extra bijzonder zijn onze contacten met koningin Máxima en het Nederlands Comité voor Ondernemerschap. Op 14 mei 2020 kwam de koningin op telefonisch 'werkbezoek'. Via haar zijn we in contact gekomen met het Nederlands Comité voor Ondernemerschap: een organisatie waarmee we gedeelde doelstellingen hebben en kennis hebben uitgewisseld.

De waarde van ons netwerk bewijst zich elk jaar opnieuw. We hebben de handen ineengeslagen en ons gezamenlijk hard gemaakt voor een vitale culturele sector.

Hybride ondernemen is het nieuwe normaal

De grootste verandering in 2020 is zonder twijfel: hybride ondernemen is het nieuwe normaal. Een combinatie van offline en online ondernemen, werken en klanten bedienen. Dat vraagt om nieuwe, digitale verdienmodellen en een totaal andere manier van werken.

We waren al gestart met het project [Digitaal DNA](#). Hierin onderzoeken we in samenwerking met DEN Kennisinstituut cultuur & digitalisering en adviesbureau New Nodes hoe digitale innovatie kan bijdragen aan nieuwe verdienmodellen in de culturele sector. In dit project zijn we door de coronacrisis versneld de ontwikkelde kennis gaan delen in workshops, artikelen en handige tools. Een voorbeeld daarvan is de besliskaart ‘Wel of niet gratis cultuuraanbod’. Steeds meer makers en culturele organisaties zetten in coronatijd hun aanbod online. Op de besliskaart staan alle argumenten op een rij om deze afweging goed te kunnen maken.

Tot slot hebben we ons live kennis- en trainingsaanbod ‘vertaald’ naar online trainingen, webinars, artikelen en sessies. De Route Ondernemerschap bijvoorbeeld hebben we zowel offline, hybride als volledig online aangeboden.

*Hybride ondernemen is een grote omslag voor de culturele sector.
Wij ontwikkelen en delen inzichten over innovatie en nieuwe, digitale verdienmodellen.*

Blijven bouwen aan ons eigen fundament

Ondanks dat we hard aan de slag gingen met nieuwe coronagerelateerde diensten, zijn we ook gewoon doorgegaan met bouwen aan onze eigen organisatie. We hebben onze eigen kennis en vaardigheden uitgebouwd in ons interne ontwikkelprogramma ‘Kenniscentrum in this digital and networking age’.

We hebben doorgewerkt aan de volledige vernieuwing van onze eigen website www.cultuur-ondernemen.nl: een digitaal platform voor inspiratie en kennisdeling. En ook de Culturele Financieringswijzer, die cultureel ondernemers stap voor stap helpt om passende financiering te vinden, is compleet vernieuwd en verbeterd. Dit alles deden we in samenwerking met onze doelgroepen.

Dankzij ons stevige fundament hebben we ons continu kunnen aanpassen aan de actualiteit en tegelijkertijd onze eigen organisatie doorontwikkeld.

Een sector met durf en professionaliteit

HELPEN MET GRIP KRIJGEN EN REGIE NEMEN

Uit ons werkprogramma 2019-2020

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

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

Ondernemen is onder andere je snel kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Dat bleek in 2020 van meer belang dan ooit. Dat vroeg van ons dat we heel snel actuele kennis over de nieuwe situatie moesten ontwikkelen en verspreiden, en inventieve manieren moesten bedenken om in contact te blijven met kunstenaars en culturele organisaties. We hebben ze bijgestaan met nieuwe vormen van (online) dienstverlening, om beter door de crisis te komen. Ook zijn we ze blijven stimuleren om vooruit te denken, om ze een perspectief te bieden voor de toekomst.

Wat is er gebeurd in 2020?

We deelden actuele content om perspectief te bieden

We deelden het hele jaar door actuele en relevante informatie via nieuwsbrieven, onze website en social media. Zo konden we zoveel mogelijk culturele organisaties, kunstenaars en creatieven informeren en perspectief bieden.

- We publiceerden 34 artikelen en interviews op onze website. Veel artikelen speelden in op de nieuw ontstane situatie rond de coronacrisis, zoals: [‘Hoe je deze \(corona\)zomer als kunstenaar in actie kunt komen’](#), [‘Het Business Model Canvas als hulp in crisistijd’](#) en [‘Creatief ondernemen tijdens de coronacrisis’](#). Deze artikelen werden goed gelezen.
- We hebben onze eerste [podcastserie ‘Hoe ik kunstenaar blijf’](#) verder verspreid. De serie is nu te beluisteren via verschillende podcastapps. Daarnaast is hij aangeboden op social media en in onze nieuwsbrieven. Daardoor is hij veel meer beluisterd. Sinds de verschijning in 2019 is de podcast 4.021 keer afgespeeld. In 2020 werd hij 3.078 keer beluisterd.
- In 2018 publiceerden we de zakelijke gids [‘Route ondernemerschap’](#), die kunstenaars begeleidt bij hun route naar een bestaan als cultureel ondernemer en hen helpt om hun professionele koers te vinden. In 2020 actualiseerden we de gids, zodat hij weer helemaal up-to-date is. Hij is verspreid via de academies en online, in het Nederlands en het Engels.
- We participeerden als [partner in het onderzoek ‘Kunst als werk’ van Rijksuniversiteit Groningen](#), een onderzoek in het kader van Kennis Innovatie Mapping (KIEM), naar de werkomstandigheden van kunstenaars en cultureel ondernemers. Het onderzoek begon vlak voordat de pandemie uitbrak, maar uiteindelijk heeft de coronacrisis er een grote rol in gespeeld. Het onderzoek maakt duidelijk wat de impact van de crisis is geweest op het inkomen en de mentale gezondheid van kunstenaars. En geeft zo inzicht in de kortetermijngevolgen van de coronacrisis voor zzp'ers in de cultuur. We deelden tussenresultaten en in 2021 komt de eindrapportage uit.

Interview met Jon Heemsbergen,
oprichter van Art-up en voormalig zakelijk leider
van We Are Public, over zijn Ondernemerslessen.



We boden een luisterend oor, dachten mee en gaven advies

Door de coronacrisis hadden veel kunstenaars en culturele organisaties het zwaar in 2020. We hebben ze een luisterend oor geboden en dachten met ze mee. We adviseerden over stappen die ze wél konden nemen. We gaven advies over praktische zaken, maar ook over strategie, omgaan met stakeholders en risicomanagement.

- Van het totale aantal oriëntatiegesprekken voerden we er vanuit de pijler 'een sector met durf en professionaliteit' zo'n 200. Bijvoorbeeld over aanpassing van de 'business', organisatieverandering, loopbaanperspectief en het versterken van zakelijke competenties.
- We begeleidden kunstenaars, creatieven en organisaties in een adviestraject op maat, onder andere op het gebied van waardepropositie en innovatie. Een deel van die trajecten deden we speciaal voor Overijsselse kunstenaars in opdracht van de provincie Overijssel.
- Voor de gemeente Alkmaar onderzochten we het ondernemerschap en de innovatiekracht van acht culturele organisaties. Daarna begeleidden we een aantal van die organisaties, onder andere bij organisatieverandering en het versterken van de financieringsmix.

We gaven webinars en online workshops voor organisaties en kunstenaars

We begonnen het jaar met workshops op locatie, maar stapten vanaf maart over op webinars en online workshops. Dat was nieuw voor ons: in korte tijd hebben we veel geleerd en ons enorm ontwikkeld. Het bleek dat we kunstenaars en culturele organisaties ook op afstand goed konden bedienen. Op een laagdrempelige manier konden ze, met weinig tijdsinvestering en op afstand, toch veel kennis opdoen. Onze webinars en online workshops werden dan ook enthousiast en veelvuldig bezocht.

- We gaven webinars en online workshops aan kunstenaars en culturele organisaties. Bijvoorbeeld over innovatie, het Business Model Canvas, positionering, netwerken, acquisitie en financiering.

- We organiseerden een online themabijeenkomst voor de deelnemers aan het programma [‘Mentoring voor startende zakelijk leiders’](#). Daar gaan we op hun verzoek mee door in 2021.
- We ontwikkelden het interactieve webinar [‘The Asset of Art’](#), over de positie van beeldend kunstenaars en hoe die kan worden behouden en verstevigd in het huidige, snel veranderende kunstklimaat. Zo’n 130 beeldend kunstenaars luisterden naar sprekers en gingen met elkaar in gesprek over dit onderwerp. We ontwikkelden het webinar samen met Art is a Guaranty, ING, het Amsterdams Fonds voor de Kunst, CBK Rotterdam en Stroom.
- In totaal organiseerden we 25 bijeenkomsten voor meer dan 900 deelnemers.

We versterkten ondernemers- en leiderschapscompetenties

Kunstenaars en culturele organisaties die hun ondernemende en leidinggevende competenties ontwikkelen, vergroten hun mogelijkheden en investeren in hun toekomst. In 2020 boden we hiervoor verschillende inspirerende programma’s aan. We werkten offline, online en hybride. En we zorgden voor veel interactie: deelnemers werden zoveel mogelijk zelf aan het werk gezet.

- We voerden het programma [Route ondernemerschap](#) uit in Groningen, Amsterdam, Zwolle, Arnhem en Rotterdam. Dit is een leerprogramma waarin kunstenaars actief werken aan hun zakelijke ontwikkeling. In totaal waren er 68 deelnemers. Door de coronacrisis hebben we het programma gebracht in verschillende onlinevarianten.

Interview met Emilie Gordenker, directeur Van Gogh Museum, over haar beeld op strategie.



Samen met Annick Vroom, initiatiefnemer Art is a Guaranty, organiseerden wij een online webinar waarin de vraag centraal stond hoe mid-career beeldend kunstenaars hun positie in het huidige snel veranderende kunstklimaat kunnen behouden en verstevigen.



Onder leiding van ervaren trainers wisselden de deelnemers, zoveel mogelijk interactief, informatie uit over positionering, netwerken, het gebruik van website en social media, financiering en reflectie.

- In plaats van de geplande bijeenkomsten Strategie in Beeld over cultureel ondernemerschap, publiceerden we er een artikelenreeks over en bereidden we een videoserie voor. [De eerste aflevering is opgenomen met de directeur van Beelden aan Zee](#). Hij is te zien in het voorjaar van 2021.
- We boden 7 mentoringprogramma's aan voor kunstenaars en culturele organisaties. We startten 50 mentoringtrajecten met kunstenaars, waaronder 42 trajecten voor kunstenaars die een Werkbijdrage Jong Talent van het Mondriaan Fonds hebben ontvangen. Ook deden we [een pilot met mentoring voor kunstenaars met een vluchtelingverleden](#), met 10 deelnemers uit onder meer Syrië, Jemen, Irak en Palestina. Verder gingen 13 mentoringtrajecten met organisaties van start en kregen we 25 aanvragen die door de coronacrisis nog niet konden starten. Voor al onze mentoringtrajecten putten we uit een netwerk van 200 mentoren. Dit netwerk groeit nog steeds.
- Culturele organisaties boden wij [mentoring aan voor startende zakelijk leiders](#). Ook ontwikkelden wij op verzoek van De Zaak Nu, de belangenorganisatie voor kunstpodia, en het Mondriaan Fonds [mentoring voor kunstpodia](#). Hiervoor is een nieuwe pool aan mentoren geworven uit directies van grote musea en culturele organisaties.

Stakeholders droegen actief bij

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

- We werkten samen met grote culturele organisaties, ervaren kunstenaars en regionale partners. Culturele organisaties en kunstenaars brachten kennis en ervaring. Regionale partners droegen met hun netwerk bij aan een groter bereik.

- Een aantal partijen maakte programma's mogelijk door een financiële bijdrage te leveren. Nationale Nederlanden Group en Stichting van Schulden naar Kansen financierden bijvoorbeeld de [Route Ondernemerschap](#) op vier locaties in het land. [Gemeente Groningen](#) en Provincie Overijssel financierden een eigen versie van Route Ondernemerschap. En ING, het Amsterdams Fonds voor de Kunst, CBK Rotterdam en het Europees Sociaal Fonds financierden het webinar [The Asset of Art](#).
- Het Europees Sociaal Fonds cofinancierde in 2020 projecten die duurzame inzetbaarheid en ondernemerschap in de culturele sector bevorderen.
- Het Mondriaan Fonds maakte de pilots Mentoring voor Kunstpodia en Mentoring Kunstenaars met een vluchtverleden mogelijk. Daarnaast financierde het fonds de mentoring voor kunstenaars die een [Werkbijdrage Jong Talent](#) hebben ontvangen.
- We deden onderzoek naar een Leven Lang Ontwikkelen in de culturele sector. Verder dachten we mee over arbeidsmarktvragestukken en het [PPO-fonds](#) (Permanente Professionele Ontwikkeling) dat vorig jaar startte.

Wat zijn de accenten voor 2021?

