

CULTUUR+ONDERNEMEN

# AANJAGEN EN VERBINDE

ACTIVITEITENPLAN 2025-2028

## INHOUD

1	Inleiding	2
2	Profiel	3
3	Reflectie op de periode 2021-2024	7
4	Ontwikkelingen en behoeften van de sector	9
5	Activiteiten en beoogde impact	10
6	Organisatie en bedrijfsvoering	18
7	Afsluiting	20

# 1 INLEIDING

## 1.1 Aanjagen en verbinden

In een tijd die bol staat van dreigingen en conflicten zou je kunnen zeggen dat kunst er niet toe doet. Je zou kunnen zeggen dat we niet zitten te wachten op een theatervoorstelling, een museum, een gedicht of muziek. Dat een wereld die worstelt met een klimaatcrisis kunstenaars of ontwerpers niet nodig heeft. Maar dat is niet waar. Kunst en cultuur kunnen ons als niets anders uit een negatieve spiraal halen. Kunst, in al haar verschijningsvormen, prikkelt onze fantasie, onze vindingrijkheid en onze empathie en geeft plezier. Cultuur kan ons helpen onze problemen te onderzoeken en na te denken over hoe we ze kunnen oplossen. Of het nu gaat over de energietransitie of over de vereenzaming, over wonen of over vergrijzing. Het maken en het beleven van kunst en cultuur levert ons onverwachte mogelijkheden en verbindingen op. En dat is broodnodig.

Wij zijn daarom trots dat we met onze BIS-subsidie stevig bijdroegen aan de versterking van de culturele en creatieve sector. We ondersteunden makers en organisaties in hun ondernemerschap, hun financiering en hun governance. Drie zaken die broodnodig zijn om toekomstbestendig te zijn.

En nu willen we verder. Want er gaat veel goed qua ondernemerschap, maar er is ook nog veel te winnen. We gaan door op de ingeslagen weg en zetten in op het verbeteren van het culturele ecosysteem. We jagen aan en verbinden. Hoe precies? Dat is te lezen in dit plan.

## 1.2 Leeswijzer

In ons *profiel* vertellen we als eerste meer over wie we zijn, onze doelgroepen en waar we voor staan. We kijken daarna terug op de afgelopen jaren in de *reflectie* en signaleren de belangrijkste *ontwikkelingen en behoeften* van de sector. Dit is de basis voor ons plan voor de periode 2025-2028. Aan de hand van onze Theory of Change maken we vervolgens duidelijk welke *impact* we beogen en welke activiteiten we daarvoor uitvoeren. In het laatste hoofdstuk vertellen we over onze *organisatie* en *bedrijfsvoering*. Uitleg over hoe we de *codes* toepassen staat beschreven op verschillende plekken in het plan. *Financiën* en *kwantitatieve prestaties* komen aan de orde in aparte documenten.

*Wij zijn Cultuur+Ondernemen: het kenniscentrum voor ondernemerschap, financiering en governance in de culturele en creatieve sector en financier voor cultureel ondernemers.* De sector heeft veel potentie en meer dan ooit is het van belang dat de sector onderneemt en sterker wordt. Kunstenaars, creatieven en organisaties zien kansen en willen die pakken. Wij zijn er op dat vlak voor hen. Met onze BIS-subsidie ondersteunen we cultureel ondernemers met kennis, inspiratie en uitwisseling. Daarnaast zetten we ons met kracht in voor een ecosysteem en infrastructuur die hen stimuleren en faciliteren.

## 2.1. De BIS-opdracht sluit aan bij onze missie

Dit plan is geschreven op basis van de opdracht uit *artikel 3.53. Ondernemerschap en financiering* van de Regeling op het Specifiek Cultuurbeleid. De kernactiviteit van dit artikel is het onafhankelijk informeren en adviseren van ondernemers en organisaties in de culturele en creatieve sector over ondernemerschap en financiering. De activiteiten zijn gericht op:

- Het vervullen van een landelijke informatie-, kennis- en netwerkfunctie over ondernemerschap en financiering in de culturele en creatieve sector;
- Kennisontwikkeling, innovatie en het stimuleren van het gebruik van verschillende financieringsinstrumenten en verdienmodellen in de culturele en creatieve sector; en
- De bevordering van een goede toepassing en het beheer van de Governance Code Cultuur.

De BIS-opdracht sluit aan bij de missie van onze organisatie:

***Onze missie is om culturele organisaties en makers in de culturele en creatieve sector die willen ondernemen te versterken, waardoor zij kunnen floreren en de samenleving optimaal kan profiteren van wat zij teweegbrengen.***

## Onze BIS- en niet-BIS-activiteiten versterken elkaar

Naast BIS-activiteiten voeren we ook andere activiteiten uit die een bijdrage leveren aan onze missie. Deze niet-BIS-activiteiten bestaan onder andere uit het verstrekken van cultuurleningen en het verzorgen van professionaliseringsprogramma's voor makers en zakelijk leiders. Onder onze niet-BIS-activiteiten vallen ook opdrachten van gemeenten en provincies en samenwerkingsprojecten met fondsen en commerciële partijen.

BIS- en niet-BIS-activiteiten versterken elkaar. De inzichten die wij opdoen bijvoorbeeld bij onze leenactiviteiten (niet-BIS), maken we breder toegankelijk op ons digitaal platform en delen we met beleidsmakers en andere stakeholders in rapporten zoals *'Een bredere kijk op financiering'* als onderdeel van onze BIS-taak. Omdat dit de aanvraag is voor de financiering van onze BIS-activiteiten, ligt daar in dit plan de focus op. In paragraaf 5.4 gaan we kort in op de niet-BIS-activiteiten.

## 2.2. Onze doelgroepen: cultureel ondernemers en de stakeholders

We zijn er voor de mensen en organisaties in de culturele en creatieve sector die willen ondernemen en daarbij ondersteuning zoeken. Of ze nou beeldend kunstenaar, ontwerper, museum of festival zijn, ze kunnen bij ons terecht. In dit stuk noemen we al die ondernemende mensen en organisaties *cultureel ondernemers*.

We richten ons ook op het ecosysteem waarin deze cultureel ondernemers opereren. Dit systeem bestaat naast de makers en organisaties uit beleidsmakers, financiers, samenwerkingspartners, bedrijven, faciliterende partijen, onderwijsinstellingen en het publiek. In dit stuk noemen we ze *stakeholders*. Hierna gaan we specifiek in op deze twee doelgroepen.

## Cultureel ondernemers die willen groeien en professionaliseren

Zijn cultureel ondernemers niet gewoon ondernemers? Dat horen we regelmatig. En dat klopt. Cultureel ondernemers zijn ook ondernemers, maar wel ondernemers met een aantal specifieke kenmerken:

- Bij cultureel ondernemers staat doorgaans de *artistieke of maatschappelijke waarde* voorop. Hun primaire doel is het uiten van hun creativiteit en (meestal) niet om zoveel mogelijk geld te verdienen. Ook de grotere culturele instellingen zijn overwegend non-profit van karakter.
- Kenmerkend is de *kleinschaligheid*. Nagenoeg alle cultureel ondernemers behoren tot het mkb en zelfs 95% van de ondernemingen in de sector bestaat uit minder dan vijf personen (CBS, 2022). De zakelijke kant komt vaak op één of een klein aantal mensen neer, die niet altijd genoeg kennis en tijd hebben om alles te kunnen doen wat er bij het runnen van een onderneming komt kijken.
- De *financieringsmix* van cultureel ondernemers is meestal een stapeling van publieke en private financiering. Deze is opgebouwd met *geefgeld* van verschillende partijen (zoals bijdragen of subsidies van gemeentes, fondsen en mecenasen), *publieksinkomsten* (zoals kaartverkoop) en *andere vormen van financiering* (zoals crowdfunding en leningen).

Deze stapeling betekent dat cultureel ondernemers rekening moeten houden met uiteenlopende en soms botsende waarden, belangen en eisen van hun financiers. Dit kan complex zijn en vraagt veel van hen.

- Tot slot is vaak het lastig voor cultureel ondernemers om de waarde die zij toevoegen *financieel gewaardeerd te krijgen*. De waarde van cultuur is subjectief. Deze omvat identiteit, beleving en verbinding en is daarmee van groot maatschappelijk belang, maar dat vertaalt zich niet altijd direct in euro's.

Niet iedere maker of organisatie in de culturele en creatieve sector die geregistreerd staat bij de Kamer van Koophandel is in onze ogen een ondernemer. We maken hier duidelijk welke cultureel ondernemers tot onze doelgroep behoren:

- Een cultureel ondernemer *genereert culturele waarde, wil daar inkomsten mee verwerven en bouwt daar een duurzame onderneming omheen*. Denk bijvoorbeeld aan een popact die werkt aan verschillende albums en daarbij inzet op een tour, het verkopen van merchandise en het verkrijgen van licentiedeals. Zelfstandigen die zichzelf verhuren alsof ze in dienst zijn, beschouwen we niet als ondernemer.
- Ook *ondernemers die zelf geen kunst maken* maar wel essentiële schakels zijn in de ketens in het ecosysteem, behoren tot onze doelgroep. Denk bijvoorbeeld aan de galeriehouder die de brug vormt tussen kunstenaar en publiek, de streamer van klassieke concerten of de locatiescout die de perfecte decors voor een film regelt.
- We zijn er voor de *gesubsidieerden en ongesubsidieerden*. Van bibliotheek of stadsmuseum, tot festival of vrije theaterproducent. Al deze ondernemende makers en organisaties zijn immers bezig met hun financieringsmix, positionering, het vergroten van inkomsten en het inrichten van hun governance.
- In de creatieve industrie bedienen wij met name kleinere partijen die een sterke culturele component in hun onderneming hebben. Dit zijn onder andere fotografen en game-ontwerpers. Grote commerciële bedrijven uit de creatieve industrie zoals architectenbureaus of mediabedrijven, komen in praktijk minder vaak bij ons langs, maar in principe zijn we er ook voor hen.

Onze doelgroep van cultureel ondernemers is breed en is verspreid door heel het land. Ook op de BES-eilanden weten mensen ons te vinden. De komende periode richten we ons op een aantal specifieke groepen: *jonge makers, startend zakelijk leiders en culturele ondernemers die willen groeien en professionaliseren*. De meeste impact maken we namelijk op twee momenten: wanneer we er vroeg bij zijn in een

carrière en wanneer cultureel ondernemers op het punt staan om op te schalen. Dit laatste is het geval bij culturele *start-ups* en *scale-ups*. Start-ups zijn de kleine organisaties of collectieven die hun eerste successen hebben behaald. Ze zijn op zoek naar een passend verdienmodel en naar manieren om hun organisatie te laten groeien en professionaliseren. De scale-ups zijn al succesvol. Zij willen opschalen en doorgroeien naar een robuuste onderneming voor de lange termijn.

Tot slot zetten we naast voorgenoemde groepen, ook specifiek in op het beter bereiken van *toezichthouders en bestuurders*. Doordat velen van hen niet werkzaam zijn in de culturele en creatieve sector, is het niet vanzelfsprekend dat onze informatie hen bereikt. Terwijl juist zij soms (te) weinig weten over de bijzonderheden van governance in de cultuursector.

