



CULTUUR+ONDERNEMEN

JAARVERSLAG 2024

AMBITIES WAARMAKEN

Stichting Cultuur+Ondernemen
Statutair gevestigd in Amsterdam

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

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

Inhoud

Bestuursverslag

1. Inleiding	5
2. Activiteitenverslag	8
2.1 Theory of Change	9
2.2 Bereik, dialoog en samenwerking	11
2.2.1 Bereik	11
2.2.2 Dialoog en samenwerking	12
2.3 Expertisegebieden	14
2.3.1 Zakelijk ontwikkelen	14
2.3.2 Besturen	17
2.3.3 Financierieren	19
2.4 Loket	23
2.4.1 Helpdesk en oriëntatiegesprekken	23
2.4.2 Digitaal platform en communicatie	24
2.5 Financiële faciliteiten (niet behorend tot BIS-taak)	27
2.6 Voucherbeheer Amsterdam (niet behorend tot BIS-taak)	31
3. Prestatieverantwoording	32
4. Financiën en organisatie	36
4.1 Financieel resultaat	36
4.2 Organisatieontwikkeling	36
4.3 Digitalisering	37
4.4 Personele ontwikkeling	38
4.5 Werkgeverschap	39
4.6 Personeelsvertegenwoordiging	40
4.7 Duurzaamheid	41
4.8 Administratie en financieel fundament	41
4.9 Risico's	42
4.10 Continuïteit	45
5. Wat hebben we geleerd en vooruitblik	46
5.1 Wat hebben we geleerd in 2024?	46
5.2 Vooruitblik	48
6. Bestuur en toezicht	51

7. Codes	55
7.1 Governance Code Cultuur	55
7.2 Code Diversiteit & Inclusie	59
7.3 Fair Practice Code	62
8. Jaarrekening	66
8.1 Balans per 31 december 2024 na resultaat bestemming	67
8.2 Exploitatierekening over 2024	68
8.3 Toelichting op de grondslagen van waardering en resultaatbepaling	69
8.4 Toelichting op de balans per 31 december 2024	75
8.5 Toelichting op de exploitatierekening over 2024	97
Overige gegevens	114
Accountantsverklaringen	114
Verantwoording Voucherbeheer Amsterdam	124
Bedrijfsgegevens	126
Verslag raad van toezicht	127
Samenwerkingspartners en -projecten	134

1. Inleiding

Het jaar

In 2024 zagen we volop ambitie in de culturele en creatieve sector: de wens om mooi, betekenisvol werk te maken, maar ook de drive om het eigen ondernemerschap te versterken. Tegelijkertijd zagen we een grote behoefte aan kennis om dit mogelijk te maken. Ondernemerschap en goed bestuur zijn essentieel voor een sterke sector. Een deel van de sector blijft financieel kwetsbaar, en goed bestuur en toezicht vragen blijvend aandacht. Subsidieregels maken het soms lastig om eigen vermogen op te bouwen en zijn vaak te ingewikkeld voor kleine ondernemers. Daar ligt een opgave voor ons. Het is onze ambitie om ondernemen, financieren en governance in de sector te versterken. Door zoveel mogelijk mensen te ondersteunen met kennis, advies en financiering. En door ons sterk te maken voor een ecosysteem dat cultureel ondernemerschap stimuleert en faciliteert.

De titel van ons werkplan voor 2024 was 'Verder reiken'. We wilden meer cultureel ondernemers en stakeholders bereiken en beïnvloeden, onze doelen realiseren en ook verder reiken de toekomst in. Dat is goed gelukt. Onze landelijke zichtbaarheid nam toe, ons online bereik groeide flink en de bekendheid van onze leningen is vergroot. We breidden ons bereik uit onder starters, en hielpen kunstenaars en creatieve makers bij het opbouwen van een gezonde en duurzame onderneming. Deelnemers aan onze programma's waarden deze zeer geven ze aan in de evaluaties en impactmetingen. Kennis maakten we beter vindbaar, en we hielpen culturele organisaties om zich verder te professionaliseren. We verbeterden de online omgeving over bestuur en toezicht waardoor onze tools voor bestuurders en toezichthouders sneller te vinden en makkelijker te gebruiken zijn.

In juni werden we uitgeroepen tot [Nederlandse winnaar van de European Enterprise Promotion Awards \(EEPA\) 2024](#) voor de categorie Promoting the Entrepreneurial Spirit. De jury roemde ons breed inzetbare en toegankelijke programma, en waardeerde het bereik en de impact die we maken in de culturele en creatieve sector. In november vertegenwoordigden we Nederland bij de Europese finale in Boedapest: een mooie kans om ons programma ter versterking van het ondernemerschap te delen. En een gelegenheid om nieuwe contacten en ideeën op te doen, waarmee we cultureel ondernemers helpen sterker te staan.

We sorteerden voor op onze ambities voor de komende vier jaar, waarin we blijven werken aan de twee aspecten van onze rol: ondersteuning van kunstenaars, creatieven en culturele organisaties, én structurele versterking van het ecosysteem waarin zij opereren. We gingen in gesprek met stakeholders en zetten kansen en knelpunten op de agenda. In het hele land

bouwden we onze contacten met provincies en gemeenten verder uit. We spraken met gedeputeerden, wethouders en ambtenaren over hoe we samen cultureel ondernemers kunnen ondersteunen. En we wisselden onder meer met beleidsmakers van gedachten over beleid dat cultureel ondernemers helpt, met het oog op de vernieuwing van het cultuurstelsel vanaf 2029. Zo dragen we bij aan betere randvoorwaarden voor ondernemerschap, financiering en governance om de sector als geheel te versterken.

Over ons

Cultuur+Ondernemen maakt deel uit van de culturele basisinfrastructuur (BIS) als ‘boven-sectorale ondersteunende instelling’, dus voor de hele landelijke culturele en creatieve sector¹. Daarnaast voeren we andere activiteiten uit. Zo bieden we cultuurleningen aan, met het ministerie van OCW en regionale partners. We bieden programma’s voor professionalisering, zoals Slagkracht voor startende zakelijk leiders. En we beheren het vouchersysteem voor cultuureducatie voor de gemeente Amsterdam.

Onze BIS-opdracht voor de periode 2021-2024, zoals verwoord in de Regeling op het specifiek cultuurbeleid uit 2019, artikel 3.50, Professionalisering en ondernemerschap, luidt: ‘het onafhankelijk informeren en adviseren van werkenden en organisaties over financiering, ondernemerschapsvaardigheden en besturen in de culturele sector’.

Ons BIS-plan 2021-2024 was geënt op drie kernactiviteiten: kennis ontwikkelen, kennis delen en partijen samenbrengen. Met deze activiteiten droegen we bij aan, zoals het in de regeling staat:

- Het vervullen van een loketfunctie;
- Kennisontwikkeling over en promotie van de Governance Code Cultuur; en
- Vernieuwing, verruiming en gebruik van diverse financieringsinstrumenten en verdienmodellen.

Conform de BIS-regeling speelden we bij de uitvoering van deze activiteiten in op de behoeften van het veld, collectieve vertegenwoordigers, opleidingen, financiers en de voorziening voor permanente professionele ontwikkeling.

¹ Waar in de rest van de tekst ‘sector’ of ‘culturele sector’ staat, moet dit begrepen worden als de ‘culturele en creatieve sector’

Financieel resultaat

We sloten het jaar af met een positief exploitatieresultaat van € 515.782. Hiervan is, na bestemming, € 49.797 toegevoegd aan de algemene reserve.

Leeswijzer

Dit jaarverslag heeft dezelfde structuur als de andere verslagen over de periode 2021-2024 om aan te sluiten bij het meerjarenplan van die periode. Het begint met een activiteitenverslag. In onze Theory of Change laten we eerst zien welke impact we wilden maken met onze activiteiten in deze periode. Daarna volgen concrete activiteiten en resultaten in 2024.

Na het activiteitenverslag volgt onze prestatieverantwoording, waarin we meer vertellen over onze financiën, organisatie en werkwijze. We benoemen de lessen die we hebben geleerd en kijken vooruit naar 2025. Ook lichten we toe hoe we ons bestuur en toezicht hebben geregeld.

Dan volgen de jaarrekening, de accountantsverklaring en de verantwoording voor onze subsidieverleners. Dit jaarverslag eindigt met het verslag van de raad van toezicht en een overzicht van samenwerkingspartners en -projecten.

2. Activiteitenverslag

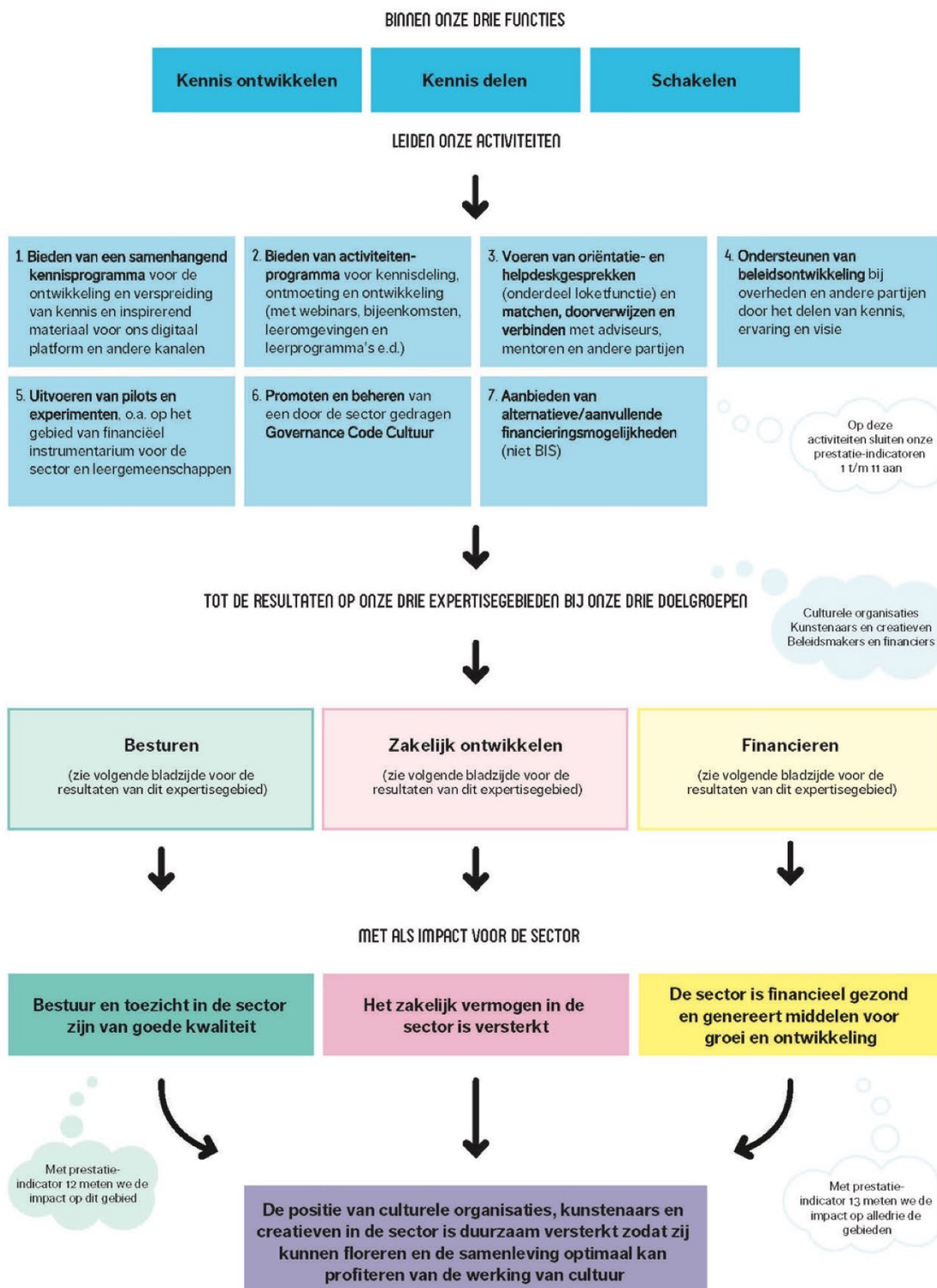
2.1 Theory of Change

In onze Theory of Change, die hoort bij ons Activiteitenplan voor de periode 2021-2024, laten we zien hoe onze activiteiten bijdragen aan het behalen van onze doelen, en welke impact we maken voor de sector.

De Theory of Change voor de periode 2021-2024 is weergegeven op de volgende pagina's.