- We experimenteren met (online) leerkringen, onder andere voor de mentoring van culturele organisaties en de Route Ondernemerschap, met themabijeenkomsten en intervisie.
- We ontwikkelen een nieuw leerprogramma over cultuur en ondernemerschap voor culturele organisaties.
- We maken een videoreeks Strategie in Beeld en organiseren daar online 'ask me anything'-sessies bij.
- We intensiveren de mentoring voor organisaties, om het zakelijk leiderschap van deze organisaties verder te professionaliseren en we breiden onze pool van mentoren hiervoor verder uit.
- We blijven kennis ontwikkelen en delen in onze nieuwsbrieven en via social media.
- We helpen onze doelgroepen de weg te vinden naar geschikte programma's en hulp, bij onszelf of bij de externe trainers, adviseurs en mentoren in ons expertnetwerk.



Een sector mét geld

ONDERSTEUNEN BIJ EEN GEZONDE EN PASSENDE FINANCIERINGSMIX

Uit ons werkprogramma 2019-2020

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

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

De crisis leidde ook tot veel nieuwe vragen en behoeftes op het gebied van financiering. Daar hebben we zo snel mogelijk op ingespeeld. We ontwikkelden kennis die we voornamelijk digitaal aan de sector aanboden. We experimenteerden met online workshops en webinars en leerden al doende. Ook ontwikkelden we nieuwe diensten en drie nieuwe financieringsinstrumenten. Er zijn voldoende mogelijkheden voor financiering, maar vraag en aanbod vinden elkaar niet of onvoldoende. We hebben in 2020 gewerkt aan het toegankelijker maken van geld.

Jeugdtheatermakers Erik van Trommel en Gert-Jan van den Ende hebben met hun theaterproductiebedrijf Trend Media een kerngezond bedrijf, maar zitten in zwaar weer door het uitbreken van de coronacrisis. Minister van Engelshoven gaat op werkbezoek bij de twee, bekend van Ernst & Bobbie, en tevens de eerste ontvangers zijn van de nieuwe Cultuur Opstart Lening.

Wat is er gebeurd in 2020?

We hielpen culturele professionals om een gezonde en passende financieringsmix te vinden

We adviseerden en begeleidden zelfstandige kunstenaars en creatieven en culturele organisaties om een gezonde en passende financieringsmix te vinden. Met onze compleet vernieuwde online Culturele Financieringswijzer boden we ze inzicht in de culturele financieringsmarkt en hielpen we ze verder met hun vragen over financiering.

- We hebben de [Culturele Financieringswijzer](#) vernieuwd en doorontwikkeld. De teksten zijn herschreven, zodat ze ook begrijpelijk zijn voor lezers die geen bedrijfseconomische of financiële achtergrond hebben. De eerste versie van de wijzer was primair bedoeld voor kunstenaars en creatieven. In 2020 is de wijzer flink uitgebreid en zijn ook, een jaar eerder dan gepland, de financieringsbehoeftes van culturele organisaties meegenomen. Organisaties kunnen met verschillende stappenplannen zelf aan de slag om tot een passende financieringsmix te komen. Via voorbeelden en doorverwijzingen naar andere organisaties helpen we ze verder op weg. In totaal ontvingen 2600 cultureel ondernemers op deze manier een advies. De Culturele Financieringswijzer is bekeken door 11.855 gebruikers.

We ontwikkelden nieuwe financieringsfaciliteiten

We ontwikkelden drie nieuwe financieringsfaciliteiten die aansluiten bij de actuele financieringsbehoeften. Dat deden we samen met de doelgroepen en hun vertegenwoordigers, zoals brancheorganisaties, en andere stakeholders, zoals het ministerie van OCW.

- We schreven in maart een visiestuk over de financiële behoeftes van de culturele sector in de verschillende stadia van de crisis en hoe daaraan tegemoet gekomen kan komen. We verzamelden informatie, stelden analyses op en maakten tijdens de diverse overleggen duidelijk wat de toegevoegde waarde is van Cultuur+Ondernemen. Het stuk en de vele overleggen hebben ons geholpen om draagvlak te creëren bij stakeholders, zoals het ministerie van OCW,

Werkessie Digitaal DNA: Samen met deelnemers uit de cultuursector verkenden wij de mogelijkheden van digitale innovatie om nieuwe verdienmodellen in de cultuursector te ontdekken en ontwikkelen.



- fondsen en brancheorganisaties. Dit heeft geleid tot twee nieuwe financieringsfaciliteiten: de [Cultuur Opstart Lening](#) en de [Cultuur Vermogen Lening](#). Het ministerie stelde hiervoor in totaal € 45 miljoen ter beschikking.
- Daarna hebben we deze nieuwe leningen ontwikkeld en in de markt gezet. We ontwikkelden productbladen met heldere voorwaarden en hebben de bestaande organisatie tegen het licht gehouden en waarnodig verzwaaard en verbeterd. We maakten procedures en processen efficiënter, afgestemd op de grotere financieringsbedragen, en versterkten het team.
 - We ontwikkelden in 2020 ook een andere financieringsmogelijkheid: de [Cultuurlening Plus](#) (voorheen Revolventend Productiefonds) in goede afstemming en samenwerking met het Fonds Podiumkunsten. Deze lening is bedoeld als stimulant voor innovatie en creatief ondernemerschap. In eerste instantie is deze leningvorm bestemd voor de podiumkunsten, maar vanaf 2021 kunnen alle disciplines binnen de sector er gebruik van maken.

We deelden kennis over financiering in de sector

We verzamelden en deelden kennis, informatie, ervaringen en goede voorbeelden over financiering in de culturele sector. Samen met de sector zorgden we voor meer bekendheid van de financieringsmogelijkheden. Ook ontwikkelden we concrete diensten en producten om kunstenaars en culturele organisaties te ondersteunen in hun ondernemerschap en in het bijzonder met digitalisering en de ontwikkeling van digitale verdienmodellen.

- We publiceerden nieuwe content over de financieringsmix in onze nieuwsbrieven, op onze website en social media.
- We organiseerden fysieke en online workshops en verschillende webinars over financiering, zoals de workshop 'Financieel Plan' voor startende ondernemers en de webinars 'Financieringsopties', '[Weet hoe je er financieel voor staat](#)', 'Kansen en risico's in coronatijd' en '[Ondernemen in turbulente tijden](#)'. In totaal waren er 180 deelnemers.

- In het eerste halfjaar van 2020 zijn Cultuur+Ondernemen, DEN kennisinstituut voor cultuur & digitalisering en New Nodes van start gegaan met het samenwerkingstraject [Digitaal DNA](#). In vier bijeenkomsten met deelnemers uit de sector verkenden we de kansen en mogelijkheden van digitalisering, digitale verdienmodellen en hybride vormen van ondernemen; thema's die juist dit jaar zeer relevant bleken. Gezamenlijk onderzochten we goede voorbeelden van digitale innovatie die kunnen leiden tot aanvullend aanbod, nieuw publiek, een groter bereik en meer inkomsten voor culturele organisaties. Resultaten, tips en adviezen zijn gebundeld en via verschillende (digitale) kanalen breed met de sector gedeeld. In totaal namen 16 vertegenwoordigers van culturele organisaties, verdeeld over fysieke en 2 online bijeenkomsten, deel aan de bijeenkomsten. In 2021 krijgt Digitaal DNA een vervolg.
- Op verzoek van en in samenwerking met andere partijen ontwikkelden we publicaties op maat. Ook organiseerden we voor hen workshops, webinars en bijeenkomsten. Bijvoorbeeld over digitale innovatie, hybride ondernemen en de financieringsmix. Hieraan namen in totaal 80 mensen deel.
- We ontwikkelden de [besliskaart 'Wel of niet gratis cultuuraanbod'](#): een kaart die de argumenten voor en tegen gratis online cultuuraanbod in kaart brengt. Hiermee kunnen zelfstandigen en organisaties zelf een weloverwogen keuze maken.

Wat zijn de accenten voor 2021?

- We ontwikkelen nieuwe financiële besliskaarten. Met deze nieuwe manier van kennisdeling en kennisontsluiting kunnen we nog meer waarde toevoegen voor zelfstandigen in de sector en culturele organisaties.
- We bouwen de Culturele Financieringswijzer verder uit met passende dossiers, aansprekende casussen, actuele content en gerichte activiteiten.
- We zetten volop in op hybride cultureel ondernemerschap. Daarom ontwikkelen we kennis over digitale verdienmodellen en ontsluiten die kennis via webinars, workshops en trainingen. Want met een combinatie van digitaal en fysiek ondernemerschap kan de sector zich sterk en weerbaar maken.
- We zorgen voor een goede integratie van de verschillende leningvormen, waardoor we de aanvrager kunnen helpen met een goed en duidelijk productenpakket.

Een sector met fatsoenlijk bestuur

IN SPELEN OP VERANDERENDE VRAGEN

Uit ons werkprogramma 2019-2020

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

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

Na het uitbreken van de coronacrisis hebben we een aantal governance-activiteiten tijdelijk gepauzeerd. Niet alleen omdat bijeenkomsten werden uitgesteld, maar ook omdat we merkten dat de vragen veranderden. We hebben de sector geholpen waar op dat moment het meeste behoefte aan was.

Wat is er gebeurd in 2020?

We bleven de sector helpen, maar met andere vraagstukken

Vanaf maart 2020 ging de sector even 'op pauze' voor wat betreft hun professionalisering. Bijeenkomsten lagen stil en we kregen veel minder aanvragen voor zelfevaluaties. Ook hadden we bijna geen oriëntatiegesprekken en helpdeskvragen meer over governance. Aan de andere kant was er juist meer behoefte aan leren van ervaringen van anderen. Niet alleen op organisatieniveau, maar juist ook bij individuele bestuurders en toezichthouders. Daar hebben we ze bij geholpen.

- In januari en februari, toen het nog kon, hadden we vijf bijeenkomsten over de Governance Code Cultuur in Groningen (twee keer), Leeuwarden, Eindhoven en Roermond. En in september spraken we op het symposium van de Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur, dat ging over [Good Governance Cultuur in een vluchtige en complexe wereld](#).
- In april zijn we de [videoreeks 'Toezichthouders in coronatijd'](#) gestart. Het bleek dat veel toezichthouders behoefte hadden aan leren van anderen in dezelfde situatie. We voerden daarom een aantal online gesprekken met toezichthouders, waarin we ze vroegen hoe ze ervoor stonden en wat ze aan anderen in dezelfde positie zouden aanraden. Die gesprekken evolueerden tot een reeks.
- We schreven een artikel met [tips voor besturen in coronatijd](#), dat we daarna nog regelmatig hebben geactualiseerd. Het artikel is zo'n 1.800 keer bekeken.

We hebben achter de schermen doorgewerkt aan projecten

Doordat veel bijeenkomsten niet doorgingen en er minder reguliere vragen binnenkwamen, hadden we meer tijd om achter de schermen te werken aan grote en kleine projecten.

- [Met drie partners hebben we opleidingen opgezet voor toezichthouders in de culturele sector](#). Zo werkten we met het Nationaal Register aan een introductieprogramma voor toezichthouders en met crmLiNK aan een leergang. Ook ontwikkelden we een opleiding: Leiderschap in Cultuur (LinC) Governance, in samenwerking met de Universiteit Utrecht.

- Ook op andere gebieden bleven we samenwerken. Met accountants- en adviesorganisatie Mazars bereidden we een [serie bijeenkomsten voor over risicomanagement](#), die plaatsvinden in 2021. En voor de rijkscultuurfondsen zetten we een leergang op voor hun eigen toezichthouders. Voor Boekman, een digitale uitgave van de Boekmanstichting, schreven we het artikel '[Het spanningsveld tussen culturele organisatie en financier](#)'.
- We startten met de vernieuwing van de [zelfevaluatiescan](#). De scan is bedoeld voor raden van toezicht en besturen, en zal in de vernieuwde vorm aansluiten op de Governance Code Cultuur 2019.
- We breidden onze online toolkit uit, met nieuwe, praktische tools die organisaties helpen om de Code toe te passen, zoals de handreiking '[De governance code en het jaarverslag](#)'. De gepubliceerde tools werden goed ontvangen; we kregen veel positieve reacties.
- Samen met onze externe adviseurs hebben we een aantal adviestrajecten uit gevoerd over onder andere de overgang van bestuursmodel naar raad-van-toezichtmodel, en de implementatie van good governance in organisaties.

We pasten andere manieren van werken en communiceren toe

We ontwikkelden nieuwe digitale manieren van werken en communiceren om bestuurders en toezichthouders op afstand zo goed mogelijk bij te staan.

- We organiseerden verschillende webinars, zoals het succesvolle [webinar 'Crisismanagement in tijden van corona' met crmLiNK](#), waar ruim 80 mensen naar keken.
- We hebben bestuurders en toezichthouders succesvol digitaal begeleid, bijvoorbeeld bij de zelfevaluatiescans. Al blijven we de voorkeur geven aan live contact.

Wat zijn de accenten voor 2021?