#### *Stakeholders die ondernemerschap stimuleren en faciliteren*

Ons doel is dat cultureel ondernemers kunnen floreren en dat de potentie die de culturele sector heeft, wordt benut. Daarom behoren beleidsmakers, financiers, samenwerkingspartners en andere stakeholders binnen en buiten de sector ook tot onze doelgroep. Zij zijn belangrijke spelers in het ecosysteem waarin de cultureel ondernemers opereren. We werken bijvoorbeeld samen met lokale en regionale platforms en hubs om aangesloten makers en organisaties te versterken in hun ondernemerschap. Of we zoeken beleidsmakers en financiers op om generieke regelingen en financiële diensten toegankelijk te maken voor cultureel ondernemers. Het doel is om een infrastructuur en omgeving te creëren die cultureel ondernemerschap stimuleren en faciliteren. Voor een overzicht van onze stakeholderpartners zie paragraaf 2.4.

### **2.3. Onze visie: een weerbare sector heeft kennis en financiering nodig**

#### *Kiezen voor oplossingen die breed van waarde zijn*

Ondernemerschap is van groot belang voor de culturele en creatieve sector. Er gaat veel goed, maar er is ook nog veel te winnen. Om toekomstbestendig te zijn moet de sector sterker en weerbaarder worden, iets dat overduidelijk werd in de coronatijd. Wij helpen daarbij. Er zijn veel cultureel ondernemers en de behoefte aan ondersteuning is groot. Met een beperkte capaciteit moeten we scherpe keuzes maken. Daarom focussen we op drie gebieden - *ondernemen, financieren en governance* – en richten we onze pijlen de komende periode op de groepen zoals voorgaand omschreven.

We geloven in een sterk digitaal platform, waar iedereen bij kan en zoveel mogelijk zelf aan de slag kan gaan met de kennis die we bieden. Omdat we ondersteunend zijn aan de sector als geheel, is het onze taak om de gedeelde uitdagingen van het cultureel ondernemerschap in beeld te krijgen en om te zoeken naar *oplossingen die breed van waarde zijn*. We brengen partijen in het ecosysteem samen zodat we zoveel mogelijk cultureel ondernemers bereiken, expertise kunnen delen en beleid verder brengen.

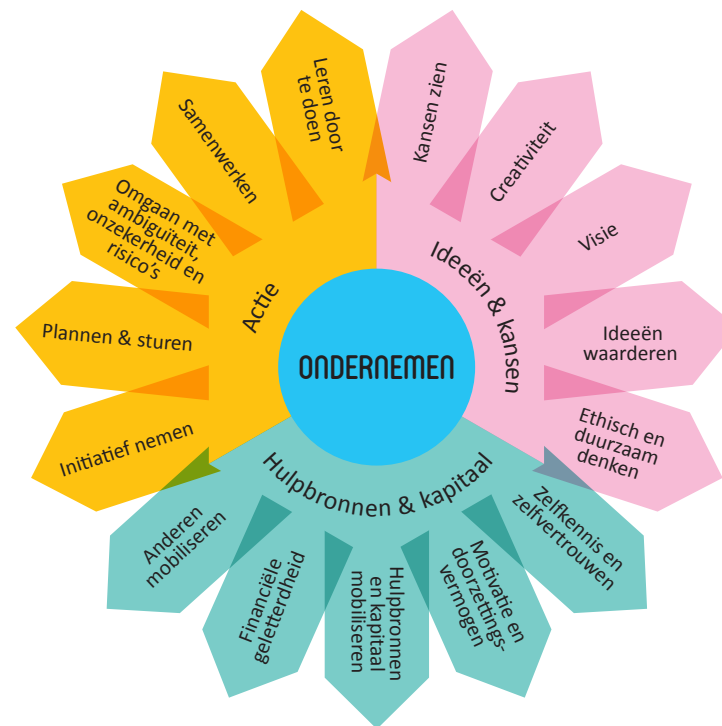
*Ondernemen vraagt om specifieke competenties*

Ondernemen is kansen zien en pakken en weloverwogen risico's nemen om inkomsten te generen. Maar het ondernemerschap wordt in de culturele en creatieve sector verschillend beleefd. De meeste makers willen het liefst zoveel mogelijk van hun artistieke werk leven. Ook bij veel culturele organisaties staat het artistieke element voorop. Ondernemen is een middel en geen doel op zich. Ze identificeren zich daardoor niet altijd als ondernemer. Daarnaast zijn er producenten en creatieven die vertrouwer zijn met het ondernemerschap en voor wie het hebben van een winstgevende onderneming een belangrijk doel is. Ongeacht hoe je het ondernemerschap beleeft: je moet een idee hebben, middelen verzamelen en in actie komen. Het Entrepreneurship Competence Framework (zie figuur 1) brengt de *competenties die hierbij horen* goed in beeld. Alle cultureel ondernemers hebben deze nodig. In onze activiteiten voor cultureel ondernemers komen deze dan ook allemaal aan bod.

*Financieren vraagt om kennis en toegang*

Een goede financieringsmix is essentieel voor het duurzaam in stand houden van een onderneming. Publieksinkomsten en opdrachten zijn belangrijke pijlers hierin. Daarnaast kunnen publieke en private bijdragen onderdeel zijn van de mix. Op basis van jouw verdienmodel moet je de juiste middelen weten aan te spreken. Dit vraagt twee dingen: *kennis over financieringsmogelijkheden* en *toegang tot die financieringsmogelijkheden*.

De kennis over financieringsmogelijkheden is nog beperkt in de sector. Velen denken als eerste aan subsidies en fondsen en weten de weg daarnaartoe ook redelijk te vinden. Cultuurleningen of crowdfunding zijn al een stuk onbekender en worden minder snel ingezet. Weinig makers en organisaties weten wat er daarnaast nog meer mogelijk is, bijvoorbeeld op het gebied van publiek-private financiering of impactfinanciering. Er valt dus nog veel te winnen voor de sector.



*Figuur 1 Entrepreneurship Competence Framework (2016), ontwikkeld door de Europese Commissie.*

Om de koek te vergroten zal ook, zoals de SER en de Raad voor Cultuur meermaals hebben geadviseerd, de toegang tot financiële instrumenten en regelingen beter moeten. Er is veel geld beschikbaar, maar cultureel ondernemers krijgen het niet aangeboden door gebrek aan kennis en mankracht en de eisen van bijvoorbeeld banken. De overheid zou daar een faciliterende rol in kunnen spelen, met bijvoorbeeld een matchingsregeling. Maar ook generieke (mkb-)regelingen van de overheid zelf sluiten niet goed aan op de praktijk van cultureel ondernemers. Zonder financiële basis wordt het lastig voor hen om te bestaan, laat staan te groeien en te vernieuwen. Dit vraagt dus om aandacht en verandering bij zowel cultureel ondernemers zelf, als bij beleidsmakers en financiers.

### *Governance creëert de juiste omstandigheden*

Een goed functionerend bestuur en effectief toezicht *zorgen voor de juiste omstandigheden waarin culturele activiteiten kunnen plaatsvinden*. Ze spelen een belangrijke rol in het vertrouwen en de legitimiteit die culturele organisaties in de buitenwereld genieten en bij het aanboren van financiering. De Governance Code Cultuur biedt hiervoor een normatief kader. Maar de wereld verandert en organisaties ook. Wat vandaag gebruikelijk is, is dat morgen misschien niet meer. Nieuwe thema's zoals digitale transformatie, sociale veiligheid en het klimaat komen op de agenda. Wat we onder goed bestuur en toezicht verstaan, is dus constant in ontwikkeling. Met onze activiteiten bewegen we hierin mee.

### **2.4. Onze strategie: aanjagen en verbinden**

Onze ambitie is om ondernemen, financieren en governance in de sector te versterken. Veel van wat we de afgelopen jaren hebben ontwikkeld werkt goed en past bij onze sectorrol. En we willen meer. Drie belangrijke elementen in onze strategie zijn:

1. *Bereik vergroten* - Activiteiten die bewezen effectief zijn, zetten we door en maken we beschikbaar voor meer mensen.
2. *Doorontwikkelen* - De wereld en sector zijn constant in beweging. We houden vinger aan de pols en spelen hier wendbaar op in met onze activiteiten, bijvoorbeeld met nieuwe content of pilots.
3. *Prominentere rol pakken in ontwikkeling van het ecosysteem* – Onze rol en impact op het ecosysteem ontwikkelen we verder. We participeren prominenter in het publieke debat om ondernemen, financieren en governance te agenderen.

We treden vaak op als aanjagende en verbindende partij en werken daarnaast samen met andere partners vanwege hun netwerk, expertise en positie. Onze partners zijn:

- landelijke, regionale en lokale overheden en hun koepels (VNG en IPO);
- branche-, belangenorganisaties en beroepsverenigingen (waaronder Kunsten'92, Federatie Creatieve Industrie, Taskforce culturele en creatieve sector en de NVTC (Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur);
- lokale expertisecentra, netwerken, platforms en hubs (waaronder Kunstloc Brabant, Huis voor de Kunsten in Limburg en organisaties en broedplaatsen zoals BRUTUS, Worm en Treehouse NDSM);
- ondersteunende instellingen (waaronder de bovensectorale ondersteunende instellingen DEN, Boekmanstichting, LKCA, DutchCulture en Platform ACCT);
- marktpartijen/private financiers (zoals Triodos, Qredits en NN Group);

- publieke en private fondsen (in programma's zoals Cultuurloket DigitALL, maar ook een-op-een voor gemeenschappelijke programma's en om de doorverwijzing te verbeteren);
- de Raad voor Cultuur (regelmatige kennisuitwisseling op inhoudelijke thema's, zoals Expertgroep Financiering);
- de externe experts, adviseurs, mentoren en trainers aan wie we cultureel ondernemers matchen (in mentoringtrajecten of via een doorverwijzing). Ons expertnetwerk bestaat uit ruim 150 partijen;
- opleidings- en onderzoeksinstellingen (waaronder hogescholen, universiteiten en de Boekmanstichting);
- experts bij hogescholen, universiteiten en adviesbureaus;
- opleidingsbureaus voor toezichthouders en zakelijk leiders (zoals crmLiNK, NR Governance, De Baak en Van Harte&Lingsma);
- internationaal kijken we naar vergelijkbare of relevante instellingen zodat we van elkaar kunnen leren (zoals Cultuurloket in België, Fonds voor Cultuurmanagement dat de Vlaamse governance code beheert of Nesta in het Verenigd Koninkrijk).

### **2.5. Directe bijdrage aan fair practice, diversiteit en inclusie**

We dragen op verschillende manieren bij aan de implementatie van de Fair Practice Code en Code Diversiteit & Inclusie. Ten eerste leveren we een directe bijdrage door middel van onze activiteiten, die het verdienvermogen en de kwaliteit van bestuur en toezicht van cultureel ondernemers versterken. Deze zaken zijn essentieel voor fair practice en een diverse en inclusieve cultuur, zoals onder andere de Raad voor Cultuur in zijn advies *'Over de Grens'* inzichtelijk maakt.