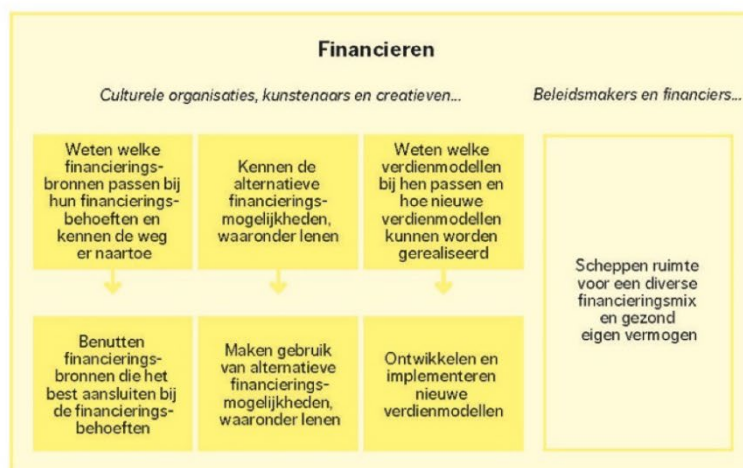
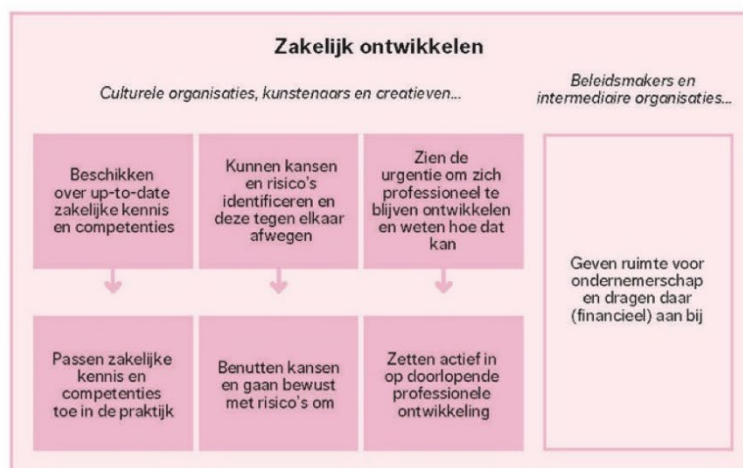
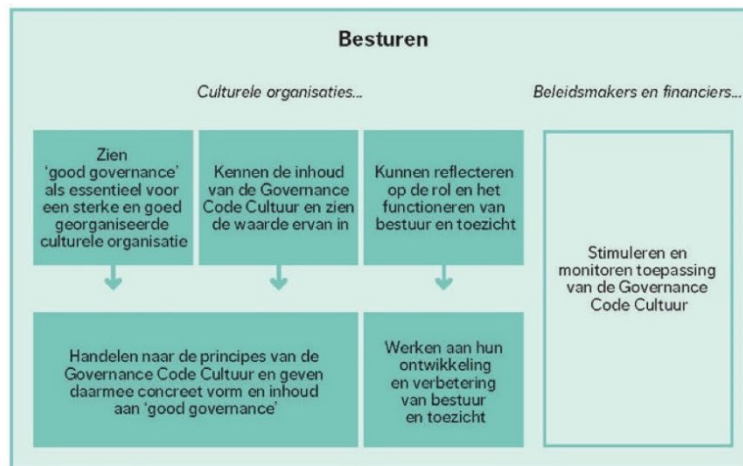
THEORY OF CHANGE CULTUUR+ONDERNEMEN - HOOFDLIJN

behorend bij het Activiteitenplan 2021-2024



THEORY OF CHANGE CULTUUR+ONDERNEMEN - RESULTATEN PER EXPERTISEGEBIED

behorend bij het Activiteitenplan 2021-2024



2.2 Bereik, dialoog en samenwerking

2.2.1 Bereik

Meer bereik

Met ons aanbod bereiken we een grote groep cultureel en creatief ondernemers, toezichthouders en bestuurders. Zij zijn vaak heel blij met de kennis, adviezen en financiering die ze bij ons krijgen. Maar een deel van de sector weet ons nog niet te vinden. Sinds 2023 is het vergroten van ons bereik een belangrijk speerpunt. In 2024 hebben we grote stappen gezet met onze marketing en communicatie, en daarvan plukten we de eerste vruchten. Digitaal bereikten we maar liefst 1.179.603 mensen, een toename van bijna 50% ten opzichte van het jaar ervoor. We bereikten 93.864 mensen via onze website, 13.742 abonnees op onze [nieuwsbrief](#), 720.986 via [Instagram](#), 341.020 via [LinkedIn](#) en 9.991 via [YouTube](#) en Facebook.

Wat hebben we gedaan in 2024?

- We ontwikkelden en implementeerden een nieuwe strategie en meetmethode voor onze digitale kanalen, in samenwerking met een gespecialiseerd bureau. We willen niet alleen veel mensen bereiken, maar ook impact maken. Daarom kijken we niet alleen naar hoeveel mensen onze berichten zien, maar ook in hoeverre ze geïnteresseerd zijn in onze informatie, en of ze in actie komen. Door de nieuwe strategie steeg het aantal bereikte mensen op LinkedIn gemiddeld met 30%. Dat kwam onder andere doordat we minder vaak postten, maar per bericht meer waardevolle inhoud deelden. En door meer te werken met visuele formats wisten we meer mensen aan te spreken en werden onze posts vaker geliked en bekeken.
- We lanceerden [een communicatiecampagne voor onze cultuurleningen](#). Het doel was om de bekendheid van de cultuurlening te vergroten onder stakeholders, zoals brancheorganisaties en creatieve makers. Vooral bij deze laatste groep genereerden we veel bereik via Instagram: onze posts werden meer dan anderhalf miljoen bekeken, en dat leidde tot 7.944 kliks naar onze website. Met betaalde berichten wisten we tegen lage kosten veel mensen te bereiken. De campagne was ook te zien op digitale advertentieschermen en mobiele telefoons bij grote culturele evenementen, zoals de KunstRAI in Amsterdam, Maassilo in Rotterdam en Tivoli in Utrecht.
- We bleven werken aan onze online vindbaarheid, onder andere met zoekmachineoptimalisatie (SEO) en een verbeterde toegankelijkheid van onze website. Aan de cijfers zien we dat onze inspanningen effect hebben. Hoewel het

aantal bezoekers van onze website met 19% daalde ten opzichte van 2023, bleef het aantal paginaweergaven vrijwel gelijk (-0,6%). Bezoekers bekeken per persoon dus meer pagina's. De betrokkenheid van bezoekers steeg met 36%, wat betekent dat ze meer tijd en aandacht besteden aan de pagina's die ze bezochten.

- We brachten de behoeften van startende creatieve makers en kunstenaars verder in kaart. Zij hebben vooral behoefte aan praktische kennis over het opbouwen van hun praktijk. We ontwikkelden voor hen de [kennisgids 'Hoe maak ik een vliegende start?'](#) In de eerste maand bereikte deze kennisgids al bijna 150 mensen, terwijl kennisgidsen gemiddeld zo'n 310 mensen per jaar bereiken. Dat was dus een goed begin. Als vervolg op de kennisgids organiseren we in 2025 ook een reeks [webinars voor starters](#).
- We gingen door met onze inspanningen om de creatieve industrie te bereiken. We zetten een [pagina op voor de vakdiscipline 'design'](#) om onze zichtbaarheid voor deze doelgroep in Google te vergroten. En we werkten samen met de Creatieve Coalitie en relevante branche- en beroepsorganisaties.
- We hielpen mensen persoonlijk verder in [oriëntatiegesprekken](#) en via de [helpdesk](#). In 2024 gaven we 564 adviezen aan kunstenaars, creatieven en culturele organisaties in het hele land; 74% van de oriëntatiegesprekken voerden we met mensen van buiten Amsterdam. De gesprekken worden altijd goed gewaardeerd: deelnemers gaven gemiddeld een 8,3, 52% gaf aan meer inzicht te hebben in de knelpunten in hun eigen ontwikkelen en 50% zei na het gesprek meer open te staan voor nieuwe manieren om hun beroepspraktijk vorm te geven.
- We bereikten ook veel mensen via bijeenkomsten, workshops en webinars.

2.2.2 Dialoog en samenwerking

Verbindende schakel en partner

Om een omgeving te creëren waarin cultureel ondernemers kunnen floreren, onderhouden we intensief contact met hen en andere partijen in het ecosysteem. We fungeren als schakel tussen de behoeften en ontwikkelingen van onze doelgroepen, en de ondersteuning en mogelijkheden van onze partners en andere stakeholders.

Onze doelgroep van cultureel ondernemers bestaat uit:

- Culturele organisaties: bestuurders, toezichhouders en niet-artistiek inhoudelijk professionals, zoals zakelijk leiders, business developers, marketeers en HR-functionarissen. We richten ons vooral op kleine en middelgrote organisaties.
- Zelfstandig werkend kunstenaars en creatieven, individueel en in collectief verband.

Onze belangrijkste partners in het ecosysteem zijn:

- Overheden op rijks-, provinciaal en gemeentelijk niveau
- Publieke en private fondsen
- Branche- en belangenorganisaties en beroepsorganisaties
- Marktpartijen en private financiers
- Ondersteunende instellingen
- Ons netwerk van experts, trainers, adviseurs en mentoren

Wat hebben we gedaan in 2024?

- We bouwden onze contacten met provincies en steden uit. We spraken gedeputeerden, wethouders en ambtenaren om kennis en ervaringen uit te wisselen, en te kijken hoe we kunnen samenwerken in het ondersteunen van cultureel ondernemers in hun gebieden. Dat leidt bijvoorbeeld tot een samenwerkingsovereenkomst met de provincie Overijssel die begin 2025 wordt gepresenteerd, en deelname aan een [bijeenkomst over financiering in Zeeland](#), georganiseerd door Cultuurkwadraat. We wisselden met beleidsmakers en de VNG en het IPO ook van gedachten over beleid dat cultureel ondernemers helpt. Dit met het oog op het nieuwe cultuurstelsel. Het is zoeken met elkaar, waarbij wij graag onze kennis inbrengen en willen horen waar zij tegenaan lopen.
- We voerden samen met Platform ACCT en voordekunst het programma [In the Mix](#) uit. Dit programma wil de kennis van creatieve makers over een passende financieringsmix vergroten, en werkt tegelijkertijd aan een betere aansluiting van financieringsbronnen. Om in te spelen op de behoeften van deze doelgroep, ontwikkelden we onder meer een [AI-chatbot](#) voor onze Culturele Financieringswijzer. In the Mix wordt gefinancierd door het ministerie van OCW.
- Op verzoek van de gemeente Utrecht participeerden we in het programma [Ondernemer Centraal](#). Ondernemer Centraal biedt coaching, ondersteuning en advies aan ondernemers in de regio Utrecht. We voerden toekomstgesprekken met Utrechtse cultureel en creatief ondernemers. Ook gaven we advies over ondernemerschap en het verwerven van meer en stabielere inkomsten.
- We ontwikkelden samen met MinC (Mediation in Cultuur) van de Universiteit Utrecht een [training Conflicthantering voor toezichthouders en bestuurders in de culturele sector](#). De eerste editie gaat in 2025 plaatsvinden.

Aan het einde van dit jaarverslag staan overzichten van onze samenwerkingspartners en samenwerkingsprojecten.

2.3 Expertisegebieden

We richten ons op drie expertisegebieden: zakelijk ontwikkelen, besturen en financieren. Op al die gebieden bieden we kennis, passende activiteiten en programma's aan voor een sterke culturele sector.

2.3.1 Zakelijk ontwikkelen

Kansen voor ondernemerschap vergroten

Cultuur+Ondernemen werkt aan een sector met zakelijk vermogen. We ondersteunen de sector bij het ontwikkelen van een ondernemende houding, zakelijke kennis en vaardigheden, en weerbaarheid. Het zijn de essentiële ingrediënten voor succesvol ondernemerschap en effectief leiderschap van culturele en creatieve organisaties. Onze aanpak is praktisch en gericht op handelen, want ondernemen is dóen.

Deze impact streven we na:

- Culturele organisaties, kunstenaars en creatieven hebben up-to-date zakelijke kennis en competenties en passen deze toe in de praktijk.
- Ze herkennen kansen en risico's, waardoor ze kansen benutten en bewust omgaan met risico's.
- En ze zien de urgentie om zich professioneel te blijven ontwikkelen. Ze weten hoe dat kan en werken actief aan doorlopende professionele ontwikkeling.

Wat hebben we gedaan in 2024?

We verspreidden kennis over ondernemerschap en zakelijk ontwikkelen

Het hele jaar door deelden we informatie via onze website, nieuwsbrieven en sociale media over ondernemerschap. We voorzagen kunstenaars, creatieven en culturele organisaties doorlopend van actuele informatie en inspiratie. Een paar voorbeelden:

- We ontwikkelden de [kennisgids 'Hoe maak ik een vliegende start?'](#) In onze kennisgidsen bundelen we informatie waar veel belangstelling voor is. Deze gids is bedoeld voor starters: kunstenaars en creatief makers die aan het begin van hun carrière staan. In de kennisgids helpen we hen op weg met artikelen, stappenplannen, ervaringsverhalen, oefeningen en tips. We beantwoorden vragen als: Wat moet je regelen als je voor jezelf begint? Hoe breng je je werk onder de aandacht? En hoe verdien je er geld mee?

- We maakten nieuwe afleveringen van onze [podcast voor zakelijk verantwoordelijken van culturele en creatieve organisaties](#). Over onderwerpen als je intuïtie volgen, balanceren tussen empathisch en autoritair leiderschap, en omgaan met liquiditeitsproblemen bij je start als zakelijk leider.

We versterkten ondernemerschapskennis en -competenties

We hielpen kunstenaars en creatieven om hun competenties en kennis over ondernemerschap te verbeteren. Dit deden we in verschillende bijeenkomsten en programma's:

- We zetten bewust in op bijeenkomsten voor starters. Zo ontwikkelden we het webinar '[Haal alles uit je afstudeershow! / Launching your career at the graduation show](#)'. De afstudeerperiode is voor studenten hét moment om hun werk te laten zien en contacten te leggen. Tijdens het webinar deelden we tips om dat afstudeermoment zo goed mogelijk te benutten. Verder organiseerden we speeddates en workshops op bijeenkomsten en events van andere partijen. Bijvoorbeeld [Power up your art practice van het Mondriaan Fonds](#), de [Carrièreweek van de Universiteit van Amsterdam](#) en [Plug in the Future van Sint Joost](#). Een deel van de bijeenkomsten was in het Engels. Een deel van de bijeenkomsten was in het Engels.
- We voerden het programma [Route Ondernemerschap](#) uit in Rotterdam, Utrecht en Amsterdam. Kunstenaars en creatieven werken in dit leerprogramma aan hun professionele ontwikkeling en zakelijke vaardigheden. Een deelnemer zei over het programma: "Het is inspirerend, confronterend en heel leerzaam. Het heeft mijn beeld van kunstenaarschap veel meer diepte gegeven en me ontzettend geholpen om mijn ambities te verwoorden". Sinds 2023 stimuleren we deelnemers meer om na het programma contact te houden, om van elkaar te leren en elkaar verder te helpen. Dat zagen we in 2024 steeds meer gebeuren.
- We dachten mee over hoe ondernemerschap moet terugkomen in de mbo-opleidingen voor artiesten. En we waren bij de lancering van de [Community of Practice voor ondernemerschap in het kunstvakonderwijs](#). Dit is een nieuw, landelijk netwerk van professionals die zich bezighouden met ondernemerschap in het kunstonderwijs. De Community of Practice is bedoeld om kennis uit te wisselen en inspiratie op te doen. Het netwerk is mede mogelijk gemaakt door de [Rijksdienst voor Ondernemend Nederland \(RVO\)](#).