- We ontwikkelen een eigen zelfevaluatiescan voor Cultuur+Ondernemen, speciaal toegesneden op de culturele sector en de Governance Code Cultuur.
- We werken verder aan het faciliteren van de professionele ontwikkeling van bestuurders en toezichthouders in de culturele sector. Dat doen we door de nieuwe opleidingen door te ontwikkelen met onze partners en leertrajecten op te zetten voor geïnteresseerde partijen.
- We pakken de accenten op die we hadden gepland voor 2020, zoals het ondersteunen van financiers en overheden bij het monitoren van governance en de toepassing van de Governance Code Cultuur.
- We blijven reflectie stimuleren. Bijvoorbeeld door de zelfevaluatiescan, maar ook door advies te bieden en de vragen uit de sector die we nu weer krijgen te beantwoorden, via onze toolkit, FAQ, oriëntatiegesprekken en de helpdesk.
- We gaan verder met het ontwikkelen van onze digitale dienstverlening.

Video-interview 'Toezichthouden in coronatijd' met
Marjet van Zijlen door Martine Fransman.



ONLINE ZICHTBAARDER EN TOEGANKELIJKER

Uit ons werkprogramma 2019-2020

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

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

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

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

Cultureel ondernemers informeren, helpen en hun vragen beantwoorden. Dat hebben we in 2020 gedaan in persoonlijke gesprekken. Maar ook door digitaal toegankelijker en zichtbaarder te zijn. Door de juiste kanalen te kiezen voor kennis, inzichten en tools. En door meer inzicht te krijgen in onze doelgroep, via de ontwikkeling van ons digitale platform. Met als doel: kunstenaars, creatieven en culturele ondernemers goed informeren over gezond ondernemerschap.

Wat is er gebeurd in 2020?

We hielpen cultureel ondernemers persoonlijk verder

Via de helpdesk en tijdens oriëntatiegesprekken hielpen we cultureel ondernemers persoonlijk verder. Vanaf maart gebeurde dit telefonisch of via een videocall.

- We voerden 500 [oriëntatiegesprekken](#). In deze gesprekken van een uur verkenden we met de cultureel ondernemers hun vraagstuk. En we hielpen ze stappen te formuleren die ze kunnen zetten om dat vraagstuk op te lossen.
- Via de [helpdesk](#) beantwoordden we ruim 200 snel te beantwoorden vragen. Deze vragen gingen in 2020 vooral over de gevolgen van de coronacrisis en de verschillende steunmaatregelen.

We boden kennis, inzichten en tools via digitale kanalen

We boden onze doelgroep online kennis, inzichten en tools via een breed scala aan digitale kanalen.

- Bijna 52.000 mensen bezochten onze [website](#). Dit stond los van de gebruikers van onze online tools, zoals de Culturele Financieringswijzer.
- Het aantal [LinkedIn](#)-volgers is ten opzichte van 2019 bijna verdubbeld naar 9.540.
- Onze [Facebookpagina](#) bereikte 158.370 mensen en had 9.150 volgers.
- Op [Twitter](#) werden onze tweets 134.000 keer gezien en onze pagina had 8.470 volgers.
- We lanceerden een [Instagramaccount](#) en groeiden tot 690 volgers.
- We verstuurd 14 [nieuwsbrieven](#), waarvan 5 over corona, naar bijna 14.000 abonnees. Dit zijn toezichthouders, mensen die werken bij culturele organisaties en individuele kunstenaars.

We kregen meer inzicht in onze doelgroepen

We hebben onze doelgroepen, kunstenaars, creatieven en cultureel ondernemers, beter leren kennen. Door ze nauw te betrekken bij de vernieuwing van onze website, hebben we veel inzicht gekregen in wat ze nodig hebben en hoe wij ze daarbij het beste kunnen helpen.

- We hebben in 2020 doorgewerkt aan de complete vernieuwing van onze website www.cultuur-ondernemen.nl: een digitaal platform voor inspiratie en kennisdeling. Halverwege 2020 hebben we 52 gesprekken gevoerd met kunstenaars, creatieven, culturele organisaties, beleidsmakers en financiers. Die gesprekken leverden ons niet alleen informatie op over hun informatie-behoefte en zoekgedrag. We weten nu ook veel beter wat ze belangrijk vinden.
- [Facebook](#) blijft een belangrijk kanaal, ondanks de opkomst van [Instagram](#). Iedereen heeft zijn eigen favoriete kanaal, waardoor we breed moeten blijven communiceren. De huidige kanalen zijn relevant, er hoeft op dit moment niets bij of af.
- Het [oriëntatiegesprek](#) is een belangrijk contactmoment met onze doelgroepen voor ons. Daar horen we heel direct wat er speelt. Uit de evaluaties blijkt dat degenen met wie wij een oriëntatiegesprek voeren het persoonlijke contact en de expertise van Cultuur+Ondernemen zeer waarderen.

De boodschap van gezond ondernemerschap bleef onverminderd van waarde

Gezond ondernemerschap blijkt nu nog meer dan ooit van belang. Ook in crisistijd bieden we kunstenaars en culturele organisaties concrete handvatten voor gezond ondernemerschap, en inspiratie voor de toekomst.

- We boden acute hulp, bijvoorbeeld via de [helpdesk](#), en door een online [coronadossier](#) en [FAQ-rubriek](#) op te stellen. Het coronadossier is 3.700 keer bekeken, en de FAQ-rubriek 7.040 keer.
- We faciliteerden nieuwe webinars, stappenplannen en video-interviews over ondernemerschap, financiering en besturen in crisistijden.
- We brachten relevante artikelen en podcasts opnieuw onder de aandacht.
- We hebben het belang van een evenwichtige financieringsmix extra onder de aandacht gebracht. Onder andere door de specifieke communicatiecampagnes voor de Culturele Financieringswijzer en de nieuwe cultuurleningen.

Wat zijn de accenten voor 2021?

- We gaan organisaties actiever benaderen, met name voor de oriëntatiegesprekken.
- We gaan oriëntatiegesprekken structureel aanbieden via partners, zoals via het Werktuig PPO van Platform ACCT. PPO staat voor permanente professionele ontwikkeling.
- We voeren een gestandaardiseerde en geautomatiseerde impactmeting van de oriëntatiegesprekken uit.
- We gaan de nieuwe website opleveren en optimaliseren, zodat de vindbaarheid en toegankelijkheid van onze kennis en diensten verder groeit.
- We gaan verder met het vergroten van het bereik van ons Instagram-account.
- We verbeteren onze digitale toegankelijkheid voor mensen met een visuele of auditieve beperking; zowel die van de website als die van andere digitale kanalen en middelen.

Wij laten via onze social media en nieuwsbrief weten dat de medewerkers van Cultuur+Ondernemen tijdens de coronacrisis nu digitaal voor je klaar staan met de Helpdesk.



ORGANISATIE EN MANIER VAN WERKEN

2020 was een hectisch jaar. We hebben razendsnel onze werkwijze moeten aanpassen om er te zijn voor onze doelgroepen. Tegelijkertijd zijn we ook gewoon verdergegaan met het bouwen aan onze eigen organisatie. Daarbij moesten we erop letten om zelf in alle opzichten gezond te blijven. We hebben de handen ineengeslagen, elkaar opgezocht en gesteund. Soms was het zwaar, maar: we hebben het goed gedaan.

Corona: wendbaar, met aandacht voor het persoonlijke welzijn

Half maart 2020 zijn we, zoals heel Nederland, gaan thuiswerken. Het is ons gelukt om dat in een paar dagen voor elkaar te krijgen. Vergaderingen, bijeenkomsten en oriëntatiegesprekken: we deden in korte tijd alles online. De sector werd overvallen door de situatie en vanaf het begin voelden we duidelijk onze relevantie. In die eerste periode kregen we veel minder verzoeken om hulp. Toch zijn we doorgedaan met het bieden van informatie en ‘er zijn’ voor onze doelgroepen. Al vrij snel werd daar weer volop gebruik van gemaakt. Het verloop van de crisis bleek onvoorspelbaar en we hebben onze dienstverlening continu bijgesteld aan de veranderende behoeftes. We bleken nog wendbaarder dan we dachten.

In die bizarre beginperiode van de crisis wisten we, net als iedereen, niet waar we aan toe waren. Dat gaf angst en onzekerheid. We hebben hier direct actie op ondernomen en aandacht voor persoonlijk welzijn in de organisatie prioriteit gegeven. Dat hebben we doorgezet, want ondanks een zomer waarin weer meer kon, was het zeker niet ‘back to normal’. Werkbelasting, de thuiswerkplek en verbondenheid met collega’s stonden centraal.

BIS-subsidie toegekend

In januari hebben we een subsidieaanvraag gedaan om de ondersteunende instelling te worden voor ‘professionalisering en ondernemerschap’ in de [Culturele Basisinfrastructuur \(BIS\) 2021-2024](#). In de loop van het jaar kregen we te horen dat onze aanvraag is gehonoreerd. Dat is een erkenning van onze rol die we al jaren vervullen op het gebied van ondernemen, financieren en besturen.

Het is mooi dat ‘professionalisering en ondernemerschap’ voor het eerst in de BIS is opgenomen. We zijn blij dat we onze ondersteuning van de sector de komende jaren kunnen voortzetten en uitbouwen.

De Governance Code Cultuur als leidraad

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

We houden ons aan de [Governance Code Cultuur](#). Dat betekent dat wij de principes van de Code toepassen en de keuzes die we daarin maken toelichten. Goed bestuur en toezicht is extra belangrijk in crisistijd, waarin nieuwe en soms complexere zaken zich aandienen en snel beslissingen moeten worden genomen.

Heldere rollen en taakverdeling

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

[Cultuur+Ondernemen is een stichting met een directeur-bestuurder en een raad van toezicht](#). Het bestuur is eindverantwoordelijk en heeft de algemene leiding van de organisatie. De samenstelling van het bestuur is in 2020 ongewijzigd: Titia Haaxma was directeur-bestuurder. De samenstelling van de raad van toezicht is wel gewijzigd. In het verslag van de raad van toezicht op pagina 110 vindt u hier meer informatie over.

In 2020 heeft de raad van toezicht een kennismakingsgesprek gehad met Karen de Meester. Zij is vanaf 1 januari 2021 adjunct-directeur. Daarvoor was ze programmamanager Ondernemen bij ons. Een belangrijk punt op de gezamenlijke agenda van bestuur en raad van toezicht was de langetermijnstrategie en de toegekende plek in de Basisinfrastructuur Cultuur (BIS) 2021-2024.

In het najaar is met de bestuurder en toezichthouders van het Fonds Cultuur+Financiering over de toekomststrategie gesproken, mede in verband met de groei van de leenfaciliteiten. Het [Fonds Cultuur+Financiering](#) is opgericht door Cultuur+Ondernemen om financieringen te kunnen verstrekken en werkt in lijn met de missie en doelstellingen van onze organisatie.

De directeur-bestuurder van Cultuur+Ondernemen, of een door haar aan te wijzen vervanger, is voorzitter van de raad van toezicht van het fonds. In 2020 is deze rol het hele jaar vervuld door Jo Houben. Vanaf 1 januari 2021 wordt deze rol vervuld door de directeur-bestuurder van Cultuur+Ondernemen zelf, Titia Haaxma.

Transparant en integer

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

Belangenverstrengeling is bij bestuur en toezicht belangrijk om aan de orde te stellen. Wij hebben daar in het Reglement bestuur en toezicht stichting Cultuur+Ondernemen een duidelijke afspraak over vastgelegd: leden van het bestuur en de raad van toezicht aanvaarden geen nevenfuncties die strijdig kunnen zijn met de belangen van de organisatie. We werken actief aan een veilige sfeer, waarin ruimte is om dit soort zaken in alle openheid te bespreken en te beoordelen. In 2020 signaleerde Matthijs Bongertman, lid van de raad van toezicht, een mogelijke belangenverstrengeling omdat zijn organisatie, SENF Theaterproducties, de Cultuur Opstart Lening wilde gaan aanvragen. Matthijs heeft zich teruggetrokken als lid van de raad van toezicht. Wij hebben daar een bericht over geplaatst op onze website, met de reden van zijn vertrek.

Ontwikkeling van de organisatie

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

Omvang organisatie

Eind 2020 had Cultuur+ Ondernemen 26 [medewerkers](#) in dienst. De omvang van de organisatie was op dat moment 19,54 fte. We hebben sectorspecialisten, kredietanalisten en expertise op het gebied van procesinrichting ingehuurd, in verband met de uitbreiding van de leenfaciliteiten.

Goede werk- en opdrachtgever

Een goede balans tussen werk en privé is essentieel voor het welzijn. Medewerkers kunnen parttime werken en thuiswerken en we hebben flexibele werktijden. Op kantoor zorgen we voor een gezonde lunch. We stimuleren onze medewerkers in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. In ons budget reserveren we hiervoor voldoende ruimte en in 2020 is hier goed gebruik van gemaakt. Het ziekteverzuim was in 2020 3,68%. Dat is marginaal hoger dan in 2019.