Ten tweede krijgen ook fair practice en diversiteit en inclusie expliciet aandacht in onze activiteiten. In gesprekken met cultureel ondernemers is fair pay bijvoorbeeld een vast onderdeel als we het hebben over hun ondernemerschap en financiering. Bij activiteiten voor toezichthouders en bestuurders liggen de onderwerpen diversiteit en inclusie vanzelfsprekend op tafel. Verder organiseren we bijeenkomsten en webinars met de houders van de andere codes.

Uiteraard hebben we als houder van de Governance Code Cultuur een breed programma om de toepassing van deze code te bevorderen.

# 3 REFLECTIE OP DE PERIODE 2021-2024

## Corona: een impuls voor ons

In deze reflectie kunnen we natuurlijk niet om de coronapandemie heen. Deze had enorme gevolgen voor de culturele en creatieve sector en, zij het op een andere manier, ook op ons. Tijdens de pandemie werd het pijnlijk duidelijk dat de sector kwetsbaar was en (financieel) weerbaarder moest worden. Cultureel ondernemers moesten zichzelf opnieuw uitvinden en sterker worden. Het ondernemerschap kwam hierdoor in een ander licht te staan dan de jaren ervoor en er was dan ook veel vraag naar onze kennis. Wij speelden hierop in met adviezen over financieringsmogelijkheden, nieuwe verdienmodellen of de mogelijkheden van hybride werken. Vanuit de steunpakketten voor cultuur konden wij ruim €73 miljoen inzetten voor de corona-leenfaciliteiten voor ongesubsidieerde cultureel ondernemers. Deze groeispromg en de commerciële ondernemers waar we mee te maken kregen, zorgden voor nieuwe ervaringen en kennis bij ons, een verdere professionalisering van onze organisatie en een versteviging van onze positie als financier en expert in de sector.

## Grote stappen in digitale transformatie

In 2019 werd ons uitgangspunt *Digital First*. Bij al onze activiteiten keken we of we deze ook digitaal konden doen. We investeerden in een nieuw digitaal platform en digitale tools, zoals de Culturele Financieringswijzer. Deze koers kwam goed van pas toen de hele wereld noodgedwongen moest omschakelen naar digitaal werken. Onze kennis was voor iedereen op elk moment beschikbaar en daar werd goed gebruik van gemaakt: rond de 65.000 mensen bezochten het digitale platform in het eerste coronajaar (2020). Het platform vulden we de afgelopen jaren continu aan, zoals met artikelen over digitale verdienmodellen of hoe je als toezichthouder of directie kan omgaan met grensoverschrijdend gedrag. We ontwikkelden ook kennisgidsen voor veelvoorkomende vragen zoals *Hoe ontwikkel ik een langetermijnstrategie voor mijn organisatie?* Had je als cultureel ondernemer meer hulp nodig, dan kon je terecht bij webinars, leerprogramma's of een oriëntatiegesprek met een van onze adviseurs.

## Gewaardeerd aanbod en groeiend bereik

De afgelopen jaren waren we volop bezig met het ontwikkelen en vernieuwen van ons aanbod. Uit onze impactmetingen en evaluaties blijkt dat cultureel ondernemers die van ons aanbod gebruik maakten ons waarderen. In het kader *Cultuur+Ondernemen in cijfers (2023)* hebben we een aantal van deze resultaten weergegeven.

### Cultuur+Ondernemen in cijfers (2023)

- 117.259 unieke bezoekers bezochten onze website, waarvan 80% van buiten onze standplaats Amsterdam
- 13.566 abonnees op onze nieuwsbrieven
- 784 adviezen gegeven aan cultureel ondernemers via onze helpdesk, de oriëntatiegesprekken en adviestrajecten. 70% van de oriëntatiegesprekken was met cultureel ondernemers van buiten Amsterdam
- 8,3 gemiddelde waardering voor oriëntatiegesprekken. 82% van de deelnemers geeft aan nieuwe inzichten te hebben opgedaan
- 126 bijeenkomsten, webinars en workshops, waarvan 56% buiten Amsterdam en 14% online
- 1.952 deelnemers aan bijeenkomsten, webinars en workshops. Deelnemers zijn afkomstig uit het hele land
- 134 deelnemers aan professionaliserings- en mentoringprogramma's, waarvan gemiddeld 90% van buiten Amsterdam
- 7,9 gemiddelde waardering voor ons aanbod (bijeenkomsten, webinars, zelfevaluatiescans, professionaliseringsprogramma's etc.)
- 78% van de deelnemers aan professionaliseringsprogramma's heeft een duidelijk beeld van de te maken vervolgstappen
- 8 gemiddelde waardering voor onze mentoringprogramma's. 86% van de deelnemers geeft aan bruikbare en praktisch toepasbare kennis te hebben opgedaan
- 334 projecten van cultureel ondernemers helpen verwezenlijken met een cultuurlening, hiervan waren er 103 nieuw
- Aanvragers beoordelen de cultuurleningen met een 4,8 op een schaal van 5
- 61 organisaties namen onze zelfevaluatie scan af, 20 van deze organisaties kwamen uit Amsterdam
- 85% van de afnemers van onze zelfevaluatie scan geeft aan dat zij na de scan beter in staat zijn om de rol van toezichthouder of bestuurder te vervullen

We zien tegelijkertijd in onze dagelijkse praktijk en marktanalyses ook dat een deel van de sector ons nog niet weet te vinden. Omdat we geloven dat er nog veel meer cultureel ondernemers zijn die baat kunnen hebben bij de kennis en tools die we aanbieden, hebben we in 2023 stappen gezet om ons bereik verder te vergroten. Om hierin echt stappen te zetten, werkten we *evidence-based* aan onze communicatie. We analyseren bijvoorbeeld de data van onze sociale media en optimaliseren onze uitingen daar. Ook zijn we op dit moment bezig de communicatiestrategie voor de komende jaren te ontwikkelen. In de cijfers zien we terug dat onze inspanningen werken: in 2023 is het aantal nieuwe bezoekers van ons digitaal platform met 146% gestegen ten opzichte van 2022.

In onze vorige BIS-aanvraag constateerden we dat bij ons de diversiteit van de samenleving nog niet voldoende weerspiegeld werd in de vier p's: programma, publiek (doelgroep), personeel en partners. Sinds die tijd zijn we hier actief mee bezig geweest en hebben we vooruitgang geboekt. In ons programma en publiek is de diversiteit toegenomen. We zien onder andere meer jonge mensen op ons aanbod afkomen en de culturele diversiteit toenemen onder andere door samenwerking met partijen in grote steden. We hebben in onze digitale uitingen veel aandacht besteed aan toegankelijkheid voor slechtzienden en -horenden en die voldoen nu aan dezelfde standaard die verplicht is voor de overheid (WCAG AA).

We ontwikkelen niet alleen nieuwe digitale content, maar voeren ook andere activiteiten uit om in te spelen op de behoeften van cultureel ondernemers. Vaak in nauwe samenwerking met andere partijen. We ontwikkelden de afgelopen jaren bijvoorbeeld op verzoek van de sector een pandemie-garantieregeling voor audiovisuele producties samen met het Nederlands Filmfonds. Ook creëerden we een zeer goed gewaardeerd ontwikkelprogramma voor startende zakelijk leiders. Met particuliere fondsen, DEN en Art-Up helpen we in het programma Cultuurloket DigitALL culturele organisaties het contact met hun publiek te versterken met digitale technologie. En samen met Platform ACCT en voordekunst werken we in het programma In the Mix aan het wegnemen van obstakels tussen financiers en zelfstandige makers.

#### *Vitale organisatie en financiën op orde*

Als organisatie functioneren we goed en hebben we de zaken op orde. We hebben een intern ontwikkelprogramma waarin we de afgelopen jaren werkten aan onze digitale en communicatieve vaardigheden. We passen uiteraard de drie codes van de sector toe: onze governance, interne processen en arbeidsvoorwaarden zijn op orde en evalueren we regelmatig. We hebben aandacht voor sociale veiligheid en willen een optimaal werkklimaat bieden voor onze medewerkers. Momenteel zijn we onder externe begeleiding bezig met een traject Veilig Werkklimaat. Omdat we daarnaast veel bewuster zijn geworden van diversiteit en inclusiviteit, werkt dat door in verschillende elementen van onze organisatie. Onze verlofregeling is bijvoorbeeld aangepast: christelijke feestdagen zijn niet meer een standaard vrije dag. Medewerkers bepalen zelf wanneer ze vrij zijn op de voor hen belangrijke dagen. We hadden onszelf als doel gesteld om de culturele diversiteit van het personeel te vergroten en we wilden meer evenwicht in de verdeling qua gender en leeftijd. We besteedden daarom aandacht aan het inclusiever maken van onze vacatureteksten

en hebben vacatures uitgezet via gespecialiseerde bureaus. Het is gelukt meer mannen en jongeren aan te trekken. Het aantal kandidaten met een andere culturele achtergrond nam toe, maar resulteerde nog in beperkte mate tot aanname.

We zijn financieel op orde en hebben voldoende weerstandsvermogen om de risico's die we zien af te dekken. In hoofdstuk 6. *Organisatie en bedrijfsvoering* reflecteren we uitgebreider op deze onderwerpen.

#### *Groeiende betekenis voor de sector*

We kunnen stellen dat we alles hebben bereikt waar we in ons vorige plan over schreven: digitale transformatie van ons kennisaanbod, vergroting van de toegankelijkheid en het bereik, sterkere aansluiting op onze doelgroepen en andere stakeholders, forse groei van de leencapaciteit en ontwikkeling van de organisatie en competenties die we daarvoor nodig hadden. In 2022 brachten we het rapport *'Een bredere kijk op financiering'* uit over de behoeften en ontwikkelingen in de sector op het gebied van financiering. Ook deden we aanbevelingen voor het vervolg. Naar aanleiding daarvan stelde de Tweede Kamer vragen aan het kabinet en omarmde de staatssecretaris voor Cultuur en Media in haar antwoorden onze analyse en oplossingsrichtingen. In vervolg op het rapport hebben we onder andere onze leenfaciliteiten vernieuwd om breder in te kunnen spelen op de behoeften en een garantieregeling voor pandemierisico's voor de audiovisuele sector ontwikkeld in samenwerking met het Nederlands Filmfonds en de branche zelf. Eind 2023 brachten we soortgelijke rapporten uit over ondernemen en governance: *'Kansen zien en pakken'* en *'Governance: toepassing en toekomst'*.

De aandachtspunten en knelpunten die in de afgelopen periode naar boven kwamen, hebben we opgepakt. We zijn bijvoorbeeld integraler gaan werken. De opgaven van cultureel ondernemers houden zich namelijk niet aan onze indeling van expertisegebieden en de manier waarop we soms werkten. Daarnaast passen we nu het denken in klantreizen toe bij de ontwikkeling van ons digitaal platform, onze communicatiestrategie en ons andere aanbod.