We versterkten de kennis en vaardigheden van zakelijk leiders en organisaties

We hielpen zakelijk verantwoordelijken van culturele organisaties bij het vergroten van hun kennis en vaardigheden op het gebied van leiderschap. In groepen en individueel:

- Voor de derde keer op rij boden we het ontwikkelprogramma [Slagkracht](#) aan, omdat blijkt dat hier nog steeds veel behoefte aan is. Slagkracht is een programma en platform voor startend zakelijk leiders van culturele en creatieve organisaties. Naast live bijeenkomsten en trainingen bieden we videocolleges, podcasts, blogs en artikelen. In 2024 gaven we voor het eerst de [training 'Communicatievaardigheden'](#) voor zakelijk leiders. Ook de [training 'Van projectorganisatie naar toekomstbestendige organisatie'](#) was nieuw. Aansluitend op deze training en de vele vragen die we kregen, organiseerden we twee rondetafelgesprekken over groei en bestending. Eén met kunstenaars en creatief ondernemers en één met zakelijk verantwoordelijken van culturele organisaties. We bespraken vragen, ervaringen en dilemma's.
- In ons [mentoringprogramma voor zakelijk leiders en directeuren](#) koppelden we beginnend zakelijk leiders aan ervaren vakgenoten. Dit programma bieden we al sinds 2018 aan, en het wordt altijd hoog gewaardeerd. Onderwerpen die in 2024 veel aan bod kwamen, waren organisatieontwikkeling, positionering, financiering, risicomangement, personeelsbeleid en (persoonlijk) leiderschap. Deelnemers gaven na afloop aan dat zij gegroeid waren in hun rol als leider. Ook zeiden ze meer vertrouwen te hebben in de toekomstbestendigheid van hun organisatie.
- We zetten onze samenwerking met [De Baak](#), [vanHarte&Lingsma](#) en de [Vrije Universiteit \(VU\)](#) voort. Zij bieden mensen uit de culturele sector opleidingen aan tegen sterk gereduceerd tarief in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Dit bevordert heterogene groepen en zorgt voor een interessant leerklimaat voor alle deelnemers. In 2024 was het aantal mensen dat via deze samenwerking een opleiding volgde aanzienlijk meer dan in het jaar ervoor. We zijn in gesprek met [Comenius Leergangen](#) over een soortgelijke samenwerking.

2.3.2 Besturen

Bestuur en toezicht van goede kwaliteit

Cultuur+Ondernemen ondersteunt culturele organisaties in het professionaliseren en verbeteren van bestuur en toezicht. We zijn hoeder en houder van de [Governance Code Cultuur](#). We dragen de inhoud van de code uit, en adviseren culturele organisaties over de toepassing ervan. Daarnaast adviseren we subsidiegevers over hoe ze de toepassing van de code kunnen monitoren. We doen dit via handreikingen, ervaringsverhalen en kennisgidsen op onze website. En via trainingen en bijeenkomsten voor bestuurders en toezichthouders.

Deze impact streven we na:

- Culturele organisaties zien goed bestuur en toezicht als essentieel voor een sterke en goed functionerende culturele organisatie. Ze kennen de Governance Code Cultuur en passen de principes uit de code toe in de praktijk.
- De kwaliteit en professionaliteit van bestuur en toezicht van culturele organisaties nemen toe.
- Bestuurders en toezichthouders reflecteren regelmatig op hun rol en verantwoordelijkheden. Als de omstandigheden binnen of buiten de organisatie veranderen, passen ze hun werkwijze daarop aan.

Wat hebben we gedaan in 2024?

We organiseerden bijeenkomsten over het toepassen van de Governance Code Cultuur
Van culturele organisaties wordt verwacht dat zij uitleggen hoe zij de code toepassen en hun bestuur en toezicht vormgeven. Wij ondersteunden hen hierin met verschillende activiteiten:

- We organiseerden online bijeenkomsten over besturingsmodellen en de basisprincipes van bestuur en toezicht. Ook organiseerden we een webinar over belangenverstrengeling. De code bevat aanbevelingen voor hoe om te gaan met belangenverstrengeling, maar in de praktijk blijkt het soms knap lastig om te beoordelen wat wel en niet kan. In het webinar geven we voorbeelden en sporen we bestuurders en toezichthouders aan om het hier met elkaar over te hebben.
- We organiseerden ook workshops voor verschillende doelgroepen. In onze [workshop 'Hoe \(en waarom\) richt ik een stichting op?'](#) behandelen we onderwerpen als: Wat is voor mijn organisatie een passend besturingsmodel? Wat zijn statuten? En hoe stel ik een goed bestuur samen? Verder organiseerden we een aantal workshops voor raden van toezicht, besturen, directeuren en directeur-

bestuurders. De workshops gingen over hun taken en verantwoordelijkheden en hoe ze de code kunnen toepassen in hun organisatie.

- We werkten samen met opleidingsinstituten om trainingen te ontwikkelen en te geven voor toezichthouders en bestuursleden in de cultuursector. Daarin leren ze wat hun verantwoordelijkheden en rollen zijn en hoe ze die goed kunnen invullen. Ervaren toezichthouders en bestuursleden vertellen over hun ervaringen, wat er bij hen is misgegaan en hoe ze dit hebben opgelost. De trainingen zorgen ervoor dat beginnende en meer ervaren toezichthouders en bestuursleden met elkaar in contact komen en van elkaar leren. Zo ontwikkelen ze een visie en leren ze over hun wettelijke verantwoordelijkheden.

We deelden kennis via onze website

Op onze website gaven we bestuurders en toezichthouders praktische informatie over governance:

- We publiceerden een [handreiking over wat je kunt doen bij mogelijke belangenverstrengeling](#). Omdat elke situatie anders is, geven we voorbeelden van dilemma's met overwegingen en een conclusie. Zo bieden we handvatten om te bepalen wat wel en niet kan. We publiceerden ook de [handreiking 'Een vertrouwenspersoon aanstellen, hoe doe je dat?'](#). Daarin besteden we aandacht aan wat een vertrouwenspersoon doet, en hoe je ervoor zorgt dat medewerkers de weg ernaartoe vinden. Tot slot publiceerden we een [handreiking over het overstappen van een bestuur-directiemodel naar een raad-van-toezichtmodel](#). Met informatie en praktische tips voor stichtingen die overwegen de overstap te maken.
- We publiceerden een [interview met drie ervaren voorzitters van raden van toezicht en besturen](#). De voorzitters vertellen wat hun werk interessant maakt, gaan in op mogelijke valkuilen en geven tips voor beginnende voorzitters.
- We verbeterden de informatie over [bestuur en toezicht op onze website](#). De informatie is nu makkelijker vindbaar, toegankelijker en aansprekender.

We adviseerden beleidsmedewerkers over de Governance Code Cultuur en hoe ze de naleving van de code kunnen monitoren

Beleidsmedewerkers bij gemeenten spelen een belangrijke rol in het monitoren of en hoe culturele organisaties de code toepassen. Wij adviseerden beleidsmedewerkers hoe ze die rol kunnen invullen en het gesprek hierover kunnen voeren:

- We gaven presentaties voor beleidsmedewerkers van kleinere gemeenten over hoe zij kunnen beoordelen of een organisatie zich houdt aan de code. Dit deden we op twee bijeenkomsten van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG).

- We verzorgden workshops voor de provincies Overijssel en Utrecht, over hoe hun beleidsmedewerkers en accounthouders de toepassing van de code kunnen monitoren bij de instellingen die zij subsidiëren.

We speelden in op actuele kwesties in de sector met gevolgen voor bestuur en toezicht

- We deelden kennis over de [wet DBA](#) en de gevolgen hiervan voor de sector. De wet DBA, deregulerende beoordeling arbeidsrelaties, is bedoeld om schijnzelfstandigheid te voorkomen. Omdat veel culturele organisaties met zzp'ers werken en de wet dit lastiger maakt, hebben zij hier veel vragen over. We bundelden de belangrijkste vragen en publiceerden deze op onze website. We beantwoordden vragen van zowel opdrachtgevers als zzp'ers, en gaan in op de bestuurlijke verantwoordelijkheid rond de toepassing van de wet. Voor arbeidsrechtelijke en fiscale vragen verwijzen we door naar organisaties die gerichtere adviezen kunnen geven. De vragenlijst wordt veel gebruikt.
- We bereiden de update van de Governance Code Cultuur voor. We constateerden dat er groeiende aandacht is bij culturele instellingen en subsidiënten voor onderwerpen als sociale veiligheid, duurzaamheid, financiële weerbaarheid, en medezeggenschap en er gaan stemmen op om deze en andere onderwerpen een grotere plek te geven in de Governance Code Cultuur. Maar ook worstelt men met de regeldruk en verantwoordingslast die samenhangt met de code. In 2025 start het traject 'Update Governance Code Cultuur' waarin we samen met de sector en andere stakeholders werken aan de verbetering van de code als handvat voor goed bestuur en toezicht. In 2024 werkten wij het plan van aanpak uit en benaderden wij kandidaten voor de begeleidingscommissie.

2.3.3 Financiereren

Naar een bredere financieringsmix

Cultuur+Ondernemen ontwikkelt en verspreidt kennis over financiering in de culturele en creatieve sector. We focussen op een brede financieringsmix met niet alleen subsidie, maar ook financiering uit andere bronnen zoals eigen inkomsten, sponsorgelden, donaties en andere middelen. Daarmee versterken we de financiële weerbaarheid en wendbaarheid van onze doelgroepen.

Onze kennis over financieren komt samen in de [Culturele Financieringswijzer](#). Hierin vinden culturele organisaties, kunstenaars en creatieven actuele en relevante informatie over financiering die past bij hun financieringsbehoefte. Ook zorgen we samen met beleidsmakers en financiers voor een goede toegang tot financiering voor makers, kunstenaars en culturele organisaties.

Deze impact streven we na:

- Culturele organisaties, kunstenaars en creatieven kennen, vinden en gebruiken verschillende soorten financiering die aansluiten bij hun financieringsbehoeften. Daarmee versterken zij hun verdienvermogen, waardoor hun werk of organisatie toekomstbestendiger wordt.
- Zij kunnen verschillende verdienmodellen onderscheiden en een passend verdienmodel ontwikkelen.
- Beleidsmakers maken beleid dat culturele organisaties, kunstenaars en creatieven stimuleert om passende en alternatieve financiering te vinden en gebruiken.

Wat hebben we gedaan in 2024?

We hielpen makers bij het vinden van passende financiering

Met onder meer het [programma In the Mix](#) maakten we het makers makkelijker om een passende en meer diverse financieringsmix te krijgen. Het programma was een samenwerking met voordekunst en Platform ACCT. Het ministerie van OCW was nauw betrokken als opdrachtgever en financier. In the Mix bestond uit een aantal activiteiten:

- We organiseerden kennissessies waarin financiers en makers samen onderzochten welke obstakels makers ervaren bij het zoeken naar passende financiering.
- We ontwikkelden een prototype van een [AI-chatbot](#). De bot bundelt informatie uit onze Culturele Financieringswijzer, onze website en websites van samenwerkingspartners. Het doel is dat mensen snel een betrouwbaar antwoord

krijgen op hun vraag, zonder zelf op websites te zoeken. We hebben de bot uitgebreid getraind en getest met gebruikers.

- We ontwikkelden een [tool voor financiers](#), die inspiratie en handvaten biedt om te werken aan betere onderlinge afstemming. De tool geeft inzicht in financieringsmodellen waarmee financiers individuele makers efficiënt en doelmatig kunnen ondersteunen.
- We waren betrokken bij onderzoek van Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) naar de manier waarop zelfstandige makers tot een duurzame financieringsmix kunnen komen. Hiervoor volgden we makers bij hun zoektocht naar financiering en brachten we hun klantreis in kaart.

We besteedden extra aandacht aan verdienmodellen en eigen inkomsten

Een aantal voorbeelden:

- In 2023 bleek dat aannames over geld kunnen zorgen voor weerstand om met eigen inkomsten en verdienmodellen aan de slag te gaan. In 2024 lanceerden we daarom de [Instagramcampagne 'GELD!?'](#). De campagne was gericht op makers en bestond uit een reeks artikelen en een aantal korte video's waarin kunstenaars met elkaar in gesprek gingen. Met de campagne willen we het onderwerp geld bespreekbaar maken en kunstenaars inspireren om een andere relatie met geld in hun beroepspraktijk te ontwikkelen. Door ervaringen en inzichten te delen, kunnen kunstenaars ook elkaar inspireren en van elkaar leren.
- We actualiseerden de Culturele Financieringswijzer. We schreven nieuwe teksten, en maakten de Culturele Financieringswijzer praktischer en visueel aantrekkelijker. Daarnaast ontwikkelden we een tool die culturele en creatieve organisaties helpt om hun inkomsten te vergroten. In vier korte stappen komen ze tot een concreet actieplan.
- We maakten een [voorbeeldcasus over FAAM Utrecht](#), over een gevarieerde financieringsmix en structureel geld verdienen. FAAM is een stichting die kunstenaars koppelt aan wetenschappers. De organisatie verdient geld via betaalde opdrachten, maar krijgt ook geld uit alternatieve bronnen, zoals subsidies. Zo is FAAM minder afhankelijk van één of een paar bronnen.

We verbeterden de randvoorwaarden om financiering te krijgen

We werkten aan een beter ondernemersklimaat voor makers en culturele organisaties. Dit deden we onder andere met de volgende activiteiten:

- We publiceerden een [opiniestuk in het NRC](#), over hoe subsidievoorwaarden de financiële weerbaarheid en wendbaarheid van organisaties in de weg staan. Aan het einde van het jaar subsidie overhouden mag bijvoorbeeld niet, maar zonder

buffer is het lastig om tegenvallers op te vangen, investeringen te doen en bijvoorbeeld een lening te krijgen. In het stuk pleiten we voor passender regels voor culturele organisaties.