Tijdens de coronacrisis hebben we extra aandacht gehad voor de werkomstandigheden van onze medewerkers. We hebben thuiswerkfaciliteiten ter beschikking gesteld. En we letten op de sociale component. Aan de teamtrekkers hebben we gevraagd om de werkbelasting en het persoonlijke welzijn in hun teams in de gaten te houden. We hielden elkaar op de hoogte via digitale borrels en een bedrijfsapp. Medewerkers werden aangemoedigd om elkaar op te zoeken, bijvoorbeeld voor een wandeling.

Passende salarissen, eerlijke tarieven

We hebben een eigen rechtspositiereglement en volgen de cao van de rijksoverheid op het gebied van loonontwikkeling, zodat alle medewerkers passende salarissen hebben. Per 1 januari 2020 kregen de medewerkers een loonsverhoging van 2%, per 1 juli een eenmalige uitkering van € 225,- en per 1 juli 2020 een salarisverhoging van 0,7%. We hanteren de Wet normering topinkomens voor de bestuurder en toezichthouders. De tarieven voor externen die we in 2020 inhuurden waren, net als onze eigen salarissen, eerlijk en redelijk. Ze zijn gebaseerd op eigen marktvergelijking, want voor dit type werk is geen honorariumrichtlijn of cao voorhanden.

Veiligheid en vertrouwen als basis

Met goed bestuur en toezicht creëren we voor onszelf en de partijen om ons heen een omgeving waarin veiligheid en vertrouwen de basis zijn. We hebben een externe vertrouwenspersoon voor medewerkers. In onze overeenkomsten staat dat we geschillen oplossen met behulp van mediation. We werken volgens de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). En we leggen op een transparante manier publieke verantwoording af. Ons jaarverslag, onze onderzoeksrapporten en verslagen van bijeenkomsten maken wij openbaar.

Digitaal, communicatief, reflectief

In 2019 hebben wij ons verder ontwikkeld als kenniscentrum. Om onze doelgroepen goed te bedienen moeten we vooroplopen en continu werken aan ons analyse- en reflectievermogen. Om onze netwerken en allianties te versterken zijn samenwerkingsvaardigheden van groot belang. In 2019 ontwikkelden we ons eigen ontwikkelprogramma 'Kenniscentrum in this digital and networking age' samen met een aantal experts. In 2020 hebben we dit voortgezet, omdat we zien dat continue ontwikkeling nodig is en dit programma daar goed aan bijdraagt.

Een deel van onze ontwikkeling gebeurde door 'learning on the job', namelijk in de activiteiten die we uitvoeren voor onze doelgroepen. Door meer aandacht te besteden aan de vraag wat we daar willen bereiken, wat we anders willen doen en door ons te omringen met professionals waar we de kunst van kunnen afkijken, hebben we veel geleerd. Een voorbeeld is de lancering van de Culturele Financieringswijzer, nu ook voor organisaties.

Het programma maakt veel medewerkers bewuster van hun eigen ontwikkeling. Dit leidt tot scherpere keuzes, zowel in het werk als in persoonlijke ontwikkeling. Medewerkers hebben zich individueel ontwikkeld, maar ook als collectief zijn we gegroeid. Mensen zoeken elkaar meer op voor hulp en feedback en we delen meer kennis. Een voorbeeld daarvan is het concept Lunch&CO: medewerkers presenteren tijdens een lunchsessie hun projecten aan elkaar. Ook zijn er twee speedcourses geweest voor medewerkers: een over het ontwikkelen en geven van webinars en een over het inzetten van social media.

Diversiteit en inclusie

Cultuur+Ondernemen onderschrijft de [Code Diversiteit & Inclusie](#). We zijn van mening dat de diversiteit van de samenleving weerspiegeld moet zijn in de vier p's van de code: ons programma, publiek, personeel en partners. We hebben al onze activiteiten hierop gescand en zagen dat we vooral op het onderdeel personeel actie moeten ondernemen.

In ons personeelsbestand is nog te weinig diversiteit in leeftijd en culturele achtergrond en de man-vrouwverhouding is scheef. Wel hebben we diverse mensen met een chronische ziekte en een mindervalide medewerker in dienst. En we hebben een mix van hoog- en praktisch opgeleide mensen. Hoewel we gevestigd zijn in Amsterdam komt 50% van onze medewerkers niet uit Amsterdam. In ons aannamebeleid en in de samenstelling van de raad van toezicht houden we rekening met diversiteit en zijn stappen gezet.

Via ons loket weten mensen met allerlei achtergronden ons te vinden en een deel van ons aanbod is meertalig. Veel activiteiten bieden wij inmiddels online aan. Hierdoor zijn ze toegankelijker voor mensen die normaal gesproken ver moeten reizen of minder mobiel zijn. In 2020 hebben we een toegankelijkheidsverklaring op de website geplaatst. Deze verklaring gaat in op onze ambitie op het gebied van digitale toegankelijkheid en op welke vlakken we nog verbeterpunten zien. Vanaf november 2020 voorzien we bijvoorbeeld alle nieuwe video's van ondertiteling.

In 2019 en 2020 liep het programma Mentoring for Immigrant Artists. Dat programma heeft een vervolg gekregen in de pilot Mentoring kunstenaars met een vluchtverleden. Deze pilot loopt van vanaf medio 2020 tot medio 2021 en voeren wij samen met het Mondriaan Fonds uit. Er zijn tien kunstenaars geselecteerd die door ons aan een mentor zijn gekoppeld. De mentor begeleidt deze kunstenaars bij het versterken van hun positie als kunstenaar in Nederland. Een ander programma dat wij samen met het Mondriaan Fonds uitvoeren, is Mentoring bij Werkbijdrage Jong Talent. Dit team is uitgebreid met mentoren met een cultureel diverse achtergrond. Dat zal een aandachtspunt blijven bij de werving van nieuwe mentoren.

Een duurzame organisatie

Ons uitgangspunt is: grijp de kansen en mogelijkheden die er zijn en handel duurzaam als dat kan. We maken gebruik van groene energie en de medewerkers van buiten Amsterdam komen met het openbaar vervoer naar kantoor. Ook voor werkafspraken stimuleren we het reizen met het openbaar vervoer en de fiets.

Personeelsvertegenwoordiging

Governance Code Cultuur principe 6 – Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie.

Cultuur+Ondernemen kent een personeelsvertegenwoordiging die in 2020 bestond uit vier leden. In 2020 vergaderden zij vier keer met het bestuur. Onderwerpen voor de agenda worden aangedragen door de personeelsvertegenwoordiging en haar achterban, en door het bestuur. In 2020 werd de agenda voor een belangrijk deel bepaald door de coronacrisis. Zo praatten we over het faciliteren van thuiswerken, maar ook over het gemis aan direct contact met collega's, de gevolgen van het uitsluitend communiceren via een beeldscherm en collega's die dreigden in een sociaal isolement te raken. Ook verlof blijven opnemen was een onderwerp: ondanks de wat minder aansprekende vakantiemogelijkheden, wilden we er bij collega's toch op aandringen om verlof op te nemen, om te herstellen. Verder spraken we over de aanpassing van de activiteiten om onze doelgroepen in de coronacrisis goed te bedienen. Een ander belangrijk onderwerp in 2020 was de BIS-status en de mogelijke veranderingen voor de werksituatie en de arbeidsvoorwaarden die dat met zich meebrengt. Naast bovenstaande onderwerpen spraken we ook over het werkplan, de jaarcijfers en de begroting.

De directie organiseerde in 2020 regelmatig een bijeenkomst voor alle medewerkers via Zoom. Hierdoor hadden medewerkers voldoende gelegenheid om vragen te stellen, opmerkingen te maken en hun zorgen uit te spreken. De personeelsvertegenwoordiging vond het daarom niet noodzakelijk om daarnaast nog eigen bijeenkomsten te organiseren. De leden van de personeelsvertegenwoordiging hebben in 2020 continu de vinger aan de pols bij collega's gehouden via persoonlijk contact.

In 2020 heeft de personeelsvertegenwoordiging één keer online gesproken met de raad van toezicht. Tijdens dit overleg was de veranderde werksituatie door corona een belangrijk onderwerp, net zoals de overgang naar de BIS in 2021.

Een stevig administratief en financieel fundament

In 2020 werkten we door aan een stevig administratief en financieel fundament. Zo hebben we onze inkoop- en verkoopvoorwaarden vernieuwd. We hebben onze werkprocessen ten behoeve van de nieuwe leenfaciliteiten aangepast. Verder hebben we een overzicht gemaakt voor de achtervang van cruciale functies en handleidingen voor online vergaderen.

Verbinding met onze stakeholders

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

Samen optrekken met onze partners

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

In 2020 hebben we onze partnerships versterkt en uitgebreid. We geven enkele concrete voorbeelden:

- We hebben veel contact gehad met brancheorganisaties over de nieuwe leenfaciliteiten voor kunstenaars en culturele organisaties. Dat ging zowel over de ontwikkeling als over de bekendmaking van de leningen in de sector.
- We zijn een partnership aangegaan met Platform ACCT (Arbeidsmarkt Culturele en Creatieve Toekomst) voor hun [Werktuig PPO \(Permanente Professionele Ontwikkeling\)](#). Mensen die zich oriënteren op hun ontwikkeling op het gebied van ondernemerschap, worden direct naar ons doorverwezen.

- We werken samen met Fonds Podiumkunsten aan de pilot van de [Cultuurlening Plus](#) (voorheen Revolverend Productiefonds) voor de podiumkunsten.
- We zijn ook een samenwerking aangegaan met koepelorganisaties Kunsten '92 en Federatie Creatieve Industrie, om de waarde van de culturele en creatieve sector voor Nederland- economisch, maatschappelijk en artistiek- voor het voetlicht te brengen bij beleidsmakers en de politiek.
- We hebben input geleverd aan de Taskforce Creatieve en Culturele Sector, die namens de sector meedenkt over beleidsmaatregelen om de sector te steunen tijdens de coronacrisis.
- Het project [Digitaal DNA](#), in samenwerking met DEN kennisinstituut cultuur & digitalisering en adviesbureau New Nodes, bleek relevanter dan ooit. In dit project onderzochten we met onze doelgroepen hoe digitale innovatie kan bij dragen aan het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen. Omdat het duidelijk is dat de sector nog veel stappen kan maken, krijgt het project een vervolg in 2021.
- Met partijen uit Amsterdam en Rotterdam, zoals kunstenaars, culturele organisaties, banken, gemeenten en adviesraden, zijn we om de tafel gegaan om te kijken hoe in die steden de culturele en creatieve sector het beste ondersteund kan worden in en na de coronacrisis.
- Vanuit onze rol als houder van de Governance Code Cultuur hebben we in 2020 contact gehad met de houders van de andere codes: het LKCA voor de Code Diversiteit & Inclusie, en Kunsten '92 voor de Fair Practice Code. [Samen met het LKCA hebben we op 11 februari in Eindhoven een bijeenkomst voor culturele organisaties gehouden over de Governance Code Cultuur en de Code Diversiteit & Inclusie](#). Meer bijeenkomsten waren gepland, maar die zijn geannuleerd of uitgesteld vanwege corona.
- [Op 14 mei kwam koningin Máxima op telefonisch 'werkbezoek'](#). We spraken met haar over de gevolgen van de coronacrisis voor de culturele en creatieve sector, zowel de negatieve als de positieve. Via koningin Máxima zijn we in contact gekomen met het Nederlands Comité voor Ondernemerschap: een organisatie waarmee we gedeelde doelstellingen hebben en kennis hebben uitgewisseld. [In november nodigde de koningin ons uit om haar bezoek aan de Stadsschouwburg en het Concertgebouw in Nijmegen bij te wonen](#). Dat bezoek stond in het licht van het ondernemerschap van deze organisaties in de coronacrisis en de veerkracht van de sector. Onze directeur-bestuurder was gevraagd de bredere context te schetsen.

Ongesubsidieerden weten ons beter te vinden

Met de [Cultuur Opstart Lening](#) en [Cultuur Vermogen Lening](#) hebben we invulling gegeven aan delen van de steunpakketten die bedoeld waren voor het onge-subsidieerde deel van de sector. Met brancheorganisaties, waaronder de VVTP (Vereniging Vrije Theater Producenten), KVB Boekwerk, VNPF (Vereniging Nederlandse Poppodia en -Festivals), Nederlands Galerie Associatie, Dansondernemers Nederland en Nederlandse Film Producten, hebben we nauw contact gehad bij de ontwikkeling van de leenfaciliteiten. En bij het onder de aandacht brengen daarvan bij hun leden.