We hebben onze nieuwe functie in de BIS waargemaakt. Door de ontwikkelingen van de afgelopen jaren zijn we sterker geworden. Ons netwerk en onze kennis groeiden en we hebben nieuwe inzichten gekregen in hoe we nog meer impact kunnen maken voor de sector. Kortom: we weten wat onze volgende stappen zijn.



# 4 ONTWIKKELINGEN EN BEHOEFTE VAN DE SECTOR

Voordat we ingaan op ons activiteitenplan, schetsen we de ontwikkelingen en behoeften die volgens ons de meeste impact hebben op cultureel ondernemers en het culturele ecosysteem.

## 4.1. Veel kansen en bedreigingen

Het zijn roerige en onvoorspelbare tijden voor cultuur en de sector zelf. We zien naast de *druk op publieke middelen voor cultuur*, *stijgende lasten* voor cultureel ondernemers en *governance-uitdagingen*, ook ontwikkelingen die mogelijkheden en vernieuwing zullen brengen en vragen. Een aantal in het oog springende ontwikkelingen waar cultureel ondernemers verder iets mee moeten, zijn:

- *Fair pay* – Fair pay draagt eraan bij dat de sector eerlijker en professioneler wordt. Maar het geld moet ook ergens vandaan komen. De (terechte) aandacht voor een eerlijke vergoeding zal doorwerken in de positionering, de productie, de prijzen, het personeelsbestand en nog veel meer. Nu fondsen bijvoorbeeld vaker besluiten minder aanvragen te honoreren maar grotere bedragen te geven, zullen partijen die hierbuiten vallen zich op een andere manier moeten redden.
- *Cultuurbestel & -budget* – Niemand weet hoe het bestel er in de toekomst uitziet. Onduidelijk is welke rol het Rijk, de provincies en gemeenten zullen spelen en hoeveel geld er beschikbaar is voor cultuur. Ook dit brengt kansen én bedreiging met zich mee.
- *Maatschappelijke uitdagingen* – Veel makers en organisaties willen een bijdrage leveren aan maatschappelijke uitdagingen zoals het tegengaan van eenzaamheid of de energietransitie. De culturele en creatieve sector is bij uitstek geschikt voor het creëren van bewustwording en het aandragen van creatieve oplossingen. Aansluiting bij andere domeinen biedt kansen voor het vergroten van de verdien capaciteit van de cultuursector.
- *Duurzaamheid* – Iedereen is bezig met de vraag hoe zij duurzamer kunnen werken. Cultureel ondernemers dus ook. Dit heeft invloed op de bedrijfsvoering van culturele instellingen en hoe cultureel ondernemers hun praktijk inrichten.
- *Digitale transformatie* – Makers en organisaties kunnen niet om digitalisering en Artificial Intelligence (AI) heen. Social media, streamingdiensten, digitale verkoop van kunstwerken en virtuele voorstellingen zijn waarschijnlijk nog maar het begin. Ook 'achter het podium' in de bedrijfsvoering gaat de digitale transformatie door.

- *Sociale veiligheid* – De afgelopen jaren is in de sector een aantal incidenten op het gebied van sociale veiligheid in de publiciteit gekomen, zoals het grensoverschrijdende gedrag bij The Voice. Deze hebben het besef laten groeien dat er nog veel te doen is op dit gebied, onder andere voor bestuurders en toezichthouders.
- *Meer aandacht voor de regio en diversiteit* – Gebieden buiten de Randstad en mensen met een niet-Nederlandse culturele achtergrond vragen luid en duidelijk om meer aandacht voor hun eigenheid en behoeften. Dit zal verder doorwerken in de cultuurconsumptie en samenstelling van de sector zelf.
- *Gen Z en de vergrijzing* – De demografie in Nederland verandert. Verschillende groepen stellen verschillende eisen aan het cultuuraanbod. Aan de ene kant groeit het aandeel 65-plussers verder: in 2028 vormen zij bijna een kwart van de bevolking. Senioren hebben meer tijd en financiële ruimte om te besteden aan cultuur. Hier ligt dus een kans. Aan de andere kant wordt Gen Z volwassen. Een generatie die is opgegroeid in het digitale tijdperk en andere waarden heeft. In 2028 zijn drie miljoen mensen tussen de 16 en 31 jaar oud. Zij vormen een groeiende markt voor passend en pakkend cultureel aanbod. Ook komt deze generatie op de arbeidsmarkt als cultureel ondernemer, wat implicaties heeft voor ons aanbod.

## 4.2. Behoeft aan kennis, verbinding en goede randvoorwaarden

We zijn continu in gesprek met makers, organisaties en anderen in de productieketen over hoe het met ze gaat als ondernemer en waar ze tegenaan lopen. We spreken ook veel met beleidsmakers, financiers en andere stakeholders zoals in hoofdstuk 2 gedefinieerd. We zien dat binnen ons werkterrein het volgende nodig is:

- *Meer kennis over ondernemen, financieren en governance bij makers, organisaties en anderen in de keten* – Met name bij jonge makers, startend zakelijk leiders en kleine en middelgrote organisaties is er veel behoefte aan kennis. Zoals in hoofdstuk 2 beschreven, is bij cultureel ondernemers die willen innoveren en groeien (start-ups en scale-ups) de impact van ondersteuning groot.
- *Meer toegang tot financiering* – Hoewel velen geld als schaars middel zien, is dat niet zo. Geld is zeker aanwezig, maar het lukt de sector nog niet altijd om dit aan te boren en hun financieringsmix te verbreden.
- *Beleid en regelgeving* – Die goed ondernemerschap, financiering en governance faciliteren en stimuleren.

# 5 ACTIVITEITEN EN BEOOGDE IMPACT

- *Ruimte voor nieuwe waarden* – We zien nieuwe manieren ontstaan in hoe makers, organisaties en anderen in de keten het ondernemerschap benaderen en invullen, en hoe er tegen governance wordt aangekeken. Veranderingen in waarden werken door in de manier waarop men samenwerkt, samenleeft en zichzelf organiseert. We zien bijvoorbeeld bottom-up-initiatieven prominenter worden. Deze initiatieven gaan meer uit van samenwerking en gelijkwaardigheid, dan van concurrentie en hiërarchie.
- *Steun bij het werken aan maatschappelijke opgaven* – Om de kansen op het gebied van maatschappelijke opgaven te verzilveren moeten makers en organisaties hun toegevoegde waarde duidelijk maken en in nieuwe contexten opereren. Het vraagt veel om de doorgaans kleine cultureel ondernemers en grote maatschappelijke partijen succesvol te laten samenwerken.
- *Meer kennis en vaardigheden die specifiek nodig zijn om samen te werken* – Samenwerking binnen en buiten de sector wordt steeds belangrijker. Zowel om schaalvoordelen te hebben als om te innoveren. We zien dit al gebeuren in diverse lokale platforms en hubs.
- *Herkenning, verbinding en steun* – Naast het opdoen van feitelijke kennis, is er ook behoefte aan herkenning, verbinding en steun. Cultureel ondernemers willen zien hoe anderen het doen. Ze willen inspiratie ophalen en ervaringen delen.
- *Verkenning van de toekomst van de Governance Code Cultuur* – Maatschappelijke ontwikkelingen stellen hoge eisen aan bestuur en toezicht. Thema's als duurzaamheid en sociale veiligheid worden prominenter en de drie codes van de sector overlappen deels. De vraag leeft of de Governance Code Cultuur toe is aan vernieuwing en of de drie codes niet in elkaar geschoven kunnen worden. Dit maakt dat de tijd rijp is om de doorontwikkeling van de code te verkennen.

Onze activiteiten komen voort uit onze visie en strategie en sluiten aan bij de ontwikkelingen en behoeften uit het voorgaande hoofdstuk. In paragraaf 5.1 presenteren we onze Theory of Change en in 5.2 laten we zien hoe we zorgen wendbaar en inclusief te zijn. Wat we de komende periode precies gaan doen, beschrijven we in paragraaf 5.3. In het kwantitatief activiteitenoverzicht zijn de bijbehorende prestatie-indicatoren te vinden.

## 5.1. Voor een sterke sector en stimulerend ecosysteem

Wij hebben onze BIS-activiteiten en de impact die we daarmee willen bereiken uitgewerkt volgens de *Theory of Change*. Dit is een methodologie die veel gebruikt wordt bij het bevorderen van sociale veranderingen. In figuur 2 op pagina 11 is te zien dat onze BIS-activiteiten bijdragen aan impactdoelen voor verschillende onderdelen van het culturele ecosysteem: *cultureel ondernemers, de sector als geheel, stakeholders en uiteindelijk de samenleving*.

In het figuur is af te lezen dat bij makers, organisaties en anderen in de keten de impact zit op succesvol ondernemerschap, financiële kracht en bestuur en toezicht van goede kwaliteit. Voor de sector als geheel – de optelling van alle cultureel ondernemers – dragen onze activiteiten eraan bij dat deze zelf meer verantwoordelijkheid neemt voor deze thema's en sterker wordt. Onze activiteiten voor stakeholders zijn erop gericht dat zij de goede randvoorwaarden creëren. Met als hoogste doelen dat makers en organisaties floreren en de samenleving optimaal kan profiteren van wat zij teweegbrengen.

THEORY OF CHANGE

ONZE BIS-ACTIVITEITEN



LEIDEN TOT IMPACT

BIJ CULTUREEL ONDERNEMERS



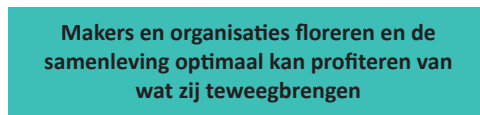
BIJ DE SECTOR ALS GEHEEL



BIJ STAKEHOLDERS



WAARDOOR



5.2. Wendbaar en toegankelijk voor iedereen

Onze activiteiten sluiten aan op de ontwikkelingen en behoeften van de sector zoals we die nu identificeren. Wanneer deze in de toekomst veranderen, dan bewegen we mee en passen we de invulling van onze activiteiten aan. Dat zit ingebakken in onze werkwijze: we monitoren en stellen onze activiteiten continu bij. En we houden doorlopend onze blik naar buiten met onderzoek, rondetafelgesprekken en in andere contacten met onze doelgroepen. Zo zijn we wendbaar en kunnen we impact maken.

Ons doel is om toegankelijk te zijn voor alle cultureel ondernemers, in al hun diversiteit. We zijn actief in het hele land, waaronder de BES-eilanden. In het kader in hoofdstuk 3 is te zien dat het grootste deel van onze websitebezoekers, deelnemers en bijeenkomsten gelokaliseerd is buiten onze standplaats Amsterdam. We werken samen met lokale partijen. Via hun netwerk bereiken we gericht cultureel ondernemers en kunnen we zo goed mogelijk aansluiten op lokale vraagstukken. Op ons digitaal platform zorgen we daarnaast voor een pluriform aanbod zodat een zo breed mogelijke groep zich herkent. We gaan bijvoorbeeld in ons aanbod meer ruimte maken voor nieuwe manieren van ondernemen en governance. We gebruiken afwisselend en inclusief beeldmateriaal. We zorgen ook dat onze content toegankelijk is voor mensen met een beperking door bijvoorbeeld video's te ondertitelen en navigeerbaar te maken voor slechtzienden. Extra details over diversiteit en inclusie zijn waar relevant opgenomen in onderstaande activiteiten.