- We zien steeds vaker fondsen ontstaan die publieke en private financiering bij elkaar brengen voor de culturele sector. Daarom startten we met een onderzoek naar hoe we publiek-private financiering breder toegankelijk kunnen maken voor de culturele sector. In 2025 gaan we hiermee door.
- In samenwerking met Art-up zijn we een [onderzoek gestart naar mogelijkheden voor het aanjagen van innovatie in de culturele sector](#). In 2024 hebben we ons vooral gericht op de voorbereidende activiteiten zoals het voeren van gesprekken met de stakeholders. In 2025 vervolgen we dit onderzoek met onder andere een enquête onder de doelgroep. We willen aanbevelingen doen op basis van best practices, over hoe innovatie in de culturele sector gestimuleerd kan worden. In juni 2025 wordt het onderzoek afgerond.

2.4 Loket

Laagdrempelige kennis en advies

Ons loket is hét startpunt voor cultureel ondernemers om op een laagdrempelige manier kennis op te doen en vragen te stellen. Het loket bestaat uit drie onderdelen:

- We zijn een helpdesk. Kunstenaars, creatieven en culturele organisaties kunnen ons mailen en bellen met allerlei korte vragen over ondernemerschap. Die vragen proberen we direct te beantwoorden. Lukt dat niet, dan verwijzen we ze door naar plekken waar ze die informatie wel kunnen vinden.
- We voeren oriëntatiegesprekken: gratis gesprekken van een uur met een van onze adviseurs, waarin deelnemers kunnen sparren over een concrete vraag.
- We delen informatie online. Dit is waar mensen hun zoektocht vaak beginnen en goed geholpen willen worden. Op onze website staan ervaringsverhalen, thematische publicaties en online tools, zoals de Culturele Financieringswijzer, en tools voor goed bestuur en toezicht. We brengen ons aanbod ook onder de aandacht via LinkedIn, Instagram en onze nieuwsbrief.

De helpdesk en de oriëntatiegesprekken zijn voor ons belangrijke informatiebronnen. Ze geven ons inzicht in wat er leeft bij onze doelgroepen. Hierdoor weten we welke onderwerpen aandacht verdienen en aan welke producten en diensten behoefte is.

2.4.1 Helpdesk en oriëntatiegesprekken

Wat hebben we gedaan in 2024?

We hielpen creatief en cultureel ondernemers persoonlijk verder

Via de [helpdesk](#) en tijdens [oriëntatiegesprekken](#) hielpen we makers en culturele organisaties persoonlijk verder:

- We beantwoordden 227 vragen via onze helpdesk. Veel vragen gingen over financieren, lenen, contractering en governance.
- We voerden 564 oriëntatiegesprekken. De gesprekken met individuele makers gingen vooral over het ontwikkelen van zakelijke competenties, regie over de eigen beroepspraktijk en vragen over financiering of een financieringsmix. Bij organisaties was de top drie van gespreksonderwerpen: het implementeren van de Governance Code Cultuur, de inrichting van een bestuur en financiering.

- We wezen mensen op onze oriëntatiegesprekken bij workshops en bijeenkomsten in het hele land. Hierdoor bereikten we meer mensen buiten Amsterdam: in 2024 kwam 74% van de deelnemers van buiten Amsterdam.
- De adviseurs die oriëntatiegesprekken voeren, hadden hun jaarlijkse gesprekstraining. Ervaren adviseurs fristen hun kennis op en nieuwe adviseurs leerden hoe ze dit soort gesprekken goed voeren.

We maten de impact van onze oriëntatiegesprekken

Deelnemers aan de oriëntatiegesprekken krijgen standaard na drie weken een evaluatieformulier toegestuurd, met het verzoek dit in te vullen en terug te sturen. In 2024 verbeterden we de impactmeting met nieuwe vragen.

- Onze oriëntatiegesprekken worden altijd heel goed gewaardeerd. Deelnemers gaven de gesprekken gemiddeld een 8,3. Van alle respondenten gaf 52% aan meer inzicht te hebben in de knelpunten van de eigen ontwikkeling. En 50% zei na het gesprek meer open te staan voor nieuwe manieren om de beroepspraktijk vorm te geven.

2.4.2 Digitaal platform en communicatie

Wat hebben we gedaan in 2024?

We werkten aan onze zichtbaarheid en ons bereik bij cultureel ondernemers

We verbeterden [onze website](#) en onze social media posts. Hierdoor vergrootten we onze zichtbaarheid en ons bereik. Een aantal voorbeelden:

- We optimaliseerden onze social media content. Dat deden we op basis van data die inzicht geeft in hoe relevant een bericht is voor het bereikte publiek. In plaats van door te verwijzen naar de website, deelden we vaker kennis direct in de posts. Door meer inhoud toe te voegen en te zorgen dat die inhoud relevant is voor een breed publiek, bereikten we een groter publiek. We experimenteerden met andere, meer visuele, vormen van content op onze socials, zoals slideshows (carrousels). Dit bleek een effectieve manier om informatie over te brengen, want het aantal likes, reacties, kliks en opgeslagen berichten steeg. Het gebruik van visueel sterke en behapbare content maakt onze boodschap toegankelijker en relevanter voor een bredere doelgroep. Vooral jongere makers bereiken we hier beter mee.
- We verbeterden onze website. We maakten de navigatie duidelijker, optimaliseerden pagina's en zorgden ervoor dat bezoekers sneller de informatie vinden die ze zoeken. Ook verwijzen we beter door naar relevante interne en

externe pagina's. Hierdoor presteert de website beter en zijn we beter vindbaar in zoekmachines.

- Op onze website bieden we een groot aantal tools die bestuurders en toezichthouders helpen bij hun werk en het toepassen van de Governance Code Cultuur. We maakten deze tools beter zichtbaar op onze website. Hierdoor zijn ze sneller te vinden en makkelijker te gebruiken in de praktijk.

We stemden onze content beter af op onze doelgroep van cultureel ondernemers

We leerden weer meer over onze doelgroep en stemden onze content hierop af:

- We letten scherp op de relevantie en kwaliteit van de inhoud van onze [nieuwsbrieven](#). Dit doen we door maandelijks de inhoud te bespreken, in te spelen op actuele thema's en verschillende versies van de nieuwsbrief te testen om na te gaan wat het beste werkt. Dat werpt zijn vruchten af: het percentage ontvangers dat de e-mail opent en doorklikt naar informatie op onze website, groeit gestaag.
- We zetten een pilot op om te onderzoeken hoe we onze content efficiënt ook in het Engels kunnen aanbieden, zodat we beter kunnen inspelen op onze groeiende internationale doelgroep. Hierbij onderzochten we bijvoorbeeld de inzet van kunstmatige intelligentie (AI). Op dit moment is de kwaliteit nog niet goed genoeg en is menselijke redactie nodig, maar de ontwikkelingen gaan snel. Op de lange termijn werken we toe naar een (deels) Engelstalige website.
- We deelden onze website meer op onderwerp in, en niet alleen op doelgroep. We voegden op de homepage ook de kennisgidsen toe met titels als [‘Hoe versterk ik mijn leiderschap?’](#) en [‘Hoe maak ik een vliegende start?’](#). Gebruikers kunnen zich hier makkelijker in herkennen. Daarnaast maakten we webpagina's per vakgebied, zoals kunst, film en gaming. Door de website anders in te delen, zijn we voor meer mensen in Google goed vindbaar en spreken we een breder publiek aan.
- We ontwikkelden een [nieuwe online omgeving over bestuur en toezicht](#). Die is uitgebreid getest. De feedback hielp niet alleen bij het optimaliseren van de website, maar biedt ook waardevolle inzichten over het gebruik van de website voor toekomstige projecten.

We werkten aan onze digitale toegankelijkheid

We verbeterden de toegankelijkheid van onze digitale communicatie:

- We schreven beschrijvende teksten (alt-teksten) bij het beeldmateriaal op onze website en in onze nieuwsbrieven. Zo maakten we onze communicatie ook toegankelijk voor mensen die blind of slechtziend zijn. Dit is nu standaard bij de ontwikkeling van nieuwe content.

- We schreven transcripties voor al onze video's en podcasts. Op die manier zijn ze ook te volgen voor mensen die doof zijn of slechthorend.

We werkten aan onze zichtbaarheid en ons bereik bij andere stakeholders

We zorgden voor meer zichtbaarheid en bereik bij andere stakeholders, zoals branche- en beroepsorganisaties, beleidsmakers en samenwerkingspartners:

- We maakten informatiepakketten en verstuurden die per e-mail naar onze partners. Zo informeerden we gemeenten bijvoorbeeld over onze cultuurleningen, zodat zij hun doelgroepen beter kunnen helpen.
- We maakten een [infographic van ons activiteitenplan voor 2025 tot 2028](#). Dat biedt in één oogopslag een overzicht van wie we zijn, wat we doen en wat onze doelen zijn voor de komende vier jaar. De infographic is bedoeld voor cultureel ondernemers, maar ook voor onze andere stakeholders, zoals beleidsmakers en samenwerkingspartners.

2.5 Financiële faciliteiten (niet behorend tot BIS-taak)

Leningen voor een sterke culturele sector

Cultuur+Ondernemen verstrekt cultuurleningen tegen lage rentes aan culturele organisaties en makers. Dat doen we niet zomaar. Een persoonlijk gesprek is onderdeel van de aanvraagprocedure. We denken mee over een passende lening en adviseren over ondernemen, governance, financieren en lenen. Daarna vragen veel mensen een lening aan. Anderen oriënteren zich eerst breder op hun ondernemerschap en financieringsbehoefte, bijvoorbeeld via een oriëntatiegesprek of leerprogramma. Als wij zelf geen geschikte leenvorm hebben, verwijzen we door naar onze samenwerkingspartners of andere partijen.

Deze impact streven we na:

- Culturele organisaties, kunstenaars en creatieven kunnen met een cultuurlening hun plannen realiseren en daarmee verder professionaliseren.
- Ze hebben meer kennis over en toegang tot financiering voor de culturele en creatieve sector.
- Daardoor worden ze financieel weerbaarder en verbeteren de ondernemerskwaliteiten.

In 2024 boden wij de volgende cultuurleningen aan:

Product	Min. bedrag	Max. bedrag	Rente	Afsluitkosten	Looptijd
Cultuurlening	€ 5.000	€ 500.000	2% -5% o.b.v. grootte en risicoprofiel	1% -2% met minimum van € 200	Max. 120 maanden. Afhankelijk van bestedingsdoel
Regionale cultuurleningen - Amsterdamse Cultuurlening - Utrechtse Cultuurlening - Brabantse Cultuurlening - Rotterdamse Cultuurlening - Gelderse Cultuurlening	€ 1.000	€ 20.000 - € 60.000* *Afhankelijk van leningssoort	2%	1% met minimum van € 200	Max. 72 maanden
Cultuur Opstart Lening	€ 2.500 / € 10.000	€ 500.000	2-5% o.b.v. risicoprofiel	1%	Max. 36 maanden
Cultuur Vermogen Lening	€ 10.000 / € 25.000	€ 75.000 / € 500.000	2-5% o.b.v. risicoprofiel	1%	Max. 60 maanden / Max. 108 maanden
Noord-Hollandse Cultuurlening	€ 10.000	€ 250.000	1%	tot € 50.000: € 250 boven € 50.000: € 500	Max. 120 maanden

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

Wat hebben we gedaan in 2024?

We verstrekten cultuurleningen op maat tegen een lage rente

- We voerden 300 (2023: 276) eerste gesprekken naar aanleiding van informatieverzoeken. Daarnaast namen we 128 (2023: 120) nieuwe leningaansvragen in behandeling voor een bedrag van € 15,2 miljoen (2023: € 15,6 miljoen). We verstrekten 103 leningen (2023: 99) voor een bedrag van € 9,5 miljoen (2023: € 9,9 miljoen).
- In 2024 startten we met de nieuwe [Cultuurlening](#). Hierin zijn de Cultuurleningen die we tot en met 2023 verstrekten en de Cultuurlening Plus geïntegreerd. De Cultuurlening en de regionale varianten voor zelfstandigen en organisaties werden vaker verstrekt (2024: 88, 2023: 72 (in 2023 inclusief Cultuurlening Plus)). In totaal werd € 6,7 miljoen uitgeleend (2023: € 6 miljoen). Deze lening voorziet duidelijk in een behoefte.
- De [Cultuur Opstart Lening](#) en de [Cultuur Vermogen Lening](#) werden 7 keer toegekend en uitbetaald (2023: 8) voor een bedrag van € 1,6 miljoen (2023: € 3,9 miljoen). De behoefte aan dit type leningen neemt af, hoewel er nog steeds vraag naar is. Het aantal leningen bleef op hetzelfde niveau als in 2023, maar de bedragen per lening namen wel af.
- De [Noord-Hollandse Cultuurlening](#) werd 8 keer toegekend voor een totaalbedrag van € 1,1 miljoen (2023: 4 leningen voor € 315.000). Eind 2024 waren er nog 21 aanvragen in behandeling, voor in totaal € 4,6 miljoen.
- We wezen 12 aanvragen af. Het ging om een totaalbedrag van € 2,5 miljoen. De reden van de afwijzing was meestal dat we te veel twijfelden aan de financiële haalbaarheid van de plannen. In die gevallen hielpen we de aanvragers wel op weg met advies over alternatieve mogelijkheden of het verder uitwerken van hun plannen. Verder annuleerden 31 aanvragers hun aanvraag (€ 3,8 miljoen in totaal). Meestal omdat ze de overige financiering niet rond konden krijgen. Soms omdat hun plannen om andere redenen niet doorgingen.
- Bij het verstrekken van een lening vroegen we leningnemers om een enquête in te vullen. Met als doel: onze dienstverlening te analyseren en zo nodig te verbeteren. De leningnemers die de enquête invulden, waren enthousiast over de intake (score: 4,44 van 5), onze adviezen (4,84), de administratieve afhandeling (4,48) en de

doorlooptijd van de aanvraag (4,32). Alle respondenten gaven aan dat ze de Cultuurlening bij anderen zouden aanbevelen.

In de jaarrekening (blz. 66 t/m 113) worden alle leenvormen uitgebreid toegelicht.