Sparringpartner van beleidsmakers

Dankzij onze goede contacten met beleidsmakers hebben we onze input kunnen leveren bij het ontwikkelen van beleidsinstrumenten:

- Samen met negen andere ondersteunende instellingen (Boekmanstichting, DEN, DutchCulture, EYE Filmmuseum, Het Nieuwe Instituut, Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid, LKCA, RKD-Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis en Stichting Lezen) hebben we input geleverd voor de adviezen die de Raad voor Cultuur in 2020 heeft uitgebracht over de coronacrisis: 'Naar een wendbare en weerbare culturele en creatieve sector' en '[Onderweg naar overmorgen](#)'.
- We hebben nauw contact gehad met het ministerie van OCW. Dit resulteerde in de leenfaciliteiten [Cultuur Opstart Lening](#) en [Cultuur Vermogen Lening](#). Verder hadden we in dit contact veel aandacht voor de behoeften van de sector op het gebied van ondernemerschap, digitale verdienmodellen en financiering en hoe we hier met onze dienstverlening op wilden aansluiten.
- We hebben in het najaar input gegeven aan de Commissie Cultuur van de Tweede Kamer bij de bespreking van de OCW-begroting en de steunpakketten.
- We zijn door het ministerie van OCW gevraagd om mee te denken over de monitoring van subsidieontvangers op het gebied van de Governance Code Cultuur.
- We hebben contact gehad met de gemeente Amsterdam over vouchers, omdat de [cultuureducatieactiviteiten van scholen](#) door de coronacrisis niet door konden gaan.

Structureel hoge klantwaardering

Via onze activiteiten zijn we in nauw contact met onze doelgroepen. Daar merken we sterk welke vragen er leven en wat hen verder helpt. In evaluaties halen we gestructureerd informatie op. De klantwaardering bedroeg, net als in voorgaande jaren, gemiddeld een 8. Bij een aantal activiteiten deden we impactmetingen. Dat geeft ons rijke informatie over wat onze activiteiten deelnemers opleveren. Bijvoorbeeld: driekwart van de deelnemers van het programma Route Ondernemerschap gaf aan dat ze daadwerkelijk ondernemender zijn geworden. Ze zijn bijvoorbeeld meer acquisitie gaan plegen, hebben stappen gezet rondom relatiemanagement of hebben hun online aanwezigheid versterkt.

Risico's bedrijfsvoering

Risico's in beeld, maatregelen genomen

Ondernemen is kansen zien, kansen benutten én gecalculeerd risico nemen. Cultuur+Ondernemen is een ondernemende, maar kleine organisatie, met een beperkt budget. Dat betekent dat onze organisatie ook kwetsbaar is. Het is belangrijk regelmatig risico's te inventariseren en waar nodig maatregelen te nemen. In onderstaand overzicht staan de belangrijkste risico's en de maatregelen die we hebben genomen in 2020.

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

Risico	Maatregelen
Opdrachten en financiering verwerven om ons werkprogramma te realiseren.	<ul style="list-style-type: none"> • We investeerden in de relatie met onze stakeholders en maakten beter zichtbaar wat we te bieden hebben en wat onze toegevoegde waarde is. • We verwierven nieuwe opdrachten en subsidies bij bestaande en nieuwe opdrachtgevers, onder andere het ministerie van OCW voor drie nieuwe leenfaciliteiten, het Mondriaan Fonds voor nieuwe mentoringprogramma's en diverse regionale overheden voor competentieontwikkeling. • We bouwden aan onze partnerships om gezamenlijk aan kennisontwikkeling en-verspreiding te kunnen doen.
Ontbreken van benodigde competenties (kwantitatief en kwalitatief) om ons werkprogramma te realiseren.	<ul style="list-style-type: none"> • We zetten een eigen ontwikkelprogramma op en stuurden hierop in het reguliere P&O-beleid. • Bij werving en selectie keken we goed of kandidaten de competenties hebben die nodig zijn voor ons werkprogramma en toekomstige plannen. • We bouwden onze flexibele schil uit met experts op het gebied van ondernemen, financieren en besturen.
Reputatieschade als gevolg van kritische geluiden uit de sector of de politiek over ons en de 'coronaleenfaciliteiten' die wij uitvoeren.	<ul style="list-style-type: none"> • We ontwikkelden de 'coronaleenfaciliteiten' in nauw contact met de doelgroep en brancheorganisaties om te zorgen dat ze goed aansloten bij de behoeften. • We pasten de processen, besluitvorming, administratieve organisatie en interne controle aan ten behoeve van deze leenfaciliteiten. • We begeleidden onze doelgroep intensief bij hun informatieverzoeken en leenaanvragen om hen te helpen met het vinden van passende oplossingen. • We leggen verantwoording af over de uitvoering van de leenfaciliteiten in dit jaarverslag en het jaarverslag van het Fonds Cultuur+Financiering. • We onderhouden contact met stakeholders om hen mee te nemen in alle ontwikkeling
Langdurige uitval van medewerkers met als gevolg persoonlijk leed, hoge kosten, extra werkdruk en het niet realiseren van onderdelen van het werkprogramma.	<ul style="list-style-type: none"> • We voerden ons preventiebeleid uit. Ook hebben we extra aandacht besteed aan het welzijn van medewerkers en zorgden we voor een goede thuiswerkplek. • We verzekerden ons voor ziekteverzuim.
Incidenten, bijvoorbeeld geschillen met partners of afnemers, met als gevolg hoge onvoorziene kosten en mogelijke reputatieschade.	<ul style="list-style-type: none"> • We investeerden in een goede start van samenwerkingsprojecten en maakten duidelijke afspraken en overeenkomsten. We vernieuwden onze algemene inkoop- en verkoopvoorwaarden. Gedurende projecten blijven we in nauw contact. • We zorgden ervoor dat onze administratieve organisatie en interne controle op orde zijn.
Incidenten in de verwerking en bescherming van persoonsgegevens, met als gevolg privacyschending en reputatieschade.	<ul style="list-style-type: none"> • We werkten met persoonsgegevens op een manier die voldoet aan de wet- en regelgeving op het gebied van privacy. • We hadden en volgden procedures voor transparantie, gegevensbeperking, bewaarbeperking en verantwoording.

Financieel resultaat

Cultuur+Ondernemen realiseerde in 2020 een omzet van € 4.962.308, dat is boven begroting.

De ontvangen middelen voor het uitzetten van de nieuwe leenfaciliteiten, Cultuur Opstart Lening, en de Cultuurlening Plus hebben invloed op de liquiditeit en solvabiliteit van Cultuur+Ondernemen.

De liquiditeit laat een positief beeld zien. Cultuur+Ondernemen heeft een positief netto-werkkapitaal en de current-ratio ligt boven de 1. Dit laat zien dat de stichting op korte termijn haar verplichtingen kan voldoen.

		2020	2019
Netto werkkapitaal:	Vlottende activa - kort vreemd vermogen =	€ 1.858.156	€ 1.453.159
Current ratio:	$\frac{\text{liquide activa} + \text{vlottende activa}}{\text{kort vreemd vermogen}} =$	1,05	1,71

De ontvangen middelen voor de leenfaciliteiten zijn eind 2020 nog in beperkte mate uitgeleend aan leningnemers waardoor het totaal vermogen van Cultuur+Ondernemen toeneemt. Hierdoor is de solvabiliteit ten opzichte van vorig boekjaar gedaald. De verwachting is echter dat de middelen in 2021 grotendeels uitgezet zullen worden door Fonds Cultuur Financiering, de solvabiliteit zal naar verwachting in 2021 op het niveau van 2019 uitkomen. In de onderstaande berekening ziet u de invloed van de ontvangen gelden voor het uitzetten van de Cultuur Opstart Lening (COL) en de Cultuurlening Plus (CL+) op de solvabiliteit.

		2020	2019
Solvabiliteit:	$\frac{\text{Eigen vermogen}}{\text{Totaal vermogen}} \times 100\% =$	5%	42%
Solvabiliteit zonder leenfaciliteiten COL en CL+:	$\frac{\text{Eigen vermogen}}{\text{Totaal vermogen}} \times 100\% =$	27%	42%

Continuïteit

Onze continuïteit is niet in gevaar gekomen door de coronacrisis. Onze subsidies liepen door. Tegenover teruglopende inkomsten stonden ook minder uitgaven. We hadden wel extra uitgaven (tegemoetkomingen in het kader van corona, extra faciliteiten), maar daar stonden ook besparingen tegenover (bijvoorbeeld minder reiskosten).

Omdat onze organisatielasten hoger zijn dan onze project- en instellingssubsidie, hebben we aanvullende middelen nodig om onze begroting te realiseren:

- Ons terrein, ondernemerschap in de culturele sector, heeft vanaf 2021 een plek in de Culturele Basisinfrastructuur (BIS). In 2020 is de subsidieaanvraag voor de BIS toegekend. Dat betekent dat we van 2021 – 2024 een instellingsubsidie hebben. Dat is goed voor onze continuïteit.
- De aanvullende financiering uit het Europees Sociaal Fonds (ESF) voor activiteiten gericht op duurzame inzetbaarheid in de culturele sector is vanwege de coronacrisis verlengd tot eind 2021.
- Ook doen we veel voor regionale overheden en verwerven we inkomsten door opdrachten die we krijgen van onder andere culturele organisaties en fondsen voor (gezamenlijke) projecten.

Daarnaast voeren we een aantal projecten uit, die ons versterken in onze missie en kostendekkend zijn:

- De twee nieuwe ‘coronaleenfaciliteiten’, de Cultuur Opstart Lening en Cultuur Vermogen Lening, zijn gestart in 2020 en lopen tenminste tot medio 2021.
- De Cultuurlening is met vier jaar verlengd tot en met 2024.
- De Cultuurlening Plus (voorheen Revolverend Productiefonds) is gestart en loopt tot en met 2024.
- Het voucherbeheer voor de gemeente Amsterdam is met vier jaar verlengd, tot en met 2024.

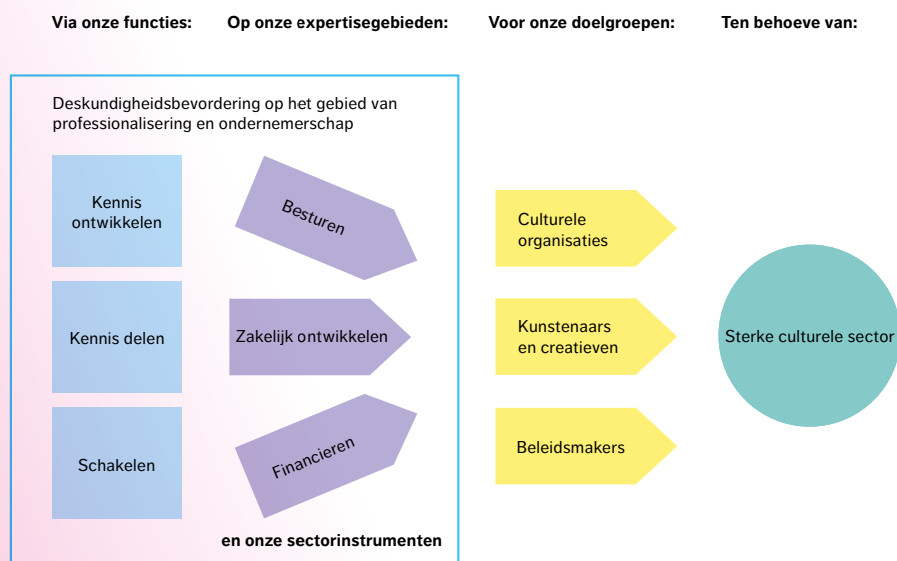
Het weerstandsvermogen van Cultuur+Ondernemen is voldoende om eerste tegenvallers op te vangen. Wel zijn we gespist op mogelijkheden om ons weerstandsvermogen te versterken, zodat we robuuster worden en ruimte krijgen om bijvoorbeeld producten te ontwikkelen of samenwerkingen aan te gaan, zonder daarbij afhankelijk te zijn van financiers. In 2020 hebben we geen beroep op ons vermogen hoeven doen; dankzij goede resultaten van een aantal opdrachten hebben wij een toevoeging kunnen doen.

VOORUITBLIK

De komende vier jaar

Met ingang van 2021 ondersteunen we de sector vanuit de Culturele Basisinfrastructuur 2021-2024 (BIS). De focus zal de komende vier jaar liggen op drie functies, drie expertisegebieden en drie doelgroepen:

- Alles wat we doen is terug te voeren op de volgende functies: kennis ontwikkelen, kennis delen en schakelen.
- Wij focussen op de expertisegebieden besturen, zakelijk ontwikkelen en financieren.
- Wij richten ons op de volgende doelgroepen: culturele organisaties, zelfstandig werkende kunstenaars en creatieven en beleidsmakers.



We willen ons de komende jaren verder ontwikkelen van kenniscentrum naar kennisplatform. Zo kunnen we nog meer waarde toevoegen voor onze doelgroepen en daarmee de sector. We vormen een schakelpunt: iedereen die aan de slag wil met ondernemerschap in cultuur kan bij ons terecht voor kennis en komt elkaar via ons tegen.

Het platform krijgt een digitale en offline invulling, die elkaar aanvullen. We gaan een online leeromgeving bouwen en ons digitale aanbod versterken. Offline bieden we programma's en kunnen mensen bij ons terecht voor oriëntatie en advies.