Figuur 2  
Theory of Change van Cultuur+Ondernemen voor 2025-2028

### 5.3. Uitwerking BIS-activiteiten

Hieronder werken we onze hoofdactiviteiten uit. We houden hierbij de indeling aan uit de Theory of Change (zie figuur 2)

#### 1. Toegankelijk en toepasbaar maken van kennis over ondernemen, financieren en governance voor de culturele en creatieve sector

Zoek op ‘ondernemerschap’, ‘financieringsmogelijkheden’ of ‘bestuur en toezicht’ en je stuit op een woud aan informatie. Die informatie is voor de culturele en creatieve sector alleen vaak niet zomaar te gebruiken. Al was het bijvoorbeeld maar omdat er op het wereldwijde web relatief weinig terug te vinden is over de financieringsmix van subsidies en andere financieringsvormen die zo specifiek zijn voor de sector. Wij hebben ons daarom ten doel gesteld om de aanwezige kennis te vertalen, aan te vullen en overzichtelijk aan te bieden. We helpen cultureel ondernemers ook die informatie om te zetten in daden. Met aanbod dat we zelf ontwikkelen, maar ook door ze door te verwijzen naar de meest aangewezen partijen, bijvoorbeeld een andere bovensectorale ondersteunende instelling zoals DEN of DutchCulture om ze verder te helpen. Onze kennis delen we met het volgende aanbod:

**Digitaal platform** – De eerste stop voor cultureel ondernemers en bestuurders en toezichthouders is ons digitaal platform. Dit is dé plek waar zij al onze kennis kunnen vinden. Wij gidsen hen door hun financieringsvragen met de Culturele Financieringswijzer en geven met tools, handreikingen en kennisgidsen handvatten voor hoe ze de informatie kunnen toepassen in hun praktijk. Met interviews en podcasts brengen we weer op een andere manier kennis over, bijvoorbeeld door ervaren zakelijk leiders aan het woord te laten over hoe zij omgaan met risico’s. Deze ervaringsverhalen bieden naast informatie, ook inspiratie en laten hun voelen dat ze niet alleen zijn in het ondernemerschap. Het digitaal platform bevat al veel kennis. De komende jaren ligt de focus op verbetering langs de volgende lijnen:

1. *Vergroten bereik* – Wij denken dat nog veel meer makers, organisaties en anderen in de keten stappen kunnen zetten in hun ondernemerschap met het aanbod van ons digitaal platform. Een onderzoek uitgevoerd door een extern bureau naar de effectiviteit van ons digitaal platform en onze social media-kanalen, laat zien dat we al veel goed doen. De content op onze kanalen spreekt bezoekers aan en wordt intensief gebruikt. Video’s worden bijvoorbeeld regelmatig bewaard en teruggekeken. In 2023 hadden we ruim 117.000 unieke gebruikers op het platform. Dit aantal willen we significant laten stijgen:

wij streven naar 165.000 unieke gebruikers in 2028. We vernieuwen onze kanaalstrategie met de specifieke doelgroepen in ons achterhoofd, zoals de jonge makers. Verder zetten we in op het bereiken van onze doelgroepen via partners. We kijken onder andere met Rijksfondsen en ontwikkelinstellingen hoe aanvragers en gesubsidieerden meer naar ons doorverwezen kunnen worden voor versterking van hun ondernemerschap.

2. *Actualiseren kennisaanbod* – We ontwikkelen continu nieuwe kennis en herzien waar nodig. Dit doen we op basis van waar cultureel ondernemers tegenaan lopen, door het aanbod in andere sectoren in de gaten te houden en relevante ontwikkelingen te volgen. Enkele onderwerpen waar wij in ieder geval aandacht aan gaan besteden zijn: verdienmodellen, (publiek-privaat) samenwerken en monitoring van de Governance Code Cultuur. Verder willen wij een aantal gezamenlijke kennisdossiers ontwikkelen met partners zoals DEN over digitale verdienmodellen, met Platform ACCT over hoe het verdienvermogen te vergroten en met externe experts over samenwerking of impactfinanciering. Jaarlijks gaat het om gemiddeld 40 digitale content items (zoals artikelen, podcasts, tools e.d.).
3. *Toepassing in praktijk* – Met tools en handreikingen helpen we mensen met het toepassen van de informatie. Op het digitaal platform zijn daarnaast uitgebreide kennisgidsen te vinden. Hiermee kun je zelf aan de slag met oefeningen of door ervaringsverhalen en artikelen te lezen of te luisteren. Aan de hand van een specifieke vraag, zoals ‘Hoe benut ik mijn talent?’ of ‘Hoe vertel ik over mijn werk?’, worden verschillende aspecten rondom ondernemen, financieren of governance uitgewerkt.
4. *Aanbod voor beleidsmakers en andere stakeholders* – Tot op heden was het digitale kennisplatform vooral bedoeld voor makers en organisaties. Maar ons doel is ook om beleidsmakers en andere stakeholders te bereiken met onze kennis, zodat zij deze kunnen verwerken in beleid en subsidievoorwaarden. We luisteren naar hun kennisbehoeftes en onderzoeken of, en hoe, het digitaal platform die kan vervullen. Als eerste stap ontwikkelen we in ieder geval een landingspagina voor deze doelgroepen.
5. *Artificial Intelligence-pilot* – We verkennen de komende jaren door middel van pilots de mogelijkheden die AI biedt voor ons digitaal platform. We starten met een pilot in de Culturele Financieringswijzer. Voor meer informatie over deze pilot zie activiteit 3.

6. *Stapsgewijze optimalisatie* – We optimaliseren continu onze website en andere digitale kanalen, zoals de nieuwsbrief, LinkedIn en Instagram, op basis van data over het bereik en gebruik. Monitoring van het digitaal platform en de social mediakanalen is bij ons een standaardpraktijk. We werken bijvoorbeeld met dashboards met informatie over onder andere het aantal bezoeken, leesduur en click rates.

**Helpdesk** – Cultureel ondernemers die er met de informatie op het digitaal platform niet direct uitkomen, kunnen ons mailen of bellen. Zij krijgen dan snel antwoord op hun vraag. Blijkt de vraag complexer en is het zinvol om daar meer aandacht aan te geven, dan plannen we een oriëntatiegesprek in.

**Oriëntatiegesprek** – In een gesprek van een uur kunnen cultureel ondernemers sparren met een van onze adviseurs, bijvoorbeeld over hun financieringsmix. We doen jaarlijks ongeveer 400 gesprekken. De gesprekken vinden zowel online als fysiek plaats. Soms bij ons op kantoor, maar ook op locatie in het land. Hoewel ze maar een uur duren, zetten we ze alleen in als iemand eerst zelf zijn 'huiswerk' heeft gedaan. Cultureel ondernemers moeten daarom als eerste in hun aanvraag duidelijk hun hulpvraag formuleren. Vervolgens worden ze gekoppeld aan de adviseur met de juiste expertise. Die vraagt hen voorafgaand aan het gesprek relevante informatie op ons digitaal platform door te nemen, zodat ze goed voorbereid aan tafel zitten en we zeker zijn van hun motivatie.

**Kennisbijeenkomsten** – In bijeenkomsten dragen wij kennis over en kunnen de aanwezigen kennis en ervaringen met elkaar uitwisselen. Dit draagt dus zowel bij aan de behoefte aan kennisontwikkeling, als de behoefte aan herkenning, steun en debat. De bijeenkomsten vinden plaats op verschillende locaties in het land. Vaak doen we dat in samenwerking met lokale partners, zoals platforms en hubs, om cultureel ondernemers ter plekke goed te kunnen bereiken en in te kunnen spelen op de lokale situatie. Zo hebben we onder andere met Brutus en Worm in Rotterdam zeer goed bezochte bijeenkomsten georganiseerd met deelnemers die ons nog niet kenden. We spreken daarnaast op evenementen van anderen zoals branche- en beroepsorganisaties. Ook delen we onze kennis via webinars. Dit is een korte en krachtige manier die veel mensen aanspreekt en deelnemers uit het hele land, waaronder het Caribisch gebied, trekt. Jaarlijks gaat het om ongeveer 65 bijeenkomsten.

**Groeiprogramma** – Om een selecte groep talentvolle en kansrijke cultureel ondernemers verder te helpen, starten we met een pilot groeiprogramma. Het gaat hier om 5 tot 10 cultureel ondernemers per jaar die op het punt staan van opschalen (de eerdergenoemde start-ups en scale-ups), een vernieuwende samenwerking aangaan of een innovatief verdienmodel aan het ontwikkelen zijn. Deze ondersteunen we met begeleiding, masterclasses en intervisie. De kandidaten sporen we op in de oriëntatiegesprekken en andere activiteiten. Om ook cultureel ondernemers te betrekken die buiten ons blikveld vallen, gaan we stakeholders (waaronder Rijkscultuurfondsen en gemeenten) vragen of zij kandidaten kunnen aanreiken. We trekken samen op met andere programma's voor zakelijk leiders, zoals die van de NAPK, zodat we kansrijken samen meer kunnen bieden. De ervaringen die we hiermee opdoen verwerken we in nieuwe content voor het digitaal platform en in onze professionaliseringsprogramma's, zodat ook andere cultureel ondernemers hier weer van kunnen profiteren.

**Matching trainingen en opleidingen** - In het kader van groei, zijn we ook matcher voor een aantal trainingen en opleidingen. We koppelen directeuren en zakelijk leiders aan opleidingspartijen als de Baak en vanHarte&Lingsma, die plekken tegen gereduceerde tarieven ter beschikking stellen voor de culturele sector. Op dit moment zijn we een samenwerking aan het vormgeven met Comenius Leergangen voor executives (gelieerd aan de Rijksuniversiteit Groningen), en praten we met de Vrije Universiteit Amsterdam over mogelijke beurzen voor MBA's.