We werkten samen met partners

We werkten nauw samen met onze partners, zoals het ministerie van OCW, regionale partners en het Nederlands Filmfonds:

- We evalueerden de cultuurleningen met onze regionale partners. De [Rotterdamse Cultuurlening](#) wordt voorgezet in 2025, de [Brabantse](#) en [Gelderse cultuurlening](#) worden afgerond. Met Amsterdam, Utrecht en Noord-Holland lopen de gesprekken nog.
- Het [Garantiefonds Pandemie Audiovisuele Producties](#) wordt nauwelijks nog gebruikt. Dit is een fonds voor onvoorziene kosten, veroorzaakt door een pandemie of de overheidsmaatregelen die daarmee samenhangen. Met het Nederlands Filmfonds en de sector zijn we in gesprek gegaan om tot een nieuwe gezamenlijke regeling te komen die beter aansluit bij de behoeften van de sector. We verwachten de regeling in het tweede halfjaar van 2025 te kunnen aanbieden.

We communiceerden over de mogelijkheid van lenen als onderdeel van de financieringsmix

- We namen deel aan verschillende bijeenkomsten met beleidsmedewerkers van gemeenten, om de toegevoegde waarde van cultuurleningen naar voren te brengen. Zo waren we bij een bijeenkomst voor beleidsmedewerkers cultuur in Noord-Holland, en bij een bijeenkomst bij de VNG, speciaal voor beleidsmedewerkers van kleinere gemeenten. We willen hen ervan bewust maken dat er in de financieringsmix meer financieringsbronnen bestaan dan alleen subsidie, en dat ze makers en organisaties naar ons kunnen doorverwijzen voor meer advies.
- We namen ook deel aan verschillende bijeenkomsten voor makers, onder andere in Noord-Brabant. Tijdens deze bijeenkomsten wezen we makers op de mogelijkheid van lenen als onderdeel van hun financieringsmix.
- We vergrootten de bekendheid van onze cultuurleningen. De [reclamecampagne over cultuurleningen](#), die eind 2023 startte, heeft effect gehad. De berichten op social media werden goed bekeken en kregen veel reacties. Het aantal bezoeken aan onze website nam sterk toe, evenals het aantal verzoeken om informatie.

We professionaliseerden onze interne organisatie en administratie verder

Onze portefeuille groeit. Daarom besteedden we aandacht aan het beheer en professionaliseerden we onze interne organisatie:

- We verbeterden het gebruik van ons softwareprogramma VenturePlan. Met dit programma, dat in 2023 is ingevoerd, leggen we het hele leenproces uniform vast: van de aanvraag, beoordeling en goedkeuring tot en met het opstellen van akten en het uitboeken van de leningen. In 2024 bereidden we de introductie van het klantportaal in 2025 voor. Klanten kunnen hierop inloggen, hun saldo bekijken en zien wat ze nog moeten terugbetalen.
- We professionaliseerden ons leningenbeheer verder. Zo volgen we leningnemers nu beter, waardoor we het eerder zien als ze (tijdelijk) niet aan hun betalingsverplichting kunnen voldoen. Snel ingrijpen helpt om grotere problemen te voorkomen. Overigens verloopt de aflossing in de meeste gevallen goed; verreweg de meeste leningen worden op tijd terugbetaald.
- We werkten aan een zekerhedenstructuur die beter past bij de kredietrisico's van de doelgroep. Ook immateriële activa, zoals de naam van een musical of museum, kunnen nu fungeren als onderpand.

2.6 Voucherbeheer Amsterdam (niet behorend tot BIS-taak)

Zie Verantwoording [Voucherbeheer Amsterdam](#) op bladzijde 124.

3. Prestatieverantwoording

Prestatie-indicator	Begroting 2024	Realisatie 2024
1. Digitale vernieuwing - aantal (grote) vernieuwingen digitaal platform	3	2
2. Digitaal bereik en gebruik - aantal bereikte personen	866.800	1.179.603
3. Digitaal bereik en gebruik - niveau meten kwalitatief gebruik (schaal 0-4)	4	4
4. Digitale content - aantal tools, cases en best practices	64	73
5. Programma's en bijeenkomsten - aantal bijeenkomsten	127	118
6. Programma's en bijeenkomsten - klantwaardering	8	8,4
7. Loket - aantal oriëntatiegesprekken	450	564
Plus aantal helpdeskvragen	200	227
Plus aantal informatieverzoeken leningen		300
8. Loket - aantal matches	307	343
9. Governance Code Cultuur - beheer en instandhouding	1	1
10. Monitoring en evaluatie - aantal publicaties	2	3
11. Pilots en experimenten - aantal lopende (grote) pilots en experimenten	5	4
12. Meetindicator Governance - % culturele organisaties dat voldoet aan de criteria die de GCC aan het jaarverslag stelt	0	0
13. Meetindicator Kennis - % deelnemers aan kennisbevorderende activiteiten dat aangeeft bruikbare kennis te hebben opgedaan	1	1

Toelichting op de prestatie-indicatoren

1. Digitale vernieuwing - aantal (grote) vernieuwingen digitaal platform

In 2024 voltooiden we een nieuwe online omgeving over bestuur en toezicht en realiseerden we een update van de homepage van ons platform. De derde vernieuwing, namelijk de doorontwikkeling van het navigatiemenu, loopt door in 2025.

2. Digitaal bereik en gebruik - aantal bereikte personen

We meten hier het aantal unieke gebruikers (platform en nieuwsbrief) + het aantal impressies/ weergaven (socials). Het bereik is groter dan de prognose, mede dankzij de bijdrage van de Cultuurlenen-campagne met betaald bereik. Dit jaar kunnen we bovendien het betaalde bereik op LinkedIn meenemen in onze analyses, wat in voorgaande jaren nog niet mogelijk was. Hierdoor krijgen we nu een completer beeld van de resultaten. In het

totale bereik van 1.179.603 zijn ook de 13.742 abonnees op onze nieuwsbrief meegenomen.

3. Digitaal bereik en gebruik - niveau meten kwalitatief gebruik (schaal 0-4)

Naast kwantitatief gebruik kijken we ook naar het kwalitatieve gebruik van diverse kanalen en analyseren we doorklikpercentage, gemiddelde leesduur, het uitvoeren van belangrijke acties op de website, reacties, likes en nog veel meer. In 2024 hebben we de nieuwe kanaalstrategie verder ontwikkeld en uitgevoerd. We meten ons digitaal bereik en de relevantie van onze social media-content, bespreken de resultaten elk kwartaal en optimaliseren onze content. Onze nieuwsbrief monitoren en evalueren we maandelijks. Ook testen we doorlopend met verschillende versies om na te gaan wat het beste werkt om het doorklikpercentage verder te laten groeien. Bij nieuwe ontwikkelingen op ons platform betrekken we de doelgroep voor gebruikerstesten tijdens interviews of via voorkeurtesten via een online testplatform.

4. Digitale content - aantal tools, cases en best practices

In 2024 hebben we 73 tools, cases en best practices in digitale formats gedeeld. Met name op het gebied van zakelijk ontwikkelen hebben we meer geproduceerd. Dit heeft er onder andere mee te maken dat er minder kennisgidsen zijn gemaakt dan gepland omdat de onderwerpen daar nog niet rijp voor waren. Daarom is er eerst in kleinere vorm content over gemaakt en gedeeld.

5. Programma's en bijeenkomsten - aantal bijeenkomsten

Hieronder vallen alle programma's, bijeenkomsten, congressen, meet-ups, rondetafels, webinars, trainingen, workshops en lezingen die wij organiseren of waar wij optreden. In 2024 waren dit er 118.

6. Programma's en bijeenkomsten – klantwaardering

We verzamelen informatie over hoe deelnemers onze programma's en bijeenkomsten waarderen. We hebben in 2024 een klantwaardering gehad van 8,4. Dit is een flinke stijging ten opzichte van de voorgaande jaren (2023: 7,9 en 2022 en 2021: 8,0). Klantwaardering is gebaseerd op de geretourneerde vragenlijsten van deelnemers van oriëntatiegesprekken, webinars, bijeenkomsten, workshops en de langere programma's zoals Slagkracht, mentoring en Route Ondernemerschap.

7. Loket - aantal oriëntatiegesprekken

Oriëntatiegesprekken zijn een belangrijk onderdeel van de loketfunctie. In 2024 voerden wij 564 gesprekken ten opzichte van 450 begroot. Daarnaast hielpen wij 227 vraaghebbers met antwoorden via onze helpdesk. Bij de leenfaciliteiten behandelden we 300 informatieverzoeken.

8. Loket - aantal matches

Wij matchen vraaghebbers die bij ons aankloppen met grotere vraagstukken met experts uit ons externe netwerk. Hierbij nemen we ook de concrete leenaanvragen mee, waarbij een match wordt gemaakt met een kredietadviseur. De realisatie is hoger dan begroot door de omvang van de opdracht voor de gemeente Utrecht: Ondernemer Centraal.

9. Governance Code Cultuur - beheer en instandhouding

Voor instandhouding en beheer van dit sectorinstrument houden we op gezette tijden de Governance Code Cultuur en de toepassing daarvan tegen het licht. In 2024 troffen we onder andere de voorbereidingen voor het traject voor de update van de code dat in 2025 start.

10. Monitoring en evaluatie - aantal publicaties

In deze categorie brengen we onze grotere publicaties onder. We volgen en duiden trends en ontwikkelingen en evalueren doorlopend onze dienstverlening. Het project In het Mix heeft geresulteerd in een onderzoeksrapport en een clicktool. Het doel van deze tool is het inzichtelijk maken van financieringsmodellen waarmee financiers doelmatig en efficiënt individuele makers kunnen ondersteunen. Ook publiceerde de NRC onze ingezonden brief over subsidievoorwaarden die de ontwikkeling van de sector belemmeren.

11. Pilots en experimenten - aantal lopende (grote) pilots en experimenten

In 2024 ontwikkelden en implementeerden we een nieuwe strategie en meetmethode voor onze digitale kanalen in samenwerking met een gespecialiseerd bureau. Ook ontwikkelden we een prototype van een AI-chatbot. De bot bundelt informatie uit onze Culturele Financieringswijzer, onze website en websites van samenwerkingspartners. Verder startten we een onderzoek naar hoe we publiek-private financiering breder toegankelijk kunnen maken voor de culturele sector. In 2025 gaan we hiermee door. De uitvoering van het garantiefonds voor de audiovisuele sector is doorgegaan, maar was geen belangstelling voor bij producenten. De voorgenomen pilot om kenmerken van innovatieve startups in de culturele sector en hun financieringsbehoefte in kaart te brengen heeft een andere vorm gekregen. In het laatste kwartaal van het jaar startten we een onderzoek naar innovatie in de culturele sector. De resultaten hiervan worden opgeleverd in 2025.

12. Meetindicator Governance - % culturele organisaties dat voldoet aan de criteria die de GCC aan het jaarverslag stelt

Dit is geen monitoringsindicator waarop jaarlijks wordt gerapporteerd. Wij hebben dit onderzoek in 2023 gedaan en herhalen dit in 2025.

13. Meetindicator Kennis - % deelnemers aan kennisbevorderende activiteiten dat aangeeft bruikbare kennis te hebben opgedaan

Afgelopen jaar hebben we onze manier van impactmeten verder op maat gemaakt. We hebben de evaluatie van activiteiten uitgebreid met impact-vragen en we doen uitgebreide impactmetingen bij de langere en intensievere trajecten, zoals mentoring en Route Ondernemerschap. Dit zijn niet-BIS gefinancierde activiteiten. De doelen van deze programma's zijn verschillend en niet goed vergelijkbaar met elkaar, dus ook de uitvraag verschilt. Wel geven alle deelnemers van deze programma's unaniem aan relevante en bruikbare kennis opgedaan te hebben die ze kunnen gebruiken in de dagelijkse praktijk. Verder zien we dat 85% van deelnemers aan onze programma's of oriëntatiegesprekken een duidelijk beeld heeft over welke vervolgstappen ze kunnen ondernemen.

4. Financiën en organisatie

4.1 Financieel resultaat

Cultuur+Ondernemen realiseerde in 2024 een omzet van €7.847.676. Voor verdere toelichting verwijzen we naar de jaarrekening op blz. 66.

Cultuur+Ondernemen heeft een negatief netto-werkkapitaal en de current ratio ligt onder de 1. Oorzaak hiervan is dat de uitstaande cultuurleningen ten behoeve van de uitvoering van de verschillende leenfaciliteiten onder de financiële activa vallen en niet meegenomen worden in het netto-werkkapitaal en current-ratio. Wanneer de uitstaande leningen beschouwd worden als vordering en niet meegenomen worden in de berekening, zou het netto-werkkapitaal positief zijn en de current ratio boven de 1.

		2024	2023
Netto werkkapitaal:	Vlottende activa - Kort vreemd vermogen =	- € 21.857.570	- € 23.649.118
Current ratio:	$\frac{\text{Liquide activa} + \text{Vlottende activa}}{\text{Kort vreemd vermogen}} =$	0,80	0,78

De solvabiliteit ligt rond hetzelfde niveau als vorig boekjaar. De solvabiliteit is een strategisch onderwerp op de agenda.

		2024	2023
Solvabiliteit:	$\frac{\text{Eigen vermogen}}{\text{Totaal vermogen}} \times 100\% =$	3%	2%

4.2 Organisatieontwikkeling

Om onze doelgroepen goed te bedienen, moeten we vooroplopen en blijven werken aan onze eigen ontwikkeling. In 2024 besteedden we aandacht aan werken met klantreizen, samenwerking, teamontwikkeling, communicatie op digitale media en adviesvaardigheden.

- We gingen door met ons interne ontwikkelprogramma. In dit interne programma, dat al loopt sinds 2019, reflecteren we steeds samen op wat we nodig hebben en

plannen we onze ontwikkelactiviteiten. In 2024 herhaalden we onze workshop Klantreizen. We nodigden hiervoor een startende kunstenaar, een toezichthouder en een zakelijk leider uit. Het mes sneed zo aan twee kanten: we vergrootten onze vaardigheid in het werken met klantreizen én we kregen beter inzicht in vraagstukken en dilemma's van klanten. Daarnaast waren er workshops en trainingen over onder andere content maken voor social media en adviesgesprekken voeren. Ook investeerden we in teamontwikkeling. Teams kozen hier zelf een vorm voor: ze organiseerden een bijeenkomst om eraan te werken, besteedden er aandacht aan in hun reguliere overleg of organiseerden een sociale activiteit.