Als schakelpunt brengen we kennis van onszelf en anderen samen en ontsluiten die voor de sector. We hebben overzicht wat er aan ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden is op het gebied van besturen, zakelijk ontwikkelen en financieren en wijzen daar de weg in. Daarnaast bieden we een podium voor uitwisseling. Als onafhankelijk en sectorbreed platform willen we een verbindende rol spelen, waarbij we de sector versterken door de krachten te bundelen. Samen met onze doelgroepen en partners onderzoeken we behoeften, ontwikkelen we kennis en vergroten we ons bereik. Tot slot hebben we een belangrijke verbindende rol bij het matchen van onze doelgroepen met de ruim 300 externe experts, adviseurs, coaches en trainers van ons expertnetwerk.

In 2021

Ons werkprogramma voor 2021 heeft als motto 'Ondernemend de crisis door'. We ondersteunen bij de uitdagingen waar de sector voor staat als gevolg van de coronacrisis. Denk daarbij aan omgaan met onzekerheid, beslissen over stoppen of doorgaan, nieuwe verdienmodellen, aanboren van een nieuw publiek, digitalisering, goed bestuur en toezicht en het maken van complexe strategische, financiële en personele keuzes.

Onze loketfunctie wordt het komende jaar zeer belangrijk: daar helpen we onze doelgroepen met het nemen van de juiste 'afslag op de rotonde': ligt hun vraagstuk op het gebied van zakelijk ontwikkelen, financieren, besturen of een combinatie hiervan? En: bij wie kunnen ze terecht? Met een vernieuwd digitaal platform en uitbreiding van de Culturele Financieringswijzer bieden we voor iedereen toegankelijke kennis. In oriëntatiegesprekken, live, telefonisch of via videobellen helpen we mensen zonodig individueel verder. Om dit beter te kunnen doen gaan we onze kennis en expertise nog meer in samenhang aanbieden. Dat betekent ook: meer en beter intern samenwerken. We gaan nadrukkelijk in op actuele vraagstukken en bieden kennis en handvatten waar onze doelgroepen

direct wat mee kunnen, zoals de ‘community of practice’ over digitale verdienmodellen, waar culturele organisaties inzicht krijgen hoe ze hun digitale vaardigheden kunnen uitbreiden.

Met onze ‘reguliere’ leenfaciliteiten, de Cultuurlening en Cultuurlening Plus, hebben we middelen voor investering en overbrugging. Dankzij de coronasteunpakketten hebben we daarnaast € 45 miljoen beschikbaar voor leningen om het vermogen langdurig te versterken (Cultuur Vermogen Lening) en weer op te starten als de omstandigheden dat toelaten (Cultuur Opstart Lening). Samen met onze partners voeren we intensief campagne om zelfstandigen en organisaties in de sector te attenderen op de mogelijkheden en ze te helpen bij de ontwikkeling van hun plannen en het vinden van passende financiering. Ons expertnetwerk willen we aanvullen met experts op het gebied van besturen en complexere financiering.

We blijven de noodzaak van scholing voor bestuurders en toezichthouders promoten. En we blijven kritische reflectie onder bestuur en toezicht stimuleren. We benutten de samenwerkingsverbanden en allianties die we de afgelopen jaren verstevigd hebben. En we benutten onze verbindende capaciteiten om de sector verder te helpen.

We zetten ons interne ontwikkelprogramma ‘Kennisplatform in this digital and networking age’ voort met nieuwe activiteiten. Komend jaar is er onder andere aandacht voor leren en evalueren. We blijven werken aan diversiteit en inclusie, onder andere in beeld en tekst. En we werken door aan de toegankelijkheid van onze digitale platforms.

De coronacrisis blijft ons allemaal ook in 2021 voor nieuwe uitdagingen stellen. Het blijft dus heel belangrijk om continu te kijken wat er nodig is en de zeilen steeds opnieuw bij te zetten, om de sector zo goed mogelijk te ondersteunen. Dat gaan we doen. Samen met onze medewerkers. Met onze partners. Met onze financiers.

Cultuur+Ondernemen heeft een nauwe samenwerking met Fonds Cultuur+Financiering. Fonds Cultuur+Financiering is uitvoerder van de verschillende

leenfaciliteiten. Door wijzigingen in de afspraken met de verschillende partners van de leenfaciliteiten is de verwevenheid van de beide stichtingen toegenomen. Daarom is er in 2020 gestart met een onderzoek of het vereenvoudigen van de juridische structuur van de stichtingen mogelijk is.

Begroting 2021

Over de periode 2021 tot en met 2024 ontvangt Cultuur+Ondernemen subsidie in het kader van de landelijke culturele basisinfrastructuur (BIS) op basis van onderstaande begroting.

Baten		Lasten	
Publieke inkomsten	€ 47.200	Beheerlasten materieel	€ 455.900
Directe inkomsten	€ 501.600	Beheerlasten personeel vast	€ 348.400
Indirecte inkomsten	€ 80.000	Beheerlasten personeel inhuur	€ 25.000
Structurele subsidie OCW	€ 1.685.250	Totaal beheerlasten	€ 829.300
Structurele overige publieke subsidies	€ 377.700		
Incidentele overige publieke subsidies	€ 50.000	Activiteitenlasten materieel	€ 324.000
		Activiteitenlasten vast personeel	€ 822.000
		Activiteitenlasten tijdelijk personeel	€ 245.000
		Activiteitenlasten personeel inhuur	€ 521.450
		Totaal Activiteitenlasten	€ 1.912.450
Totaal baten	€ 2.741.750	Totaal Lasten	€ 2.741.750

Cultuur+Ondernemen heeft een beschikking van het ministerie van OCW ontvangen voor een subsidie van € 1.780.528 per jaar. De subsidie is hoger dan de aangevraagde subsidie door een vermeerdering van de subsidie met een loon- en prijsbijstelling. De coronacrisis is van invloed op de activiteiten van Cultuur+Ondernemen, dit is nog niet meegenomen in de bovenstaande begroting. Vanuit het ministerie krijgen instellingen tot 30 juni 2021 de gelegenheid om de begroting en de werkplannen aan te passen. In 2021 zullen wij de begroting aanpassen.

JAAARREKENING

Balans per 31 december 2020 na resultaatbestemming	47
Staat van baten en lasten over 2020	48
Gegevens Stichting	50
Bezoldiging topfunctionarissen	54

BALANS PER 31 DECEMBER 2020 NA RESULTAATBESTEMMING

	31-12-20	31-12-19		31-12-20	31-12-19
	x € 1	x € 1		x € 1	x € 1
Materiële vaste activa			Eigen Vermogen		
Verbouwing A'dam	701	0	Algemene reserve	257.979	235.182
Inventaris en inrichting	13.537	8.832	Bestemmingsfondsen	1.482.840	1.095.233
	14.238	8.832	Bestemmingsreserves	132.696	132.696
				1.873.514	1.463.111
<i>Financiële vaste activa</i>					
Diverse financiële activa	1.120	1.120			
	1.120	1.120			
Vorderingen			Kortlopende schulden		
Debiteuren	65.409	165.011	Beschikbaarstelling FNM/G Rotterdam	148.508	292.236
Leningen FNM/G Rotterdam	10.272	155.000	Crediteuren	87.199	107.182
Rekening-courant	0	1.401	Belastingen en premies sociale verzekeringen	34.986	43.388
Overige vorderingen	31.495	40.769	Vooruitontvangen en terug te betalen subsidies	37.524.599	1.306.290
Nog te ontvangen subsidies	196.232	243.770	Overige schulden en overlopende passiva	225.361	229.527
Overlopende activa	27.134	26.517	Overige subsidie-verplichtingen	62.531	66.600
	330.542	632.468		38.083.184	2.045.223
Liquide middelen	39.610.798	2.865.914			
	39.610.798	2.865.914			
Balanstotaal	39.956.698	3.508.334	Balanstotaal	39.956.698	3.508.334

STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2020

1. Baten	2020	Begroting 2020	2019
<i>Subsidieopbrengsten</i>			
Subsidies / bijdragen	4.665.643	3.800.100	4.018.732
	4.665.643	3.800.100	4.018.732
<i>Overige opbrengsten</i>			
Directe opbrengsten	296.665	602.490	367.793
Subtotaal diverse opbrengsten	296.665	602.490	367.793
Som der baten	4.962.308	4.402.590	4.386.525
2. Lasten			
<i>Activiteiten lasten (kosten derden)</i>			
Competenties voor ondernemers	129.224	158.180	112.488
Wat speelt er	9.313	9.875	12.427
Leren om te groeien	2.664	10.500	6.532
Programma Culturele Financieringswijzer	75.980	55.150	107.594
Verkenning financieringsmodellen 2.0	2.838	16.855	2.622
Proeftuin nieuwe financieel instrument	0	2.500	160
Cultuurlening 2.0	0	0	0
Advies voor toegang tot geld	44.489	75.830	63.966
Financiële faciliteiten en regelingen	597.738	50.000	207.522
Programma Bestuur en toezicht anno nu	8.606	54.000	4.871
Rondom de Code	7.161	10.000	11.847
Dienten voor goed bestuur	32.917	73.000	74.150
Wat leert ons?	68	0	742
Digitaal platform	216.332	148.950	21.653
Helpdeks	316	0	0
Oriëntatiegesprekken	3.395	5.000	6.112
Communicatie met cultureel ondernemers en stakeholders	72.897	46.650	36.136
Uitvoering Voucherbeheer Gemeente Amsterdam	1.376.755	1.653.400	1.700.002
Totaal activiteiten lasten	2.580.693	2.369.890	2.368.824

	2020		Begroting 2020		2019	
<i>Organisatielasten t.b.v. Activiteiten</i>						
Lonen en salarissen	1.067.865		1.050.000		942.862	
Freelancers	181.579		210.000		193.239	
Pensioenen	107.536		115.500		121.384	
Sociale lasten en verzekeringen	187.053		168.000		179.889	
Opleidingskosten	9.516		18.500		16.546	
Overige personeelskosten	31.456		57.500		73.909	
Reis- en verblijfkosten	855		8.000		22.413	
Afschrijvingskosten	6.721		16.500		7.934	
Huisvestingskosten	167.279		180.000		182.464	
Netwerk & Computers	43.073		48.700		35.562	
Drukwerk & PR	39.956		35.000		34.029	
Extern advies	77.937		65.000		62.581	
Bureaunkosten	55.238		60.000		79.732	
Afschrijving dubieuze debiteuren	1.251		-		-7.972	
Correctie BTW organisatielasten	-7.939		-		-5.613	
Totaal organisatielasten		1.969.376		2.032.700		1.938.959
Som der lasten		4.550.069		4.402.590		4.307.783
Saldo		412.239		0		78.742
<i>Financiële baten & lasten</i>						
Financiële baten & lasten	-1.836		0		593	
		-1.836		0		593
Exploitatieresultaat		410.403		0		79.335
3. Resultaatbestemming						
Toevoeging aan bestemmingen	322.094		-		70.190	
Onttrekking aan bestemmingen	65.512		-		-40	
Toevoeging / onttrekking aan algemene reserve	22.797		-		9.185	
		410.403		0		79.335
Saldo na bestemmingen		0		0		0

GEGEVENS STICHTING

Algemene toelichting

De stichting heeft tot doel:

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

De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:

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

Vestigingsadres
Kerkstraat 220
1017 GV Amsterdam

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

Datum van opmaak jaarrekening is 23 maart 2021

Algemeen

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

De coronacrisis en de preventieve maatregelen genomen door de overheid zorgen voor grote economische onzekerheid. Tot op heden heeft de crisis geen negatieve impact op Cultuur+Ondernemen, de stichting heeft geen overheidssteun ontvangen. De verwachting is dat het Coronavirus in 2021 ook geen negatieve impact zal hebben. De ontwikkelingen zijn echter zeer onzeker en onderhevig aan veranderingen. Cultuur+Ondernemen heeft verschillende leenfaciliteiten ontwikkeld als onderdeel van de steunpakketten van het ministerie van OCW voor de culturele sector. In 2020 is gestart met het uitgeven van Cultuur Opstart Leningen onder beschikking van OCW. Het opzetten van de Cultuur Vermogen Lening is in 2020 gestart. Hiervoor is nog geen beschikking ontvangen van OCW. Deze wordt in 2021 verwacht. Beide steunmaatregelen lopen door in 2021. Door de uitbreiding van de activiteiten en de verlenging van de looptijd van de huidige activiteiten verwacht het bestuur dat Cultuur+Ondernemen geen externe steun nodig heeft.

Inrichting van Staat van Baten en Lasten

De huidige presentatie van de staat van baten en lasten geeft naar onze mening een goed inzicht in de exploitatie van de stichting als geheel. Onze jaarrekening voldoet wat betreft de inrichting van de staat van baten en lasten echter niet aan het Handboek OCW. Wij hebben hiertoe besloten omdat wij diverse subsidiestromen in onze jaarrekening moeten verantwoorden.