## 2. Identificeren van opgaven, behoeften en kansen

De maatschappij is voortdurend in beweging. Tijden veranderen en opgaven, behoeften en kansen binnen de culturele en creatieve sector daarmee ook. We verdiepen ons daarom voortdurend in wat er speelt. Waar loopt een fotograaf tegenaan bij het ondernemen? Waar worstelen musea mee qua verdienmodel of financiering? Welke vragen heeft een toezichthouder bij een theater? De ontwikkelingen en behoeften die we nu signaleren staan beschreven in hoofdstuk 4. Om bij te blijven bij actuele opgaven, behoeften en kansen hebben we informatie nodig. Uit de sector zelf, maar ook door te kijken naar hoe andere sectoren dingen aanpakken. Op die manier weten we waar de knelpunten en kansen liggen waar wij en anderen aan kunnen - en moeten - werken om ondernemerschap, financieren en governance verder te brengen. We verwerken deze inzichten in rapporten en signaleringen. Deze delen we met de sector, beleidsmakers en andere stakeholders. Het identificeren van opgaven, behoeften en kansen doen we door:

**Gesprekken** – We voeren gesprekken met:

1. *Cultureel ondernemers* – Op de hoogte zijn van de praktijk van cultureel ondernemers begint met het luisteren naar wat zij te zeggen hebben. Dit doen we door rondetafelgesprekken te organiseren. Zowel regionaal, als landelijk. Jaarlijks zijn dit er tien tot twintig. Ook via de contactmomenten in de helpdesk, oriëntatiegesprekken en de professionaliseringsprogramma's horen en zien we veel.
2. *Hun vertegenwoordigers* – De branche-, beroeps- en belangenorganisaties hebben goed zicht op wat er speelt bij hun achterban. Met hen staan we regelmatig in contact over gedeelde opgaven en behoeften en verkennen we hoe we samen aan oplossingen kunnen werken. Zo schuiven we regelmatig aan bij overleggen van de Taskforce culturele en creatieve sector en Kunsten '92. Het contact met de branche-, beroeps- en belangenorganisaties gaat onder andere over het oplossen van knelpunten in de keten. Bijvoorbeeld zoals in de podiumkunsten, waar sinds de coronapandemie geldstromen anders zijn gaan lopen en ketenpartners geen risico meer willen nemen. Het loont ook om verschillende disciplines bij elkaar te brengen: bepaalde financieringsvormen die in de filmsector al praktijk zijn, kunnen bijvoorbeeld een eyeopener zijn voor andere disciplines.
3. *Experts binnen én buiten de sector* – We hebben een netwerk van experts die we regelmatig raadplegen om te horen wat zij zien en te kijken hoe oplossingen die elders goed werken van nut kunnen zijn voor de sector.

**Data en onderzoek** – We verzamelen cijfers en andere informatie die inzicht geven in hoe de sector ervoor staat op het gebied van ondernemen, financieren en governance. We brengen daarnaast ook in kaart welke mogelijke oplossingen er zijn voor gedeelde opgaven. Dit doen we door:

1. *Benutten van bestaande informatie* – We benutten bronnen die algemeen beschikbaar zijn, zoals de cijfers van het CBS, rapporten van het Nederlands Comité van Ondernemerschap en onderzoeken van branche- en beroepsorganisaties. Met de Boekmansstichting verkennen we daarnaast op welke manier ondernemerschap en de financieel-economische situatie van de sector een plek in de Cultuurmonitor kunnen krijgen. Ook bekijken we samen welke inzichten we kunnen opdoen uit onze cultuurleningen. We laten ons daarnaast inspireren door wat er in andere sectoren gebeurt. Bijvoorbeeld door te kijken hoe governance wordt ingericht in de zorg, door buitenlandse onderzoeken in de gaten te houden of door te kijken naar hoe maatschappelijke ondernemingen functioneren.

2. *Eigen onderzoek* – We doen tweejaarlijks onderzoek naar de toepassing van de Governance Code Cultuur en gaan een impactmeting op onze cultuurleningen ontwikkelen (de cultuurleningen zelf zijn geen BIS-activiteit). Ook doen we onderzoek naar welke vormen van governance passen bij samenwerkings- en organisatiemodellen waar meer oog is voor gelijkwaardigheid en inclusie. Met Platform ACCT organiseren we graag een vervolg op In the Mix. In de huidige variant onderzoeken we hoe makers en financiers tot een betere afstemming kunnen komen. Een mogelijk vervolg is gericht op de toegang tot financiering van kleine organisaties.
3. *Meedoen in onderzoek* – We doen mee in onderzoek van hogescholen, universiteiten en onderzoeks- en adviesbureaus. Wij denken mee met vraagstellingen om te zorgen dat deze zo goed mogelijk aansluiten bij de praktijk, zorgen voor casussen, dragen culturele partijen aan, leveren data en delen uitkomsten met de sector. In samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam, de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht en cultureel ondernemers doen we bijvoorbeeld een onderzoek naar risicomanagement. Dit wordt mogelijk gemaakt door RAAK-middelen. We doen daarnaast in samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen een door KIEM gefinancierd onderzoek naar de gevolgen van de coronacrisis voor cultureel ondernemers en zijn betrokken bij twee onderzoeken naar inclusievere en coöperatievere vormen van ondernemerschap. Verder participeren we in de Kleinbedrijf Index, een onderzoek naar het micro-bedrijf van Qredits, Ondernemend Nederland en de Hogeschool Utrecht. Deze lopen door in de komende periode en worden opgevolgd door nieuwe onderzoeken.

### 3. Bevorderen van goede randvoorwaarden voor ondernemerschap, governance en financiering

Cultureel ondernemers hebben zoals iedereen in Nederland te maken met beleid, wetten en regels. Soms helpen ze hen verder. Soms ook niet. Zo brengen bijvoorbeeld de verwachte btw-verhoging voor cultuur of de verplichte arbeidsongeschiktheidsverzekering voor zelfstandigen kostenverhogingen met zich mee. Deze kunnen cultureel ondernemers niet altijd volledig doorberekenen in tarieven of prijzen. Ook financiers hebben regels en voorwaarden die belemmerend kunnen werken: voor cultureel ondernemers is het vaak lastig om financiering te krijgen van banken. Daarnaast staan veel gemeentelijke subsidiegevers maar in beperkte mate de opbouw van eigen vermogen toe en mogen organisatielasten vaak niet worden meegenomen in projectfinanciering.

Hierdoor komt de continuïteit van organisaties in het gedrang. Een ander specifiek onderwerp dat volgens ons de komende tijd belangrijk is om over na te denken zijn publiek-private samenwerkingen. Die hebben veel potentie, maar werpen ook allerlei vragen op over verdeling van risico's en opbrengsten en de governance. Hoe richt je zo'n samenwerking in en welke randvoorwaarden zijn daarbij passend en behulpzaam? Hieronder vertellen we hoe we te werk gaan en hoe we de randvoorwaarden voor en toegankelijkheid van (MKB-)regelingen en -programma's voor cultureel ondernemers willen verbeteren:

**Met de juiste mensen aan tafel** – We signaleren vraagstukken en brengen ze samen met relevante personen in kaart. Wij gaan in gesprek met de partijen die de randvoorwaarden voor ondernemerschap, financieren en bestuur en toezicht van de sector vormgeven. Denk aan beleidsmakers bij het ministerie van OCW en andere ministeries, provincies en gemeenten, maar ook de Europese Unie, particuliere fondsen en financiële instellingen zoals banken. Naast rechtstreekse contacten haken wij aan bij bestaande discussies en overleggen om onze expertise en ideeën in te brengen. We betrekken experts zoals juristen en governance-experts om mee te denken over bijvoorbeeld de inrichting van publiek-private samenwerkingen. We bundelen daarnaast onze krachten met mkb-belangenbehartigers zoals Ondernemend Nederland en Qredits. Ook werken we samen met organisaties die hetzelfde nastreven als wij, zoals Platform ACCT, Kunsten'92, Federatie Creatieve Industrie en de NVTC. We agenderen én werken aan mogelijke oplossingsrichtingen. Als de situatie erom vraagt, nemen we ook de uitvoering zelf ter hand (zie activiteit 6).

**Toegankelijkheid van generieke programma's en maatregelen verbeteren** – Ondernemers kunnen aanspraak maken op flink wat programma's en maatregelen. De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) heeft bijvoorbeeld verschillende regelingen op het gebied van groei, duurzaamheid en innovatie of die gericht zijn op specifieke groepen zoals startende ondernemers. Het probleem is dat deze regelingen geregeld niet aansluiten op de situatie in de culturele sector omdat ze niet toegankelijk zijn voor stichtingen, de rechtsvorm die veel voorkomt in de sector. Of aanvragers worden uitgesloten vanwege hun SBI-code. Wat ook voorkomt is dat de minimale aanvraagbedragen te hoog zijn in verhouding tot de toch vaak kleine culturele ondernemingen. Wij helpen individuele ondernemers niet met het schrijven en indienen van een aanvraag. Wat we wel doen is met stakeholders om tafel gaan om te kijken naar mogelijkheden om de programma's en maatregelen toegankelijker te maken voor de sector.

#### 4. Stimuleren van de aansluiting tussen vraag en aanbod van financiering

De vraag naar financiering vanuit cultureel ondernemers en het aanbod vanuit financiers gaan we dichterbij elkaar brengen. Veel cultureel ondernemers weten niet welke verschillende financieringsvormen er zijn en hoe ze daar gebruik van kunnen maken. Ze spreken de taal van de financiers niet en kunnen door hun beperkte schaalgrootte ook moeilijker de kennis en kunde over financiering verwerven. Dit speelt ook bij het ontsluiten van Europese middelen. Daar zijn schaalgrootte en expertise nog meer van belang. Aan de andere kant bereiken financiers met hun aanbod de culturele sector nog niet goed of sluiten hun voorwaarden onvoldoende aan. Banken zijn vaak terughoudend met het toekennen van leningen en garantstellingen door onder andere de kleinschaligheid van culturele ondernemingen, onregelmatige inkomensstromen en beperkte winstmarges waardoor de aanvragen niet in de reguliere toekenningscriteria passen. Er is dus een mismatch op de financiële markt. Wij werken hieraan door:

**Wegnemen van de onbekendheid** – De bekendheid van financieringsmogelijkheden bij cultureel ondernemers en hoe ze die financieringsmogelijkheden kunnen benutten, vergroten we langs verschillende wegen. De Culturele Financieringswijzer op onze website biedt daarvoor de basis. Daarnaast brengen we cultureel ondernemers bij elkaar zodat zij hun ervaring met financieringsbronnen en wat het ze oplevert kunnen delen (zie ook activiteit 1). De afgelopen jaren is gebleken dat dit goed werkt. Ook zetten we in op het verminderen van de onbekendheid – en soms koudwatervrees – bij financiers door hen in contact te brengen met cultureel ondernemers. Wij fungeren daarbij ook als 'tolk' omdat zij vaak niet dezelfde taal spreken. Tot slot brengen we financiers en de sector samen in pilots en experimenten om gezamenlijk oplossingen te ontwikkelen en te testen (zie activiteit 6).

**Onze zichtbaarheid vergroten** – Om zowel de cultureel ondernemers als de financiers aan tafel te krijgen, moeten wij gezien worden als een waardevolle partner. De afgelopen jaren organiseerden we rondetafelgesprekken en expertbijeenkomsten. Onze partners en andere stakeholders reageerden zeer positief op ons rapport '*Een bredere kijk op financiering*'. Met deze activiteiten gaan we door. Daarnaast gaan we nog prominenter in het publieke debat participeren door opiniestukken te schrijven en door zelf meer het hoofdpodium op te zoeken op congressen. Zo vergroten we niet alleen onze bekendheid, maar vergroten we ook de kennis bij ondernemers, financiers en beleidsmakers binnen en buiten de sector.