- We organiseerden een dag over sociale veiligheid. Twee medewerkers stapten naar voren om die te organiseren. We wisselden informatie uit over thema's die naar voren waren gekomen uit een eerdere meting van de sociale veiligheid in onze organisatie, onder externe begeleiding. De dag zorgde voor verbinding en vergrootte het onderlinge vertrouwen. Medewerkers besloten een praktische uitwerking van gedeelde normen en waarden te gaan maken en willen de bijeenkomst in 2025 herhalen.
- We besteedden veel aandacht aan individuele ontwikkeling. Onze medewerkers hebben een persoonlijk ontwikkelbudget. Hoe ze dat inzetten, bespreken we tijdens de ontwikkel- en beoordelingsgesprekken.
- In 2024 gingen we door met het meten van de impact van onze kennisactiviteiten. Dit leverde opnieuw waardevolle inzichten op. Tegelijk werd duidelijk dat de methode van impactmeten die we voor de afgelopen BIS-periode ontwikkelden, vooral geschikt is voor intensievere trajecten. Voor kortere activiteiten, zoals de oriëntatiegesprekken en onze digitale activiteiten, werkt de methode minder goed. Dit komt doordat de impact hiervan over het algemeen kleiner is en lastiger te koppelen is aan een specifieke activiteit. Voor 2025 bepalen we per activiteit welke vorm van impactmeten en evaluatie geschikt is.

4.3 Digitalisering

Voor de benadering van onze doelgroepen hanteren we een hybride strategie: een stevige online aanwezigheid, aangevuld met fysieke activiteiten. Cultureel ondernemers kunnen kennis, tools en inspiratie vinden op onze digitale kanalen en we organiseren activiteiten in het hele land voor ontmoeting en uitwisseling. Onze digitale basis is op orde. We hebben een moderne en goed functionerende website, goed gevolgde socialmediakanalen en de benodigde bedrijfssystemen. Maar de digitale ontwikkelingen gaan snel, dus we blijven verbeteren en innoveren.`

- Onze website voldeed al aan niveau AA van de [WCAG-richtlijnen](#). Dit is ook waar alle websites van de overheid aan moeten voldoen. WCAG staat voor Web Content Accessibility Guidelines. Het zijn de internationale richtlijnen voor digitale toegankelijkheid. We verbeterden de toegankelijkheid verder door de navigatie geschikt te maken voor blinden en slechtzienden.
- We ontwikkelden een nieuwe online omgeving rondom bestuur en toezicht. De tools zijn nu beter vindbaar en de vormgeving sluit aan bij de rest van onze website. Verder voegden we extra video's toe om onze kennis op verschillende manieren te delen.
- In het project [In the Mix](#) ontwikkelden we als pilot een [AI-chatbot](#) voor onze Culturele Financieringswijzer. Uit de gebruikerstesten blijkt dat dit een goede manier is om informatie toegankelijker te maken en gebruikers helpt snel antwoorden te vinden. Het heeft ons veel geleerd over de mogelijkheden, uitdagingen en ethische vraagstukken die komen kijken bij het gebruik van AI. In 2025 ronden wij deze pilot af en kijken we hoe de chatbot permanent aangeboden kan worden.
- Mede naar aanleiding van de chatbot ontwikkelden we een intern kader voor het gebruik en de ontwikkeling van AI-toepassingen. AI heeft veel potentie, maar het brengt ook ethische vraagstukken en risico's met zich mee. Met dit kader willen we zorgen dat we AI goed en verantwoord inzetten. Omdat de ontwikkelingen snel gaan, blijven we onze richtlijnen de komende tijd monitoren en waar nodig aanpassen.
- We startten eind 2024 met de ontwikkeling van een e-learning over governance. Dit is de eerste e-learning die we ontwikkelen. De e-learning is bedoeld om startende toezichthouders op een laagdrempelige manier kennis te laten maken met de principes van goed bestuur en toezicht. We hebben Shot of Culture aangetrokken als partner voor de videoproductie. De e-learning wordt gebouwd op het LearningStone-platform, waarbij we in twee strategische sessies de inhoud hebben vormgegeven. In 2025 produceren we de video's en overige content, waarna de e-learning online gaat.
- We startten ook met een traject om ons CRM-systeem te vervangen, omdat de leverancier dit vanaf 2025 niet meer onderhoudt. Dit gaf ons de kans om ook onze wensen op het gebied van relatiebeheer, personalisatie en mailings te bekijken. In 2025 selecteren en implementeren we een nieuw systeem.

4.4 Personele ontwikkeling

Eind 2024 had Cultuur+Ondernemen [29 mensen in dienst](#). De omvang van de organisatie was op dat moment 22,80 fte's. Gedurende het jaar gingen 5 mensen uit dienst en kwamen 4 mensen in dienst. Het aantal medewerkers jonger dan 40 steeg van

25% naar 31%. In 2024 is één medewerker met pensioen gegaan. In de komende vier jaar gaan nog 4 medewerkers met pensioen.

In de volgende tabel is te zien hoe onze fte's verdeeld waren over onze expertisegebieden, het loket, en bestuur & staf. We hadden in 2024 gemiddeld 22,45 fte's in dienst. Dit is meer dan begroot omdat bij enkele medewerkers gedurende het jaar de omvang van hun arbeidsovereenkomst is uitgebreid.

Fte per gebied	2022 realisatie	2023 realisatie	2024 gepland	2024 realisatie
Besturen	2,47	2,32	2,39	2,15
Zakelijk ontwikkelen	3,48	2,82	3,68	3,97
Financieren	6,02	6,44	6,81	6,73
Loket, inclusief expertnetwerk	0,97	0,85	0,89	0,87
Platform	1,31	1,22	1,80	1,27
Bestuur & staf	6,29	5,97	5,82	5,64
Operationele ondersteuning aan derden	0,42	0,41	0,40	0,35
Ziek	1,21	1,86	0	1,48
Totaal	22,18	21,89	21,79	22,45

4.5 Werkgeverschap

Cultuur+Ondernemen wil een goede werkgever zijn. We vinden het belangrijk dat onze medewerkers met plezier werken in een veilige en gezonde werkomgeving. Dat ze zichzelf kunnen zijn en alle ruimte krijgen om zich te ontwikkelen. Het actualiseren van de arbeidsvoorwaarden en sociale veiligheid waren belangrijke onderwerpen in 2024.

- In 2023 startten we een traject over sociale veiligheid. Niet omdat er signalen waren dat deze in het gedrang was, maar omdat we het belangrijk vinden voor het welbevinden van onze medewerkers. In 2024 hadden we onze laatste sessie met een extern bureau. Daarna zijn we zelf verdergegaan. Er was een bijeenkomst met alle medewerkers onder leiding van twee leden van de werkgroep. We voerden estafettegesprekken om te komen tot een praktische uitwerking en gezamenlijk gedragen organisatiewaarden. Dit traject loopt door in 2025.
- Het ziekteverzuim was 3,17%. Dat is een flinke daling ten opzichte van 2023 (7,4%). Dit is het gevolg van een daling van het lang verzuim (meer dan 43 dagen) en extra lang verzuim (meer dan 365 dagen). Eén langdurig zieke is uit dienst gegaan en één

langdurig zieke is grotendeels gereïntegreerd. Wel zagen we een lichte stijging van het kort en middellang verzuim. We houden de vinger aan de pols om te kijken wat hiervan de oorzaken zijn.

- In samenwerking met de personeelsvertegenwoordiging startten we in 2023 met het actualiseren van de arbeidsvoorwaarden. In december 2024 heeft de personeelsvertegenwoordiging ingestemd met de nieuwe arbeidsvoorwaardenregeling (AVR) voor 2025 tot en met 2028. De samenwerking met de personeelsvertegenwoordiging verliep in een constructieve sfeer. We zijn trots op het evenwichtige en moderne pakket arbeidsvoorwaarden dat we nu hebben.
- Het komt steeds vaker voor dat mensen vanaf een vakantieadres werken. Daarom hebben we hier beleid voor gemaakt: medewerkers mogen maximaal één week per jaar werken vanaf een vakantieadres.
- Omdat de kortingen op een collectieve zorgverzekering steeds lager worden, maken steeds minder werknemers hiervan gebruik. Daarom is de extra tegemoetkoming van de werkgever afgeschaft, en hebben we gekozen voor een regeling voor de financieel meest kwetsbare medewerkers. Medewerkers die een WIA- of IVA-uitkering hebben, ontvangen aanvullingen. De WGA-aanvullingsverzekering wordt uitgebreid van 70% naar 80%.

4.6 Personeelsvertegenwoordiging

Cultuur+Ondernemen heeft een personeelsvertegenwoordiging die de belangen van het personeel behartigt en meepraat over ons organisatie- en personeelsbeleid. De personeelsvertegenwoordiging vergadert regelmatig met de werkgever.

- Eind 2024 bestond onze personeelsvertegenwoordiging uit 3 leden. Zij vergaderden 6 keer met het bestuur. Hierbij spraken zij onder andere over diversiteit en inclusie, een veilig werkklimaat, de personeelspot en de nieuwe arbeidsvoorwaardenregeling. Met name dat laatste onderwerp heeft in 2024 veel tijd en aandacht gevraagd.
- De personeelsvertegenwoordiging heeft ingestemd met de nieuwe arbeidsvoorwaardenregeling (AVR). In het kader van dit traject heeft de personeelsvertegenwoordiging tweemaal de achterban geraadpleegd.
- Eén lid van de personeelsvertegenwoordiging zit ook in de werkgroep sociale veiligheid en fungeert zo als linking pin.
- De personeelsvertegenwoordigers hebben in januari 2024 de jaarlijkse ontmoeting gehad met de raad van toezicht. Tijdens het eindejaarsdiner heeft de personeelsvertegenwoordiging ook informeel met de raad van toezicht gesproken.

4.7 Duurzaamheid

Ons uitgangspunt is: handel duurzaam als het kan. We maken hierin bewuste keuzes en denken na over manieren om onze impact op het milieu te verminderen:

- 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. In onze catering kiezen we steeds vaker voor plantaardig.
- We realiseerden ons dat digitaal werken, en AI in het bijzonder, veel energie gebruikt. De komende periode brengen we dit energiegebruik in kaart, zodat we hier bewust keuzes in kunnen maken. Ook kijken we hoe we onze inkoop en werkprocessen nog duurzamer kunnen maken.
- We zijn lid geworden van de Instellende Commissie van het Cultuurberaad Klimaat. Het is de bedoeling dat een burgerberaad bespreekt hoe de culturele sector een bijdrage kan leveren om de klimaatcrisis het hoofd te bieden. Relevante resultaten verwerken we in ons eigen beleid, en bijvoorbeeld in de kennisgidsen op onze website. Ook nemen we opgedane inzichten mee in de update van de Governance Code Cultuur.

4.8 Administratie en financieel fundament

Onze bedrijfsvoering is solide en van goede kwaliteit:

- We hebben een projectadministratie met een CRM-systeem waarin financiën en activiteiten eenduidig kunnen worden geregistreerd. Om activiteiten (en daarmee samenhangende prestaties) binnen de beschikbare budgetten te realiseren, hebben we maatregelen getroffen waarmee we de financiële en inhoudelijke voortgang adequaat kunnen volgen. Zo kunnen we bij afwijkingen tijdig bijsturen.
- Onze administratie en procedures scherpen we waar nodig continu aan. Zo stelden we in 2024 beleid op voor contractbeheer, voerden we een frauderisicoanalyse uit en implementeerden we de daaruit voortkomende beheersmaatregelen. Ook stelden we uitgebreide procesbeschrijvingen op voor onze leenactiviteiten. Op basis daarvan hebben we de processen aangescherpt en verbeterd. Daarnaast automatiseerden we verschillende rapportages verder.