In december 2006 bereikten het ministerie van OCW en de juridische voorganger van Cultuur+Ondernemen een akkoord over de verantwoording in de jaarrekening van de subsidies van OCW. In 2020 is dit akkoord over verantwoordingswijze opnieuw bevestigd door het ministerie van OCW. De verantwoording van de subsidie van OCW is opgenomen in de separate bijlagen bestemd voor OCW.

Schattingen

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

BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN

Leidinggevende topfunctionarissen

	T. Haaxma	J. Houben
Functiegegevens	Directeur-bestuurder	Directeur-bestuurder
Aanvang en einde dienstverband als directeur-bestuurder in 2020	1/1- 31/12	-
Deeltijdfactor in fte	1,0	-
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	114.197	-
Beloningen betaalbaar op termijn	17.450	-
<i>Subtotaal</i>	131.647	-
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	201.000	-
Totaal bezoldiging 2020	131.647	-
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2019		
Aanvang en einde dienstverband in 2019	1/1 – 31/12	1/1- 28/02
Deeltijdfactor 2019 in fte	0,9	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	94.216	21.765
Beloningen betaalbaar op termijn	17.007	4.267
Totaal bezoldiging 2019	111.223	26.032
Individueel WNT-maximum 2019	174.600	31.359

Toezichthoudende topfunctionarissen

	S. de Waal
Functiegegevens	Voorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1- 31/12
Bezoldiging	
Bezoldiging	3.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.150
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-
Beloning	
Totale bezoldiging	3.000
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2018	
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1- 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	3.000
Beloningen betaalbaar op termijn	-
Totale bezoldiging 2019	3.000

Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 1.700 of minder

Naam topfunctionaris	Functie
S. Vellenga	Lid Raad van Toezicht
M. Vencken	Lid Raad van Toezicht
A.Dursun	Lid Raad van Toezicht
J. Bakker	Lid Raad van Toezicht
M. Bongertman	Lid Raad van Toezicht

VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

2020 was natuurlijk een bijzonder jaar. Een jaar waarin Cultuur+Ondernemen flexibiliteit en veerkracht heeft laten zien. Een jaar waarin ze er konden zijn voor de culturele sector.

We konden dat met elkaar realiseren, omdat we de afgelopen jaren geïnvesteerd hebben in een stevig fundament voor Cultuur+Ondernemen. Cultuur+Ondernemen richt zich op drie pijlers: governance, financieren en ondernemen. Deze focus, deze positionering helpt enorm bij de contacten met stakeholders en met het ministerie van OCW. Het gaf allemaal meer zelfbewustzijn en zelfvertrouwen. Daarnaast is Cultuur+Ondernemen de laatste jaren goed zichtbaar geweest. Culturele organisaties, kunstenaars en creatieven weten Cultuur+Ondernemen inmiddels goed te vinden. En tot slot: thuiswerken, je collega's niet meer zien, een sector die je onderuit ziet gaan: dat hakt erin bij de medewerkers. De organisatie is veerkrachtig gebleken, mede dankzij investeringen in een fijn werkklimaat en goede faciliteiten.

Dit alles gaf OCW het vertrouwen dat Cultuur+Ondernemen de juiste partij is voor het uitvoeren van twee nieuwe leenfaciliteiten voor de culturele sector, als onderdeel van de extra steunmaatregelen. Voor een relatief kleine organisatie een prachtige en eervolle opdracht. Daarnaast kregen we in 2020 voor vier jaar een plek in de basisinfrastructuur (BIS). We wilden dat, we durfden dat en we bereikten dat. We hebben nu echt een nieuwe, stevige positie in het culturele landschap.

Als raad van toezicht zijn we daar enorm trots op. Cultuur+Ondernemen heeft zich de afgelopen jaren continu ontwikkeld, door in beweging te blijven. Daar plukken we nu met zijn allen de vruchten van. In dit verslag leest u waar de raad van toezicht het afgelopen jaar aan gewerkt heeft. En hoe zich dit verhoudt tot de Governance Code Cultuur: acht basisprincipes voor goed bestuur en toezicht in culturele organisaties. Goed bestuur en toezicht is extra belangrijk in tijden van crisis; de Governance Code Cultuur biedt daar goede handvatten voor.

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

Toegevoegde waarde bieden

Cultuur+Ondernemen is hét kennisplatform voor ondernemerschap in de cultuursector. En werkt daarmee aan een stevig fundament onder een vitale en toekomstbestendige cultuursector. Daar ligt onze maatschappelijke toegevoegde waarde. Die waarde is toegenomen, door de extra taken die we het afgelopen jaar op ons hebben genomen. Wij zien erop toe dat de missie van Cultuur+Ondernemen voldoende terugkomt in het beleid. En ondersteunen bij het maken van strategische keuzes, zoals de focus op de drie doelen governance, ondernemen en financieren. We denken mee over vernieuwing en we bespreken risico's en financiën.

"ONZE CULTURELE WAARDE IS TOEGENOMEN DOOR DE EXTRA TAKEN DIE WE HEBBEN GEKREGEN."

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

Meer betrokken zijn en blijven

Het afgelopen jaar is de afstand tussen bestuurder en raad van toezicht kleiner geworden. Iedereen was nóg meer betrokken, vanwege de unieke en impactvolle situatie waar we in zaten. Als raad van toezicht werden we soms ook geconfronteerd met onze eigen emoties. Dan blijft het onverminderd belangrijk dat je niet op de stoel van de bestuurder gaat zitten. Die grens moet je continu bewaken, over en weer. Maar betrokken doorvragen en steunend aanwezig zijn: dat kán en is zelfs essentieel. Als de crisis ons iets heeft geleerd is het dat.

"BETROKKEN DOORVRAGEN EN STEUNEND AANWEZIG ZIJN: DAT IS ONZE ROL."

Werkgever van de bestuurder

De raad van toezicht is de werkgever van het bestuur. De raad van toezicht is ook verantwoordelijk voor de selectie, beoordeling en beloning van het bestuur. Dit soort zaken bereiden we voor in de Werkgeverscommissie van de raad van toezicht. Zo hebben we een jaarlijks voortgangsgesprek gevoerd met Titia Haaxma in 2020 de enige directeur van Cultuur+Ondernemen. Cultuur+Ondernemen wil toegroeien naar een directiestructuur met een directeur en twee adjunct-directeuren. Wij gaan niet over de benoeming van adjunct-directeuren, maar bespreken wel deze nieuwe directiestructuur met het bestuur. In 2020 hebben we een kennismakingsgesprek gevoerd met Karen de Meester, inmiddels adjunct-directeur, met als aandachtsgebieden ondernemen en besturen. Er komt nog een tweede adjunct-directeur, met als aandachtgebied Financien.

"WE GAAN NIET OVER DE BENOEMING VAN DE ADJUNCT-DIRECTEUR. WE DENKEN WEL MEE OVER DE NIEUWE DIRECTIESTRUCTUUR."

Een netwerkende rol

Als raad van toezicht brengen wij de externe blik, de blik van stakeholders en de maatschappij met ons mee. We hebben wortels in de externe wereld en vinden dat ook heel belangrijk. Wij kijken vanuit dat perspectief naar de organisatie. We kijken niet alleen naar geld en continuïteit. We hebben een rol om Cultuur+Ondernemen te verankeren in de culturele sector en in de maatschappij.

"WE BRENGEN SIGNALLEN IN BIJ DE DIRECTIE. EN HEBBEN HET VERDER KUNNEN LOSLATEN. DAT IS EEN GOED TEKEN!"

Het afgelopen jaar hebben we met de directie gesproken over de groeiende rol van Cultuur+Ondernemen bij de uitvoering van overheidsbeleid. Dat vraagt om politieke sensitiviteit, proactief informeren en de vaardigheden om nieuwe diensten in cocreatie ontwikkelen (zoals de Cultuur Opstart Lening en de Cultuur Vermogen Lening). We brengen signalen in bij de directie en we weten wat er speelt in de politiek en in de ambtelijke praktijk. Daarna hebben we het echt kunnen loslaten. Dat is een heel goed teken.

Reflectie op onszelf

In 2020 hebben we een zelfevaluatie gedaan. We hebben voornamelijk de omstandigheden en het proces rondom het vertrek van Matthijs Bongertman besproken en geëvalueerd. Naar aanleiding daarvan kwam ook de samenstelling van de raad ter sprake en werd geconcludeerd dat we nu te weinig leden hebben vanuit het culturele ondernemerschap.

Daarnaast spraken we met de personeelsvertegenwoordiging. Dit ging over de gevolgen van corona voor Cultuur+Ondernemen en de werkbelasting. Mensen waren elkaar kwijt en moesten thuiswerken. En tegelijkertijd nieuwe taken op zich nemen. Dat heeft impact. We wilden graag horen wat er speelde. Niet alleen van de directie maar ook van het personeel zelf.

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

Onafhankelijk en integer

Belangenverstrengeling is bij besturen en toezicht belangrijk om aan de orde te stellen. Wij hebben daar in het Reglement bestuur en toezicht stichting Cultuur+Ondernemen een duidelijke afspraak over vastgelegd: leden van het bestuur en de raad van toezicht aanvaarden geen nevenfuncties die strijdig kunnen zijn met de belangen van de organisatie.

**"WE BIEDEN EEN VEILIGE CULTUUR,
WAAR ELKE SCHIJN VAN BELANGEN-
VERSTRENGELING BESPREEKBAAR IS."**

In 2020 hebben we afscheid genomen van Matthijs Bongertman. Zijn eigen organisatie, Senf Theaterproducties, wilde een aanvraag gaan doen voor de Cultuur Opstart Lening. Cultuur+Ondernemen voert deze regeling in samenwerking met het Fonds Cultuur+Financiering uit. De fondsmanager van Fonds Cultuur+Financiering beslist onafhankelijk over het wel of niet verstrekken van

een lening. Cultuur+Ondernemen is daar geen partij in. Maar er kan een schijn van belangenverstrengeling ontstaan. Matthijs heeft dit proactief en tijdig gemeld en we zijn samen tot de conclusie gekomen dat het voor hem raadzaam was om terug te treden uit de raad van toezicht. Dit zijn lastige dilemma's, die voortkomen uit het feit dat we ook graag ondernemers uit de praktijk in de raad van toezicht willen hebben.

In de loop van 2020 is een traject ingezet om over de governancestructuur tussen Cultuur+Ondernemen en Fonds Cultuur+Financiering na te denken. De aanleiding hiervoor was de verzwaring van de publieke taak van Cultuur+Ondernemen, zowel door het toetreden tot de BIS als de forse groei van de leenfaciliteiten. Dit vraagt om een versterking van de combinatie tussen financiers en ondernemen, wat de vraag oproept hoe dit binnen de twee stichtingen bestuurd moet worden en hoe het toezicht hierop gebeurt. De raad van toezicht heeft aan de directeur-bestuurders van Cultuur+Ondernemen en Fonds Cultuur+Financiering gevraagd onderzoek te doen naar mogelijke vragen, problemen en risico's. Dit krijgt vervolg in 2021.

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

Heldere afbakening taken

Wij hebben de taakverdeling tussen bestuur en toezicht goed afgebakend in ons Reglement bestuur en toezicht. Dat betekent bijvoorbeeld dat wij nooit zelf toezeggingen doen. Ook niet in een informeel gesprek. We reflecteren hier regelmatig op met de directie. In tijden van crisis worden we hier flink op uitgedaagd. We zijn wel betrokken, maar waken ervoor te dicht op de bestuurder te zitten.

**"WE ZIJN ZEER BETROKKEN,
MAAR ZEGGEN NIETS TOE.
DAT IS GLASHELDER."**

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

Divers samengesteld

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

Met het vertrek van Matthijs Bongertman is wel het ondernemerschap in de culturele sector verdwenen. We gaan daar weer actief naar op zoek.

"WE STREVEN NAAR EEN DIVERSE ORGANISATIE, DUS OOK NAAR EEN DIVERSE RAAD VAN TOEZICHT."

Deskundig en transparant

In de raad van toezicht is een brede deskundigheid aanwezig op het gebied van ondernemen, het publieke domein, strategie, communicatie, governance, financiën en de culturele sector. Over de honorering van de raad van toezicht zijn we transparant. Als waardering voor de inzet en verantwoordelijkheid ontvangt de voorzitter € 3.000 per jaar en leden € 2.000 per jaar, inclusief btw en onkostenvergoeding.

"EEN BREDE DESKUNDIGHEID IS ESSENTIEEL IN EEN RAAD VAN TOEZICHT"

In 2021 loopt de tweede en laatste termijn van de voorzitter af. Daarnaast hebben we twee nieuwe leden nodig. We willen graag verjongen, en we zoeken mensen met een ondernemersachtergrond in de cultuursector. We gaan deze mensen extern werven. Vanwege de mogelijk nieuwe governancestructuur van Cultuur+Ondernemen en het Fonds Cultuur+Financiering is dit wervingstraject nu on hold gezet.