## 5. Bevorderen van toepassing en monitoren en doorontwikkelen van de Governance Code Cultuur

Toen Cultuur+Ondernemen nog Kunst & Zaken was, hebben we de Governance Code Cultuur samen met de culturele sector opgesteld. Het werken met een code was destijds nog niet gangbaar en we zijn trots dat deze werkwijze is aangeslagen en ook op andere onderwerpen is doorgevoerd. Uit ons recente rapport *'Governance: toepassing en toekomst'* blijkt dat de Governance Code Cultuur goed bekend is en dat deze breed wordt gedragen. Het helpt hierbij natuurlijk dat subsidieverstrekking bijna zonder uitzondering de code als beoordelingscriterium gebruiken bij langjarige subsidies. Maar de wereld staat niet stil en bestuurders en toezichthouders krijgen met nieuwe uitdagingen te maken, zoals het aangaan van publiek-private samenwerkingen of het borgen van een sociaal veilige omgeving. De eisen die aan governance worden gesteld, veranderen daarmee ook. Dit betekent dat de doorontwikkeling van de Governance Code Cultuur een belangrijk thema wordt. De komende periode ondernemen we het volgende:

**Bevorderen van toepassing** – Als bestuurder ben je soms op zoek naar hele praktische informatie, bijvoorbeeld over aftreedroosters of hoe je je over de code kan verantwoorden. Soms loop je ook tegen lastigere kwesties aan, zoals hoe om te gaan met grensoverschrijdend gedrag of belangenverstrengeling. Wij bieden handvatten voor hoe de code toe te passen en hoe om te gaan met veelvoorkomende dilemma's en vraagstukken. We publiceren hiervoor artikelen, delen praktische toepasbare kennis en ontwikkelen verschillende tools (zie ook activiteit 1 en de zelfevaluatie in paragraaf 5.4. *Niet-BIS-activiteiten*). De komende periode vullen we dit aan op basis van behoeften van bestuurders, ontwikkelingen in de sector en trends op het gebied van bestuur en toezicht. Daarnaast gaan we bijeenkomsten en webinars voor bestuurders, toezichthouders en beleidsmakers organiseren rondom verschillende thema's. Bijvoorbeeld over de rol van toezichthouders en bestuursleden bij sociale veiligheid in organisaties. Met de bijeenkomsten spelen we ook in op de behoefte van bestuurders en toezichthouders om onderling ervaringen te delen. Deze bijeenkomsten organiseren we verspreid door het land en vaak in samenwerking met lokale partijen. We zijn daarnaast trainer op de, mede door ons vormgegeven, governance-opleidingen van NR Governance, LinC en crmLiNK.

**Monitoren toepassing** – Zowel subsidieverstrekking als wij houden gezamenlijk toezicht op de naleving van de code. Eens in de twee jaar voeren wij zelf een monitoronderzoek uit. In 2023 analyseerden we de jaarverslagen van honderd culturele instellingen. Deze aanpak herhalen we in de komende jaren, zodat een vergelijk tussen de resultaten mogelijk is. Daarnaast verzamelen we informatie over de toepassing van de code via rondetafels met bestuurders, toezichthouders, governance experts en andere stakeholders. De inzichten zijn waardevolle input voor onze eigen kennisontwikkeling en delen we met beleidsmakers en subsidieverstrekking ten behoeve van hun beleidsvorming. Op aanvraag verzorgen we ook trainingen en advies over hoe de code kan worden toegepast en gemonitord. De komende jaren gaan we hiervoor provincies en gemeenten actiever benaderen. We willen weten waar ze behoefte aan hebben en verkennen of we voor hen tools en instrumenten kunnen ontwikkelen. We zijn hierover in gesprek met de VNG en het IPO.

**Toekomst van de code** – In ons rapport *'Governance: toepassing en toekomst'* van afgelopen najaar constateerden we dat er aanleiding is om na te denken over de toekomst van de code. We gaan daarom een verkenning starten. Volstaat de inhoud nog? Hoe verhoudt de code zich tot de andere twee codes? Welke onderwerpen moeten aangepast of toegevoegd worden? Thema's als duurzaamheid, sociale veiligheid of het instellen van een maximale termijn voor directeur-bestuurders spelen op dit moment bijvoorbeeld in de sector, maar de code biedt hier nog beperkt handvatten voor. Ook zien we trends richting non-hiërarchische organisaties, het ruimte geven aan niet gehoorde stemmen en tegenspraak en meer publiek-private-samenwerkingsverbanden. Wat betekent dit voor de governance van culturele organisaties? De komende periode gaan we dit vaststellen en kijken we of de code aan een update toe is, en zo ja, hoe die update er dan uit moet zien. Dat doen we uiteraard samen met de sector en de NVTC en in overleg met de houders van de andere codes. We betrekken hierbij governance-experts en kijken naar governanceontwikkelingen in andere sectoren.

## 6. Instrumenten onderzoeken en ontwikkelen

Ideeën voor oplossingen moet je uitproberen. We ontwikkelen op verzoek van de sector met pilots en experimenten praktische instrumenten op verzoek van de sector waar de markt dat niet zelf oppakt. Als deze goed blijken te werken, zoeken we naar een manier om ze duurzaam ter beschikking te stellen aan de sector.



Onze cultuurleningen zijn bijvoorbeeld ooit gestart als pilot om deze (voor de sector) onbekende manier van financieren te onderzoeken. De leningen zijn nu een financieringsvorm met veel impact. In de volgende periode starten we met de onderstaande pilots. Deze vullen we aan op basis van de ontwikkelingen.

**Financieringsinstrumenten** – Er zijn allerlei financieringsvormen beschikbaar, maar cultureel ondernemers weten die nog niet allemaal te benutten of ze sluiten niet goed aan bij de culturele en creatieve sector. De komende BIS-periode doen we pilots om deze kloof te dichten. We kijken hoe we het gebruik van bestaande financieringsvormen kunnen stimuleren. Daarnaast piloten we financieringsinstrumenten voor de sector. We hebben al leningen voor projecten en achtergesteld vermogen. We gaan experimenteren met financieringsvormen die tussen lenen en eigen vermogen in zitten en die meer flexibiliteit bieden voor cultureel ondernemers. Bijvoorbeeld *quasi equity*, een langlopende lening die op eigen vermogen lijkt doordat aflossing en rente afhankelijk zijn van het succes van de onderneming. We denken verder aan matching en publiek-private samenwerking. Dit moet zich uitkristalliseren in de verkenningen die we uitvoeren met verschillende fondsen, overheden en het bedrijfsleven.

**Artificial Intelligence (AI)** – We gaan samen met Platform ACCT en voordekunst een pilot doen met AI in onze Culturele Financieringswijzer. We onderzoeken in hoeverre AI bezoekers kan helpen bij het vinden van antwoorden op hun financieringsvragen. We kijken of dit een waardevolle aanvulling is op de kennis die wij bieden. In de pilot nemen we ook ethische en duurzaamheidsvraagstukken mee rondom het gebruik van AI.

**Netwerk voor cultureel ondernemers die willen groeien** – Cultureel ondernemers die bij ons komen, geven aan dat ze grote behoefte hebben aan onderling contact en kennisuitwisseling. Dit speelt vooral wanneer een cultureel ondernemer op weg is richting een volgende fase, zoals bij de eerdergenoemde jonge makers en zakelijk leiders, start-ups en scale-ups. We doen dit al in *Zakelijk leiders op toer*, waarbij startende zakelijk leiders op bezoek gaan bij ervaren collega's. Komende periode onderzoeken we hoe we verder kunnen inspelen op deze behoefte. Hoe zouden duurzame leergemeenschappen kunnen worden gecreëerd? Of is een andere vorm met kortdurende contacten passender? Gaan we dit inrichten per deelsector? Of juist per regio? Met pilots gaan we in samenwerking met (regionale) partners op zoek naar de formule die sector vervolgens zelf in de lucht kan houden.

**Groeiprogramma** – zie activiteit 1 (pagina 13) voor meer informatie over deze pilot.

#### 5.4. Niet-BIS-activiteiten

Naast de instellingssubsidie die we ontvangen, zoeken we doorlopend aanvullende financiële middelen om onze ambities te realiseren. We werken samen met regionale overheden en doen regelmatig projecten met private fondsen en culturele organisaties. Daarnaast zorgen financiële bijdragen van deelnemers voor inkomsten bij een deel van de activiteiten. Onze niet-BIS-activiteiten zijn ook een belangrijke kennisbron. We hebben hierdoor intensief contact met de doelgroep waardoor we weten wat er bij hen speelt. De inzichten die wij opdoen dienen als input voor de activiteiten die wel onder de BIS-opdracht vallen, zoals het digitaal platform en rapporten voor beleidsmakers en andere stakeholders. Uit de programma's voor professionalisering komen ook vrij toegankelijke podcasts en videocolleges voort. In de komende jaren ontplooiën we in ieder geval de volgende activiteiten buiten de BIS:

- *Cultuurleningen* - We verstrekken leningen aan de culturele en creatieve sector waarmee cultureel ondernemers in staat worden gesteld om hun activiteiten te ontplooiën. Deze financiering draagt bij aan een brede financieringsmix. De funding is afkomstig van het ministerie van OCW en diverse provincies en gemeenten.
- *Programma's voor professionalisering* – We voeren verschillende ontwikkelprogramma's uit, waaronder Slagkracht (voor startende zakelijk leiders) en Route Ondernemerschap (voor makers die enige ervaring hebben met ondernemen). Slagkracht draait op bijdragen van de deelnemers. Route Ondernemerschap wordt gefinancierd door Nationale Nederlanden, overheden en een beperkte deelnemersbijdrage. Daarnaast zijn we als partner betrokken bij Ondernemer Centraal van de gemeente Utrecht en faciliteren we in samenwerking met het Mondriaan Fonds diverse mentoringprogramma's.
- *Zelfevaluaties voor raden van toezicht en besturen* – We hebben een zelfevaluatiescan ontwikkeld waarmee raden van toezicht en besturen hun eigen functioneren kunnen beoordelen. De scan, al dan niet met begeleiding van de zelfevaluatie, bieden we tegen betaling aan.
- *Advies, trainingen en workshops op maat* – We verzorgen op aanvraag advies, trainingen en workshops op maat. Bijvoorbeeld over de Governance Code Cultuur of de mogelijkheden van een bredere financieringsmix.

# 6 ORGANISATIE EN BEDRIJFSVOERING

- *Voucherbeheer* – Scholen in Amsterdam krijgen extra budget voor cultuureducatie. In opdracht van de gemeente hebben wij hier een digitaal vouchersysteem voor ontwikkeld. Op dit moment zijn wij verantwoordelijk voor de uitvoering en de kwaliteit van het systeem.
- *Garantiefonds Pandemie Audiovisuele Producties* – Samen met de audiovisuele sector, het Nederlands Filmfonds en OCW hebben wij deze garantieregeling opgericht. Deelnemers kunnen hun productie verzekeren tegen de onvoorziene kosten die veroorzaakt worden door overheidsmaatregelen als gevolg van een pandemie.