4.9 Risico's

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

Risico	Mogelijk gevolg	Maatregelen
Politieke en beleidsmatige verschuivingen	<ul style="list-style-type: none"> • Wegvallen van (OCW-) financiering zonder frictiebudget • Onvoldoende middelen om aan inhoudelijke en financiële verplichtingen te voldoen <p>Gewogen financiële impact: € 164.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zichtbaar maken wat onze toegevoegde waarde is voor (ondernemerschap in) de sector • Zorgvuldig communiceren met beleidsmakers, waaronder het ministerie van OCW • Investeren in onze public-affairs-activiteiten
Niet voldoen aan (subsidie)wet- en regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> • Door onvolledige vaststelling onvoldoende middelen om aan inhoudelijke en financiële verplichtingen te voldoen <p>Gewogen financiële impact: € 40.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Goed inrichten en volgen van procedures • Op regelmatige basis communiceren met financiers • Volgen van wijzigingen in de fiscale regelgeving
In onvoldoende mate kunnen ontwikkelen of aantrekken van benodigde competenties (bij vaste medewerkers) of langdurige onderbezetting	<ul style="list-style-type: none"> • Stijging kosten inhuur derden • Stijging personeelskosten door schaarste • In mindere mate ambities en extra plannen kunnen waarmaken dan gehoopt • Mislopen van kansen en inkomsten <p>Gewogen financiële impact: € 62.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Continueren eigen ontwikkelprogramma en aandacht hiervoor hebben in ons reguliere HR-beleid • Zorgen voor een goede flexibele schil met experts • Uitvoeren preventiebeleid • Borgen van kennis en vastlegging van werkprocessen • Afsluiten verzuimkostenverzekering

<p>ICT-incidenten, zoals een datalek, privacy-schending, gijzel-software of falende software</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reputatieschade • Vertraging van uitvoering van activiteiten • Financiële gevolgen • In mindere mate ambities en aanvullende plannen kunnen waarmaken dan gehoopt <p>Gewogen financiële impact: € 30.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Werken in de cloud en gestandaardiseerd beheer op devices, ondergebracht bij een professionele externe partij • Continueren van ons AVG-beleid en creëren van continu bewustzijn bij medewerkers • Werken met goede opdrachtvoorwaarden en andere overeenkomsten • Periodieke phishing-test uitvoeren en resultaten bespreken met de medewerkers voor bewustwording en digitale weerbaarheid • Doorvoeren van verbeterpunten in procedures
<p>Operationele risico's, zoals belangenverstrengeling, diefstal, fraude, problemen in de sfeer van sociale veiligheid, en geschillen met partners of afnemers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reputatieschade • Rechtszaken • Ontwrichting organisatie • Financiële gevolgen <p>Gewogen financiële impact: € 60.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alert zijn op belangenverstrengeling, nevenfuncties vastleggen en een open werksfeer creëren • Werkgroep veilig werkklimaat die werkt aan een gedragen gedragsprotocol • Nieuwe arbeidsvoorwaardenregeling (AVR) met regels over gewenst en ongewenst gedrag • Externe vertrouwenspersoon die voldoende zichtbaar is • Werken met goede opdrachtvoorwaarden en andere overeenkomsten • Goede inrichting van AO/IC • Uitvoeren van periodieke frauderisicoanalyse
<p>In onvoldoende mate kunnen verwerven</p>	<ul style="list-style-type: none"> • In mindere mate ambities en aanvullende plannen 	<ul style="list-style-type: none"> • Investeren in relatie met stakeholders en zichtbaar

<p>van aanvullende opdrachten of financiering, onder andere door onvoldoende draagkracht in de sector</p>	<p>(NB: bovenop BIS-taak en andere overeengekomen prestaties) kunnen waarmaken dan gehoopt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niet volledig de vaste kosten kunnen dekken <p>Gewogen financiële impact: € 60.000</p>	<p>maken wat we te bieden hebben</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gericht acquireren • Vergroten van ons bereik • Toepassen klantreisdenken om scherper inzicht te hebben in hoe wij voor onze doelgroepen van betekenis kunnen zijn
<p>Niet voldoen aan fiscale regelgeving, pensioenregeling en zzp-wetgeving</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Boete van belastingdienst • Rechtszaak met personeel <p>Gewogen financiële impact: € 40.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Volgen van wijzigingen in de fiscale regelgeving • Updaten van onze arbeidsvoorwaardenregeling • Voldoen aan de wettelijke pensioenregels en volgen van wijzigingen in de wet
<p>Incidenten rondom leenfaciliteiten, zoals leningen verstrekken op oneigenlijke gronden of een toename van terugbetalingsproblemen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reputatieschade • Krimp in revolverend vermogen • Vroegtijdige beëindiging van leenfaciliteit <p>Gewogen financiële impact: € 0</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Volgen van zorgvuldige procedures (met meerogenprincipe) • Borgen van kwaliteit en onafhankelijkheid door de invulling van kredietadviseurs aan te besteden • Werken met businesscases die voorzien in defaults • Stakeholders meenemen door rapportage • Uitvoering van zorgvuldig en proactief beheer • Continu analyseren en aanscherpen • Mogelijkheden van een zakelijk incassocontract onderzoeken, waardoor de mogelijkheid tot storneren beperkt wordt

4.10 Continuïteit

Onze financiering bestaat uit BIS-subsidie, subsidie voor het uitvoeren van leenactiviteiten, inkomsten van opdrachtgevers voor activiteiten en programma's, en bijdragen van deelnemers voor bijeenkomsten en programma's. In september 2024 is onze aanvraag voor de BIS-subsidie 2025-2028 door het ministerie van OCW gehonoreerd. Het jaarlijkse subsidiebedrag is gelijk aan het bedrag dat we in 2024 ontvingen. Daarnaast verwerven we doorlopend inkomsten met activiteiten en (gezamenlijke) programma's in opdracht van regionale overheden, culturele organisaties en fondsen. Deze variëren in omvang en looptijd. Het kan gaan om eenmalige bijeenkomsten, maar ook om meerjarige programma's en samenwerkingen. De meerjarige activiteiten zijn:

- Onze leenfaciliteiten, waaronder de Cultuurlening, de Cultuur Opstart Lening en de Cultuur Vermogen Lening. Het loket van de Cultuurlening blijft in elk geval open tot en met 2026; de intentie is om dit te verlengen. De loketten van de Cultuur Opstart Lening en de Cultuur Vermogen Lening blijven open tot en met 2026, terwijl onze werkzaamheden doorlopen tot en met 2034.
- Samenwerkingen voor regionale leenfaciliteiten met de gemeente Amsterdam en Rotterdam, en de provincie Noord-Holland: deze werkzaamheden lopen door tot 2034.
- Het voucherbeheer van cultuureducatie voor de gemeente Amsterdam: in 2024 ontvingen we een subsidie voor de periode 2025-2028.
- Het Garantiefonds Pandemie Audiovisuele Producties voor de audiovisuele sector: onze werkzaamheden lopen ten minste door tot eind 2032.
- Het leerprogramma Route Ondernemerschap, in samenwerking met Nationale Nederlanden: dit programma loopt van 2024 tot eind 2026.
- Het programma Mentoring Kunstenaar Start in samenwerking met het Mondriaan Fonds.

Ons eigen vermogen is op orde. Het weerstandsvermogen is voldoende om de gewogen ingeschatte actuele risico's af te dekken.

5. Wat hebben we geleerd en vooruitblik

In dit hoofdstuk kijken we terug op 2024: wat hebben we geleerd en wat kan beter? Ook kijken we vooruit naar 2025.

5.1 Wat hebben we geleerd in 2024?

- Het online zoekgedrag van mensen verandert, en de aandachtsspanne van bezoekers lijkt steeds korter te worden. Dit heeft gevolgen voor hoe we kennis delen. In plaats van berichten die doorverwijzen naar artikelen of informatie op onze website, plaatsen we nu vaker content die op zichzelf al alle informatie bevat. Deze aanpak werpt zijn vruchten af: onze content wordt goed gelezen en vaker opgeslagen.
- Algoritmes bepalen welke content gebruikers te zien krijgen in zoekmachines en op sociale media. Omdat algoritmes continu veranderen, is het een uitdaging om consistent zichtbaar te blijven. Dit vraagt om doorlopend inspelen op updates en trends, of het vergroten van advertentiebudgetten om onze zichtbaarheid te behouden.
- We kunnen ons beter richten op een kleiner aantal kanalen en die goed beheren, in plaats van proberen zichtbaar te zijn op alle socialmediakanalen. Op de lange termijn vergroten we hiermee ons bereik.
- In 2024 waren we veel op locatie en organiseerden we relatief weinig webinars. Hoewel het persoonlijke contact zeker waardevol is, willen we in 2025 weer starten met een nieuw webinarprogramma, zodat makers vanuit het hele land kunnen deelnemen. [Drie van deze webinars zijn speciaal ontwikkeld voor starters.](#)
- We voerden een pilot uit voor het vertalen van bestaande teksten in het Engels. Een combinatie van AI en menselijke vertalers bleek de beste keuze: betaalbaar én van goede kwaliteit.
- We hebben gemerkt dat informatie over financiering het beste overkomt als we specifiek ingaan op een concrete casus. Maar onze doelgroep is heel divers. Het is daarom steeds zoeken naar de balans tussen specifieke informatie die toch voor iedereen relevant is. Financiering is een gevoelig onderwerp. Niet alle mensen willen zomaar informatie delen over hun financiële situatie of strubbelingen. Dat maakt het extra belangrijk om hier zorgvuldig mee om te gaan.
- Om doelgroepen goed te bedienen, moet je in hun netwerken komen, hun taal spreken en het aanbod soms aanpassen. Dat kost veel tijd, merken we. Het is de vraag of de inspanning altijd in verhouding staat tot wat het oplevert, en het ligt voor de hand om hier keuzes in te maken. We kunnen niet alle doelgroepen op maat bedienen.

- De campagne over de Cultuurlening heeft significant bijgedragen aan onze merkbekendheid. Deze vorm van (massa)communicatie willen we in 2025 daarom ook inzetten voor Cultuur+Ondernemen als geheel.
- Gebruikers zijn zich meer bewust van hun online privacy en weigeren vaker cookies. Ook strengere instellingen in internetbrowsers maken het lastiger om nuttige gegevens te verzamelen en inzicht te krijgen in zoekgedrag. Tegelijkertijd verwachten mensen gepersonaliseerde content. We moeten daarom een manier vinden om de effectiviteit van onze content beter vast te stellen en rekening houden met nieuwe zoekgewoonten.

Door de oogharen bezien is in de bovenstaande punten het klassieke spanningsveld te herkennen tussen wat er nodig is en wat wij kunnen bieden. De behoefte aan ondersteuning is groot, de doelgroep bereiken vraagt een lange en stevige adem en voor impact is maatwerk nodig. De digitale ontwikkelingen gaan razendsnel. Ze bieden kansen, maar zijn geen wondermiddel. Wat vandaag goed is, kan morgen soms alweer afgeschreven worden. Alleen al om bij te blijven, moet je investeren. In 2025 gaan we op zoek naar manieren om onze marketing en communicatie efficiënter te maken en ons aanbod via digitale innovatie verder te personaliseren. Dat gaat ons helpen, maar ook zullen wij en onze stakeholders ons moeten verhouden tot het feit dat de behoeften en verwachtingen van de buitenwereld groter zijn dan onze mogelijkheden.

2024 was ook een 'brugjaar': we waren al volop bezig met wat we ons ten doel hadden gesteld in [ons BIS-plan voor 2025-2028](#). In dat plan neemt onze 'ecosysteemrol' een prominente plek in: hoe wij met onze activiteiten stimuleren dat stakeholders de juiste randvoorwaarden creëren voor cultureel ondernemers. Onze bevindingen:

- We zien grote verschillen tussen het beleid en de kennis van provincies en gemeenten. Veel bestuurders en ambtenaren maken zich zorgen over de (financiële) situatie van hun culturele organisaties en zoeken naar manieren om hen te ondersteunen. Er is een groeiende interesse in onze kennis en ons aanbod voor cultureel ondernemers. Steeds meer grotere gemeenten en enkele provincies willen samenwerken om makers en culturele organisaties te helpen bij het ontwikkelen van hun ondernemerschap. De samenwerking varieert van het faciliteren van speciale programma's, zoals in Utrecht en Rotterdam, tot een betere doorverwijzing naar ons. Ook is er belangstelling voor onze kennis bij de verdere invulling van het huidige beleid en de vormgeving van beleid voor de langere termijn. Onze onderzoeksagenda over publiek-private financiering voor de culturele sector raakt een gevoelige snaar: iedereen ziet de noodzaak om de koek op andere manieren dan alleen via publieke middelen te vergroten.

- Ook in het kunstvakonderwijs is er hernieuwde aandacht voor ondernemerschap, en hoe dit een plek kan krijgen in het onderwijs. Dat is een positieve ontwikkeling, want veel starters voelen zich nog onvoldoende toegerust voor de uitdagingen van het opstarten van hun praktijk. Wij dragen graag bij aan deze ontwikkeling en nemen deel aan verschillende overleggen hierover.
- Culturele instellingen en subsidiënten hebben steeds meer oog voor goed bestuur en toezicht, door de groeiende aandacht voor onderwerpen als sociale veiligheid, maatschappelijke ontwikkelingen en financiële weerbaarheid. Er gaan stemmen op om deze en andere onderwerpen, zoals duurzaamheid, diversiteit en inclusie en medezeggenschap een grotere plek te geven in de Governance Code Cultuur. Ook de Raad voor Cultuur heeft governance op de agenda gezet en brengt in 2025 een advies uit over professionalisering van het toezicht. Het onderwerp is 'hot', maar roept ook weerstand op vanwege de regeldruk en verantwoordingslast die ermee samenhangt. In het traject 'Update Governance Code Cultuur' werken we in 2025 samen met de sector en andere stakeholders om de code te verbeteren als handvat voor goed bestuur en toezicht. Ook kijken we wat er verder nodig is om de toepassing van de code te bevorderen.

5.2 Vooruitblik

- We vergroten ons bereik verder. Dat doen we onder andere met een campagne gericht op starters. Ook bieden we het programma Route Ondernemerschap in Rotterdam voor het eerst in het Engels aan, om niet-Nederlandstaligen te bereiken. Daarnaast werken we aan een campagne om Cultuur+Ondernemen te promoten, en starten we een LinkedIn-account voor governance, om onze bekendheid en het bereik bij toezichthouders te vergroten. We ontwikkelen een nieuwe strategie voor ons digitale platform, om in te spelen op veranderingen en volgende stappen te zetten. Personalisatie is een belangrijk onderdeel van deze strategie: we willen AI inzetten, zodat de inhoud van ons platform beter aansluit op de individuele behoeften van onze gebruikers. Dit moet de gebruikerservaring verbeteren en ons platform relevanter maken voor een breder publiek.
- We ontwikkelen ons aanbod verder. Zo organiseren we in 2025 een reeks workshops voor starters. Ook ontwikkelen we een cursus om makers te helpen meer grip te krijgen op hun financiën. Daarnaast besteden we, ook voor makers, aandacht aan het thema 'Groeien en bestendiging'. Verder richten we ons in 2025 op het verbeteren van de kwaliteit van toezichthouders in de kunst- en cultuursector. Zo maken we een e-learning voor startende toezichthouders. De e-learning is bedoeld om hen op een laagdrempelige manier kennis te laten maken met de principes van goed bestuur en toezicht. Grote projecten in 2025 zijn de update van de Governance Code Cultuur en onze onderzoeksagenda voor publiek-private

financiering. Met de update kijken we niet alleen of en hoe de code aangepast moet worden, maar vergroten we ook het bewustzijn over de rol en het belang van goed bestuur en toezicht. De onderzoeksagenda is onderdeel van onze activiteiten om alternatieve financieringsvormen, zoals publiek-private financiering en financiering uit andere sectoren, te onderzoeken en breder toegankelijk te maken.