We stimuleren het volgen van opleidingen onder de leden van de raad van toezicht. Daar dragen we financieel aan bij. Een van de leden heeft in 2020 een opleiding gedaan bij het Nationaal Register. Ze deelt de opgedane kennis met de raad van toezicht. Op verzoek van de raad van toezicht is een analyse gemaakt van het weerstandsvermogen. Onze rol als financier van de culturele sector neemt toe.

We verstrekken leningen die, in tegenstelling tot klassieke banken, niet direct gericht zijn op terugbetalen. Ze zijn gericht op het toevoegen van culturele waarde. Wij vinden het daarom belangrijk dat er een goede financiële buffer is, voor tijden van nood. De conclusie was in 2020 dat de mogelijkheden tot vergroting van het weerstandsvermogen gering zijn. Dit verandert in 2021, wanneer Cultuur+Ondernemen deel uitmaakt van de BIS. Dan zijn er ruimere mogelijkheden om reserves op te bouwen. Dit was een van de onderwerpen waar de financiële commissie van de raad van toezicht naar gekeken heeft. De commissie komt voor iedere vergadering bij elkaar om de financiële onderwerpen te bespreken. Hiervan wordt een verslag gemaakt voor de hele raad ter voorbereiding op de vergadering. De financiële commissie is adviserend en besluiten worden door de voltallige raad van toezicht genomen. Daarnaast voert de financiële commissie een gesprek met de accountant over het jaarverslag, waarna de accountant tijdens een vergadering van de hele raad aanwezig is.

Vergaderingen van de raad van toezicht in 2020

In 2020 heeft de raad van toezicht vier keer vergaderd. Belangrijke onderwerpen waren:

- de langetermijnstrategie van Cultuur+Ondernemen;
- de BIS-aanvraag 2021-2024, twee keer met externe adviseurs;
- de gezamenlijke strategie van Fonds Cultuur+Financiering (FCF) en Cultuur+Ondernemen (samen met de raad van toezicht van FCF);
- de betekenis van de coronamaatregelen voor Cultuur+Ondernemen en de nieuwe 'coronaleenfaciliteiten';
- de toepassing van Governance Code Cultuur en ons eigen functioneren;
- de jaaragenda voor 2020;
- het jaarverslag 2019 (in aanwezigheid van de accountant);
- de voortgang van het werkprogramma;
- de stand van zaken van de financiën.

Daarnaast is er tussendoor veel contact geweest. Er moest snel geschakeld worden vanwege de coronamaatregelen en het tempo waarin de nieuwe leenfaciliteiten ontwikkeld moesten worden.

Vooruitblik

De coronacrisis is nog niet voorbij. De gevolgen hiervan voor de culturele sector en de betekenis die Cultuur+Ondernemen voor de sector kan hebben, zullen in 2021 vanzelfsprekend onze aandacht hebben. Daarnaast staan op de agenda de samenstelling van de raad van toezicht, de werving van een nieuwe voorzitter en de governanceverhouding tussen Cultuur+Ondernemen en Fonds Cultuur+Financiering. Hierin betrekken we de uitkomsten van een zelfevaluatie die we dit jaar onder begeleiding willen doen.

Steven de Waal
Voorzitter

Joke Bakker
Lid

Arif Dursun
Lid

Sjoerd Vellenga
Lid

Marjolijn Vencken
Lid

Titia Haaxma
directeur-bestuurder

SAMENWERKINGSPROJECTEN

Financieren en financiële faciliteiten en regelingen

- [Amsterdamse Cultuurlening](#) (Amsterdams Fonds voor de Kunst)
- [Utrechtse Cultuurlening](#) (Gemeente en Provincie Utrecht, K.F. Heinfonds)
- [Brabantse Cultuurlening](#) (Kunstloc Brabant)
- [Rotterdamse Cultuurlening](#) (Gemeente Rotterdam)
- [Gelderse Cultuurlening](#) (Provincie Gelderland)
- [Cultuurlening](#) (ministerie van OCW)
- [Cultuurlening Plus](#) (ministerie van OCW, Fonds Podiumkunsten)
- [Cultuur Opstart Lening](#) en [Cultuur Vermogen Lening](#) (ministerie van OCW)
- Garantstellingen (Triodos Bank)
- [Voucherbeheer Amsterdam](#) (Gemeente Amsterdam)
- Inbreng bij [Advies Onderweg naar Overmorgen](#) (Raad voor Cultuur)
- [Amsterdamse Maatschappij voor Behoud Kunst en Cultuur](#) (gemeente Amsterdam, Amsterdamse Kunstraad, Amsterdams Fonds voor de Kunst)
- [New Deal Cultuur](#) (gemeente Rotterdam)

Governance

- [Bijeenkomst met Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur](#) (NVTC)
- Organisatie gezamenlijke bijeenkomsten over risico-management (Mazars)
- Deelname panel over relatie van Fair Pay als subsidievoorwaarde tot de GCC (Eurosonic Noorderslag)
- Bijeenkomst over de Governance Code Cultuur in Groningen (Kunstraad Groningen)
- [Bijeenkomst over de drie gedragsscodes](#) (Cultuurslagers)
- Deelname aan werkgroep code cultural governance Vlaanderen (met Universiteit Antwerpen en Fonds Cultuurmanagement)

Arbeidsmarkt

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

Onderzoeken

- [Epioloog onderzoek Boekmanstichting over cultuursponsoring](#) (Boekmanstichting)
- [Digitaal DNA](#) (met DEN, New Nodes en vertegenwoordigers van 16 culturele en creatieve organisaties)
- [KIEM-project 'Art as work'](#) (Rijksuniversiteit Groningen - Kunst Cultuur en Media)
- Opzet landelijke monitor voor onderzoek ondernemerschapspijprijktijk in culturele en creatieve organisaties (Rijksuniversiteit Groningen – faculteit Kunst, Cultuur en Media)

Mentoring

- Mentoring bij [Werkbijdrage Jong Talent](#) (Mondriaan Fonds)
- [Mentoring Kunstenaars Vluchtverleden](#) (Mondriaan Fonds)
- [Pilot Mentoring Kunstpodia](#) (De Zaak Nu en Mondriaan Fonds)

Opleidingen

- [Matching opleidingsplekken](#) in kader MVO met De Baak
- [Leertraject Route O](#) (Provincie Overijssel en Creatieve Coöperatie Zwolle)
- [Leerprogramma Route Ondernemerschap](#) (NN Group, Stichting Schulden naar Kansen)
- 2-delig interactief [webinar The Asset of Art](#) (Art is a Guaranty, ING, Amsterdams Fonds voor de Kunst, CBK Rotterdam en Stroom Den Haag)
- [Opleidingsdagen voor startende toezichthouders in de culturele sector](#) (Nationaal Register)
- [Leergang voor startende toezichthouders in de culturele sector](#) (crmLiNK)
- [Opzet opleiding voor toezichthouders te starten in 2021](#) (Universiteit Utrecht en LinC)
- Leergang Governance voor toezichtouders bij Rijkscultuurfondsen (Mondriaan Fonds, Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, Filmfonds, Letterenfonds, Fonds Cultuurparticipatie)
- Webinar [‘Crisismanagement in tijden van corona’](#) (crmLiNK)

Overig

- [Zakelijke Gids Route Ondernemerschap](#) (kunstvakonderwijs)
- [Strategie in Beeld](#) (Blauwe Noordzee, Beelden aan Zee)
- Broedplaatsen Amsterdam (Bureau Broedplaatsen, gemeente Amsterdam)
- Overleg ondersteunende instellingen (Boekmanstichting, DEN, Dutch Culture, EYE, Het Nieuwe Instituut, Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid, LKCA, RKD-Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis en Stichting Lezen)
- Online workshops [Nadenken over digitale verdienmodellen](#) (Platform ACCT)
- Interviews met toezichthouders (Nederlands Film Festival, VNPF, Nationaal Theater, Chassétheater, Bibliotheek Midden-Brabant, IFFR, V2_)
- Manifest CCS (Kunsten '92, Federatie Creatieve Industrie)

PARTNERS

Organisaties met wie wij afstemmen en samenwerken

Overheden en daar aan gelieerd

- Amsterdamse Kunstraad
- Amsterdamse Maatschappij voor Behoud Kunst en Cultuur
- Bureau Broedplaatsen, gemeente Amsterdam
- Europees Sociaal Fonds (ESF)
- Gemeente Alkmaar
- Gemeente Amsterdam
- Gemeente Arnhem
- Gemeente Eindhoven
- Gemeente Groningen
- Gemeente Leeuwarden
- Gemeente Rotterdam
- Gemeente Utrecht
- Keunstwurk
- Kunstloc Brabant
- Kunstraad Groningen
- Ministerie van Economische Zaken (EZ)
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW)
- New Deal Cultuur (Rotterdam)
- Platform ACCT
- Provincie Brabant
- Provincie Gelderland
- Provincie Overijssel
- Provincie Utrecht
- Raad voor Cultuur
- RRKC (Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur)
- RVO (Rijksdienst Voor Ondernemerschap)
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)
- We the North

Fondsen

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

Opleidingsinstututen, hogescholen en universiteiten

- crmLiNK
- De Baak
- Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU)
- Hogeschool Utrecht
- Nationaal Register
- Rijksuniversiteit Groningen
- Universiteit Antwerpen en Fonds Cultuurmanagement
- Universiteit Utrecht / Leiderschap in Cultuur (LinC)

Branche-organisaties, beroepsverenigingen en koepels

- Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers (BNO)
- Boekmanstichting
- Creatieve Coalitie
- Cultuurconnectie
- DEN- Kennisinstituut cultuur & digitalisering
- De Zaak Nu
- DutchCulture
- EYE
- Federatie Cultuur
- Federatie Dutch Creative Industries (FDCl)
- Filmproductenten Nederland
- Het Nieuwe Instituut
- Koninklijke Boekverkopersbond
- Kunsten '92
- Kunstenbond
- Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA)
- MKB Nederland
- Museumvereniging
- Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten (NAPK)
- Nederlandse Audiovisuele Producenten Alliantie
- Nederlandse Galerie Associatie (NGA)
- Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur (NVTC)
- Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid
- NVPI – branchevereniging van de entertainmentindustrie
- Omscholing Dansers Nederland
- Platform Dansondernemers
- Platform Governance
- RKD- Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis
- Stichting Lezen
- Stichting Paradox
- Taskforce culturele en creatieve sector
- Theateralliantie
- Vereniging Dutch Photographers (DuPho)
- Vereniging Nederlandse Poppodia en-Festivals (VNPF)

- Vereniging van Evenementen Makers
- Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD)
- Vereniging Vrije Theater Producenten (VVTP)
- VNO/NCW
- VSC- wetenschapsmusea & science centers

Overig

- ABN AMRO
- Art is a Guaranty
- Beelden aan Zee
- Berenschot
- Binoq Atana
- Blauwe Noordzee
- Blickverruimers
- CBK Rotterdam
- Coform
- Comité van aanbeveling Governance Code Cultuur
- Creatieve Coöperatie Zwolle
- Cultuurloket Vlaanderen
- Cultuurschakel Den Haag
- Cultuurslager
- DeMonchy&Bakker
- deBuren, Brussel (Vlaams-Nederlands huis voor cultuur en debat)
- De Wolven
- Digital Natives
- Erlenmeyer
- Eurosonic Noorderslag
- Felix Meritis
- Het Huis Utrecht
- Hofstaten
- ING Bank
- Marc Noyons en partners
- Mazars
- Nederlands Comité voor Ondernemerschap

- New Nodes
- NN Group (Nationale Nederlanden)
- New Nodes
- Qredits
- Stadsschouwburg Nijmegen- Concertgebouw De Vereeniging
- Stroom
- Triodos Bank
- Voordekunst
- Werkplaats4
- Wieling
- IJfontein

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

BEDRIJFSGEGEVENS

Inschrijving Kamer van Koophandel

De stichting Cultuur+Ondernemen is ingeschreven in het Stichtingenregister van de Kamer van Koophandel in Amsterdam onder nummer S 34165533.

ANBI-status

Cultuur+Ondernemen beschikt over de ANBI-status (Algemeen Nut Beogende Instelling).

RSIN

810269247

Bezoekadres

Kerkstraat 204, 1017 GV Amsterdam

Contactgegevens

Postbus 2617, 1000CP Amsterdam

020- 5352500

info@cultuur-ondernemen.nl

www.cultuur-ondernemen.nl

Bankgegevens

NL17 INGB 0652309097

BIC INGBNL2A

BTW-nummer

NL 8102.69.247.B01

COLOFON

Coördinatie en samenstelling:

Cultuur+Ondernemen

Ontwerp en opmaak:

Studio Anne van Geffen

Fotografie:

Pagina 8 Frank van Beek

Pagina 12 Eigen archief Jon Heemsbergen

Pagina 13 Frank van der Burg

Pagina 14 Eden Berger

Pagina 16 Vera Duivenvoorden

Pagina 18 New Nodes

Screenshots:

Pagina 23 Cultuur+Ondernemen via YouTube

Pagina 27 Cultuur+Ondernemen via Zoom

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



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap



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

www.cultuur-ondernemen.nl