In de komende periode gaan we nog meer dan voorheen in gesprek met regionale overheden over hun rol bij het ondersteunen en versterken van de culturele en creatieve sector en kijken we hoe Cultuur+Ondernemen daar kennisleverancier en intermediair in kan zijn.

## 6.1. Investeren in onze professionalisering

Eind 2023 had Cultuur+Ondernemen 28 mensen in dienst. De omvang van de organisatie was op dat moment 21 fte's. We verwachten dat dit in 2025 22,7 fte's is en voorzien geen grote veranderingen in de omvang van de formatie in de jaren daarna. Voor specifieke projecten en in geval van ziekte, verlof of vacatures maken we gebruik van tijdelijke extra medewerkers of mensen uit ons expertnetwerk van adviseurs, mentoren en financieel specialisten.

De kennis en competenties om onze taken goed te vervullen hebben we de laatste jaren verder ontwikkeld. Dit neemt niet weg dat we voorop willen blijven lopen en dus continu moeten leren. Het leren zit op allerlei manieren ingebakken in onze manier van werken. We evalueren bijvoorbeeld standaard onze activiteiten en staan in functioneringsgesprekken stil bij wat er geleerd is en nog te leren valt. We investeren met het programma Veilig Werkklimaat in de veiligheid en vaardigheden die nodig zijn om dit goed te doen. In een intern ontwikkelprogramma werken we daarnaast collectief aan kennisontwikkeling en onze advies-, communicatie- en digitale vaardigheden. En voor elke medewerker is daarnaast een opleidingsbudget beschikbaar voor individuele ontwikkeling. Al deze activiteiten zetten we de komende jaren door. We hebben daarmee een effectief 'raamwerk' waarbinnen we jaarlijks onze leerdoelen formuleren en realiseren.

## 6.2. We doen aan fair pay

Op onze organisatie is geen cao van toepassing. We hebben een eigen rechtspositiereglement en volgen de cao van de rijksoverheid qua loonontwikkeling. Zowel stagiairs als zzp'ers die aan rondetafels en testpanels meedoen worden daarvoor betaald. We zijn een goede opdrachtgever wanneer wij mensen inhuren: we hanteren tarieven die buiten de sector gangbaar zijn, zoals in de zakelijke dienstverlening. Voor de beloning van de bestuurders en toezichthouders zitten we binnen de normen van de Wet normering topinkomens (WNT). We monitoren continu hoe onze beloning zich verhoudt tot de professionals in de markt en de sector zodat deze fair is en blijft. In 2022 hebben we ons loon- en functiegebouw geactualiseerd, zowel inhoudelijk als qua beloning. In 2024 ronden we het traject af om tot een nieuw rechtspositiereglement te komen dat past bij het huidige tijdsgewricht, bijvoorbeeld op het gebied van hybride werken. Ook verkennen we of het mogelijk is aan te sluiten bij een bestaande cao of met andere bovensectorale ondersteunende instellingen tot gemeenschappelijke arbeidsvoorwaarden of een cao te komen.

### 6.3. Blijvende inzet op diversiteit en inclusie

Diversiteit en inclusie blijven komende jaren hoog op onze agenda staan. We vinden namelijk dat onze doelgroepen zich in al hun diversiteit moeten herkennen in ons aanbod en in ons als organisatie. Het maakt Cultuur+Ondernemen als organisatie ook sterker: diverse invalshoeken zorgen voor een bredere kijk op bijvoorbeeld de ontwikkeling van ons aanbod en in onze besluitvorming. We reflecteerden eerder in het hoofdstuk *Reflectie* op de stappen die we de afgelopen jaren gezet hebben.

Volgens de nieuwe D&I-scan zitten we in de implementatiefase: ‘we hebben een welwillende houding ten opzichte van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid en we ondernemen actie om die te bevorderen’. Dat herkennen we. We zetten onze inspanning op dit gebied vol overtuiging voort. Bij onze activiteiten in hoofdstuk 5 komen programma, publiek en partners aan bod. Hier zoomen we in op personeel. We blijven werken aan inclusief hr-beleid en zorgen dat jongere medewerkers en nieuwe collega’s echt ‘een plek aan tafel’ hebben bijvoorbeeld in onze planvorming en de Werkgroep Diversiteit & Inclusie. Bestuur en management werken actief en zichtbaar mee op dit thema. We willen onze culturele diversiteit vergroten en verdeling qua gender verder verbeteren. We zetten daarom onze inspanningen op het gebied van werving en selectie door en maken gebruik van het feit dat er de komende jaren een aantal voorzienbare vacatures ontstaan door pensionering. Dat geeft ons meer tijd om nieuwe medewerkers te vinden en eventueel een passend inwerkprogramma te bieden. Ook gaan we voor een aantal vacatures een werving- en selectiebureau inzetten. Dat is kostbaar, maar kan efficiënter en effectiever zijn dan andere opties. Bij de inhuur van externe adviseurs en bureaus eisen we van onszelf dat onder de kandidaten ook partijen met andere culturele achtergronden zitten, zodat de diversiteit daar ook toeneemt.

### 6.4. Digitaal doorontwikkelen

Onze digitale basis is op orde. We beschikken over de benodigde systemen en de volgende stappen zijn gericht op verbetering van wat we hebben. Onze nieuwe digitale strategie focust op:

- continue doorontwikkeling van het digitale platform (website, online leerprogramma’s en tools);
- verbetering relatiebeheer/CRM: verkennen van de wensen op gebied van relatiebeheer, personalisatie en mailings en de mogelijkheden die ons CRM-systeem biedt;

- ICT-organisatie: meer aandacht voor de invulling van de rol van key-user en de samenwerking met leveranciers van belangrijke systemen;
- experimenten om de mogelijkheden van AI-toepassingen in ons werk te verkennen.

### 6.5. Slimme keuzes om duurzamer te worden

Ons uitgangspunt is: handel duurzaam als het kan. We maken gebruik van groene energie en onze medewerkers reizen met het openbaar vervoer en de fiets. We huren onze kantoorruimte en doen daar wat we kunnen op het gebied van duurzaamheid. We hebben energiezuinige lampen en regelen de klimaatinstallaties jaarlijks in. We gaan in gesprek met de verhuurder over verbetering van het energie-label. In onze catering kiezen we steeds vaker voor plantaardig. We realiseren ons dat digitaal werken, en AI in het bijzonder, veel energie gebruikt. De komende periode brengen we dit in kaart, zodat we hier zo mogelijk andere keuzes in kunnen maken. Ook kijken we hoe we onze inkoop en werkprocessen nog duurzamer kunnen maken.

We zijn verder lid van de Instellende Commissie van het Cultuurberaad Klimaat. Dit burgerberaad gaat aan de slag met de vraag welke bijdrage de culturele sector kan hebben in de klimaatcrisis. We verwerken relevante resultaten in ons eigen beleid en bijvoorbeeld in de kennisgidsen op ons digitaal platform. De inzichten nemen we ook mee in de toekomstverkenning van de Governance Code Cultuur.

### 6.6. Governance op hoog niveau houden

Als houder van de Governance Code Cultuur zijn wij ons zeer bewust van onze voorbeeldfunctie. We besteden veel aandacht aan onze eigen governance. We doen daar uitgebreid verslag in het jaarverslag van zodat anderen dit kunnen zien. Onze governance is goed op orde. We zijn er scherp op om dit zo te houden. De raad van toezicht evalueert elk jaar zijn eigen functioneren en regelmatig bespreken bestuur en raad van toezicht de samenwerking. We zijn alert op mogelijke belangenverstrengeling. Leden van het bestuur en de raad van toezicht melden hun (neven)functies, ook als deze de activiteiten van Cultuur+Ondernemen niet raken, zodat beoordeeld kan worden of er sprake is van belangenverstrengeling en zo nodig maatregelen kunnen worden genomen. Naar aanleiding van de groei en het belang van onze cultuurleningen, heeft de raad van toezicht besloten dat leden geen zwaarwegende rol of aandeelhouderschap kunnen hebben bij een partij die een lening aanvraagt.

# 7 AFSLUITING

We houden een scherp oog op onze omgeving en gaan op zorgvuldige en evenwichtige wijze om met de verschillende belangen van onze doelgroepen, financiers en andere stakeholders. Bestuur en raad van toezicht spreken regelmatig over de impact van maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen op de sector en de activiteiten van de organisatie. Om goed toegerust te zijn voor zijn taak kijkt de raad van toezicht jaarlijks en wanneer er vacatures zijn naar zijn samenstelling: is de expertise en diversiteit aanwezig die nodig is? Het antwoord daarop is momenteel 'ja'.

## 6.7. Financiële gezondheid borgen

In de Toelichting op de begroting gaan we in op onze financiële gezondheid. We lichten daar onze financieringsmix en verdienmodel toe. Ook komen onze risico's en beperkende maatregelen aan bod.

## 6.8. Prestaties monitoren om te leren

Het voor ons net zo belangrijk als voor cultureel ondernemers om te weten welke impact we beogen en maken. We organiseren daarom continu feedback om zo onze activiteiten te richten en te verbeteren. We willen koploper en voorbeeld zijn wat betreft monitoring van onze resultaten en impact. Onze bijeenkomsten, webinars en korte adviezen monitoren we door middel van evaluatieformulieren. Behalve dat we de algemene waardering meten in de vorm van een cijfer, vragen we specifiek uit op welke aspecten de deelnemers kennis hebben opgedaan. De waardering van ons digitaal platform monitoren we door het gebruik te analyseren. Zo kijken we naar het aantal terugkerende bezoekers, het doorklikpercentage, de gemiddelde leesduur en het aantal downloads. Dit doen we ook voor onze sociale media. We zetten deze monitoring door en breiden de kwalitatieve monitoring van ons digitaal platform uit door middel van een panel.

De afgelopen periode hebben we de methodiek uitgewerkt en geïmplementeerd om onze impact te meten. Dit is vooral relevant gebleken bij activiteiten waarbij we langere en intensievere trajecten doen met deelnemers. Dit zijn voornamelijk niet-BIS-activiteiten. Onze leerervaringen nemen we mee bij de monitoring van onze BIS-activiteiten: we breiden de komende periode de evaluatieformulieren bijvoorbeeld uit met een vraag over welke vervolgstappen de deelnemer wil nemen. Dit geeft ons meer inzicht in de effecten van onze bijeenkomsten, webinars en korte adviezen. Verder blijven we ons eigen stakeholdersonderzoek uitvoeren door middel van rondetafelgesprekken en vragen we een extern bureau om een stakeholderonderzoek te doen halverwege de periode.

Meer dan ooit is het van belang dat de sector onderneemt en sterker wordt. Want kunst en cultuur zijn broodnodig voor ons als samenleving. Wij voorzien in de actuele kennis over ondernemen, financieren en governance die ondernemers in de culturele en creatieve sector hiervoor nodig hebben. En wij bouwen verder aan een ecosysteem dat hen helpt. Hierdoor kan de sector floreren en kunnen wij allen optimaal profiteren van wat zij teweegbrengen.

Mede namens alle medewerkers en raad van toezicht,

Titia Haaxma, directeur-bestuurder