- We vullen onze ecosysteemrol prominenter in. We willen structureler zichtbaar zijn als voortrekker, autoriteit en gesprekspartner voor beleidsmakers, financiers en andere stakeholders. Daarbij kijken we verder dan de komende cultuurplanperiode: we werken we ook aan een aansprekend verhaal over ondernemerschap, gezonde financiering en governance voor ná 2028. Zo voeren we gesprekken over ondernemerschap met provinciale en lokale overheden en andere stakeholders, zoals het mbo- en hbo-kunstvakonderwijs. Ook dragen we bij aan geplande adviezen van de Raad voor Cultuur over governance en financiering. Verder versterken we de samenwerking met regionale overheden om de bekendheid met cultuurleningen en ons andere aanbod te vergroten, zowel bij hen als bij hun achterban.
- We blijven de impact van onze activiteiten op de sector en de maatschappij goed voor het voetlicht brengen, ook met het oog op de politieke, en mogelijk beleidsmatige verschuivingen. Dit doen we door actief de dialoog te zoeken met beleidsmakers en stakeholders en onze inzichten te delen.
- We investeren in onze eigen organisatie. We blijven werken aan meer diversiteit in ons personeelsbestand, en in onze externe schil aan trainers, adviseurs en mentoren. Daarnaast zoeken we naar manieren om onze marketing en communicatie efficiënter te maken en via digitale innovatie verder te personaliseren. Voor de cultuurleningen investeren we in verdere procesverbeteringen bij aanvragen en beheer.

Begroting 2025

Baten	Begroting 2025
EIGEN INKOMSTEN	
1. Publieksinkomsten	26.090
2. Overige directe inkomsten	303.275
19. Totaal eigen inkomsten	329.365
20. Baten in natura	85.000
SUBSIDIES	
21. Totaal structureel OCW	2.111.939
23. Totaal structureel Gemeente	2.235.222
24. Totaal structureel publieke subsidie overig	1.295.457
26. Incidentele publieke subsidies	32.200
27. Totaal subsidies	5.674.818
Totale baten	6.089.183
Lasten	Begroting 2025
1. Beheerlasten materieel	497.400
2a. Beheerlasten personeel	349.197
2b. Beheerlasten personeel inhuur	97.649
3. Totaal beheerlasten	944.247
4. Activiteitenlasten materieel	2.561.677
5a. Activiteitenlasten personeel	1.704.904
5b. Activiteitenlasten personeel inhuur	948.289
6. Totaal activiteitenlasten	5.214.870
Totale lasten	6.159.117
7. Saldo uit gewone bedrijfsvoering	-69.934
8. Saldo rentebaten/ -lasten	4.000
Mutatie bestemmingsfonds Kernactiviteiten	65.934
Exploitatieresultaat	0

6. Bestuur en toezicht

Samenstelling bestuur

Heel 2024 werd het bestuur van Cultuur+Ondernemen gevormd door Titia Haaxma.

Samenstelling raad van toezicht en rooster van aftreden

Naam	Functie	1 ^{ste} benoeming per	2 ^{de} benoeming per	Einde lopende termijn	Herbenoembaar	Aftreden uiterlijk in
Marjolijn Vencken	Voorzitter	1 januari 2015	1 januari 2019	januari 2027 (als voorzitter)	nee	januari 2027
Arif Dursun	Lid	1 juli 2019	1 juli 2023	juli 2023	nee, herbenoemd op 8 december 2022	juli 2027
Joke Bakker	Lid	1 juli 2019	1 juli 2023	juli 2023	nee, herbenoemd op 8 december 2022	juli 2027
Lucas Hendricks	Lid	1 januari 2022	1 maart 2023	maart 2023	nee, herbenoemd op 8 december 2022	afgetreden maart 2024
Bert Mennings	Lid	1 december 2023		december 2027	ja	
Yvette Hennen	Lid	1 december 2023		december 2027	ja	
Mark Moolhuizen	Lid	1 januari 2024		januari 2028	ja	
Daan Valkhof	Lid	1 juni 2024		juni 2028	ja	

Leden worden benoemd voor een periode van vier jaar, met mogelijkheid tot herbenoeming voor nog eens vier jaar; indien een lid voorzitter wordt kan dit lid als voorzitter een extra termijn van vier jaar dienen.

1 januari 2022 zijn de drie leden van de raad van toezicht van Fonds Cultuur+Financiering toegetroten tot de raad van toezicht van Cultuur+Ondernemen. De roosters van aftreden van Cultuur+Ondernemen en Fonds Cultuur+Financiering zijn toen vastgesteld en daarbij

gelijkgetrokken.

Wet Normering Topinkomens

Cultuur+Ondernemen houdt zich aan de Wet Normering Topinkomens, zie bladzijde 109 in de jaarrekening.

Overzicht (neven)functies bestuur en toezicht Cultuur+Ondernemen

Marjolijn Vencken, voorzitter raad van toezicht

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

Joke Bakker, lid

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

Arif Dursun, lid

- partner Kriton (sinds 01-01-2025)
- bestuurder Pathbreakers en SEAG Holding BV (sinds 01-11-2024)
- bestuurder BusySeasonTalks
- bestuurder nest accountants academie
- docent Vrije Universiteit (niet actief)
- accountant Qconcepts (01-03-2024 t/m 31-10-2024)
- accountant KPMG (beëindigd 29-02-2024)
- lid raad van toezicht Fonds Cultuur+Financiering

Lucas Hendricks, lid (t/m 31-03-2024)

- directeur-voorzitter Stichting A Lab (beëindigd 31-01-2024)
- zelfstandig strategisch adviseur Kairios Co
- lid raad van toezicht Stichting R Way of Living
- lid Programmaraad Fraude Film Festival
- ambassadeur IMC Weekendschool
- lid raad van toezicht Fonds Cultuur+Financiering

Yvette Hennen, lid

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

Bert Mennings, lid

- directeur-bestuurder Limburgs Museum
- bestuurslid Coöperatie Erfgoed Limburg
- lid Adviesraad Huis voor de Kunsten Limburg
- voorzitter werkgroep Digitalisering en Innovatie, Museumvereniging (beëindigd 15-01-2025)
- directeur-bestuurder Mennings.nu
- bestuurslid Stichting Uitmarkt (sinds 03-03-2025)
- lid raad van toezicht Fonds Cultuur+Financiering

Mark Moolhuizen, lid

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

Daan Valkhof, lid (sinds 01-06-2024)

- programmeur Het Nationale Theater
- voorzitter VSCD Krekeljury (beëindigd 30-09-2024)
- lid raad van toezicht Fonds Cultuur+Financiering

Titia Haaxma, directeur-bestuurder

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

7. Codes

7.1 Governance Code Cultuur

De [Governance Code Cultuur](#) biedt houvast voor goed bestuur en toezicht in culturele organisaties. Bewust omgaan met governance is essentieel, voor de versterking van culturele organisaties én voor een gezonde sector. We werkten ook in 2024 volgens de Governance Code Cultuur. In dit jaarverslag lichten we toe hoe wij de principes toepassen en waar we eventueel afwijken van de aanbevelingen in de code.

Waarde scheppen in en voor de samenleving

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

Bij Cultuur+Ondernemen realiseren we onze maatschappelijke doelstelling door bij te dragen aan een onafhankelijke en sterke culturele sector. Hierdoor kan de sector floreren, en kan de samenleving optimaal profiteren van de werking van cultuur. In ons activiteitenverslag (hoofdstuk 2) is te lezen hoe we dat deden in 2024.

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

In dit jaarverslag lichten we toe hoe wij de principes van de code hebben toegepast. In paragraaf 2.2 beschrijven we onze samenwerking met interne en externe stakeholders. Informatie over het functioneren van ons bestuur en toezicht, en hoe we omgaan met belangenverstrengeling, komt hierna aan bod bij 'Integer en rolbewust handelen'. In paragraaf 4.8 en 4.9 staat hoe we ons beleid voor interne controle en risicobeheersing toepassen. Informatie over de honorering en (neven)functies van ons bestuur en toezicht is te vinden in het verslag van de raad van toezicht (bladzijde 127), het overzicht van (neven)functies van bestuur en toezicht (bladzijde 53) en de informatie over de bezoldiging van onze directeur-bestuurder in de jaarrekening (bladzijde 109).

Integer en rolbewust handelen

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

Integer en rolbewust handelen zijn belangrijke uitgangspunten voor ons bestuur en toezicht. We letten scherp op mogelijke belangenverstrengeling. Leden van het bestuur en de raad van toezicht melden al hun (neven)functies, ook als die geen directe link hebben met Cultuur+Ondernemen. De (neven)functies staan in het overzicht op bladzijde 53.

Vanwege de groei en het belang van onze leenactiviteiten heeft onze raad van toezicht besloten dat leden geen zwaarwegende rol of aandeelhouderschap mogen hebben bij een partij die een lening aanvraagt. Zo voorkomen we elke schijn van belangenverstrengeling. In 2024 is deze situatie niet voorgekomen.

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

Ons Reglement bestuur en toezicht gaat over de rolverdeling en samenwerking tussen bestuur en toezicht. Het reglement staat op onze website. In 2024 informeerde het bestuur de raad van toezicht regelmatig over de voortgang en het beheer van de leenfaciliteiten. We spraken over hoe wij omgaan met risico's bij het verstrekken van leningen. Andere belangrijke onderwerpen waren de beschikking voor de BIS-periode 2025-2028, de politieke ontwikkelingen en de communicatie met stakeholders.

Zorgvuldig besturen

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

Onze directeur-bestuurder overlegt wekelijks met het managementteam. Dit team bestaat uit vier personen: de directeur-bestuurder, twee adjunct-directeuren en de manager finance & control. De directeur-bestuurder en anderen onder haar verantwoordelijkheid, sturen op het behalen van resultaten en een goed functionerende organisatie. Dit gebeurt onder meer in voortgangsbesprekingen, personeelsgesprekken en andere overleggen.

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

De directeur-bestuurder en anderen onder haar verantwoordelijkheid, werken binnen de inhoudelijke, financiële, juridische en organisatorische kaders van de organisatie. In hoofdstuk 4 is meer te lezen over ons beleid op het gebied van financiën en organisatie.

Cultuur+Ondernemen heeft een personeelsvertegenwoordiging (zie ook paragraaf 4.6) die regelmatig formeel en informeel overlegt met de directeur-bestuurder.

Cultuur+Ondernemen heeft een beleid voor klachten en ongewenst gedrag. Als medewerkers en externen er niet uitkomen met de direct betrokkenen, kunnen ze terecht bij een externe vertrouwenspersoon of bij de voorzitter van de raad van toezicht.

Sociale veiligheid staat expliciet op de agenda. In 2022 stelden we hiervoor een werkgroep Veilig Werkklimaat in en maakten we een plan van aanpak. In 2023 lieten we een nulmeting en een risico-inventarisatie doen. In begeleide sessies bespraken we de resultaten en gingen we hierover met elkaar in gesprek. In april 2024 kwamen we met alle medewerkers bij elkaar om de thema's uit de sessies verder te bespreken. In 2025 vertalen we onze gedeelde normen en waarden naar concrete afspraken en gedragsrichtlijnen, en werken teams aan hun onderlinge samenwerking en veiligheid. Er zijn overigens geen signalen dat de sociale veiligheid in het gedrang is. We gaan in 2025 door met dit traject.

Goed toezicht uitoefenen

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

In 2024 hebben de raad van toezicht en het bestuur vijf keer vergaderd. De raad van toezicht heeft twee commissies: de financiële commissie en de werkgeverscommissie. De financiële commissie heeft een eigen reglement. In de vergadering van december is een bijgewerkte versie van het reglement besproken, omdat er een aantal wijzigingen in de werkwijze van de financiële commissie is doorgevoerd. In 2025 komt het reglement opnieuw aan bod tijdens een vergadering, deze keer om het vast te stellen. De werkgeverscommissie voert de personeelsgesprekken met de directeur-bestuurder. Tijdens het gesprek in september werd het functioneren van de directeur-bestuurder besproken. Ook werden afspraken gemaakt voor het komende jaar.

In januari 2024 heeft de raad van toezicht met de personeelsvertegenwoordiging gesproken. En tijdens het eindejaarsdiner in december hebben de leden van de raad van toezicht ook informeel met de medewerkers gesproken.

In 2024 heeft de raad van toezicht expertise ingebracht op het gebied van financiële faciliteiten, juridische zaken en strategische communicatie. Onder andere over het beheer en de risk appetite bij de leenfaciliteiten, en de communicatie met stakeholders en beleidsmakers. Zo nodig bespreekt de raad van toezicht met het bestuur welke rol de raad op dat moment heeft; die van toezichthouder, adviseur of werkgever.

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

In 2023 en 2024 is de samenstelling van de raad van toezicht flink veranderd. Eind 2023 zijn drie nieuwe leden benoemd met verschillende profielen: Yvette Hennen (financieel), Bert Mennings (cultureel) en Mark Moolhuizen (juridisch). In juni 2024 is Daan Valkhof (makers) gestart. De termijn van Lucas Hendricks liep af in maart. De nieuwe leden van de raad van toezicht hebben een uitgebreid introductieprogramma gevolgd. Dit programma omvatte een sessie met de verschillende teams van Cultuur+Ondernemen. Eén van de vergaderingen werd gecombineerd met een bezoek aan Brabant C, om te horen hoe deze organisatie publiek-private samenwerking tot stand brengt.

In oktober was er een teambuildingsessie in plaats van de jaarlijkse zelfevaluatie. Besloten is om begin 2025 een zelfevaluatie te doen, als nulmeting voor de raad van toezicht in de nieuwe samenstelling.

7.2 Code Diversiteit & Inclusie

Het doel van de [Code Diversiteit & Inclusie](#) is om de culturele en creatieve sector inclusiever en diverser te maken. De diversiteit van de samenleving moet terugkomen in de vier p's van de code: programma, publiek, personeel en partners. In 2024 hebben we opnieuw stappen gezet op het gebied van diversiteit en inclusie. Zo maken we ons werk, onze producten en diensten én onze organisatie toegankelijk voor iedereen. Daarnaast dragen onze activiteiten direct bij aan het versterken van het verdienvermogen en de kwaliteit van bestuur en toezicht in de sector, wat essentieel is voor een diverse en inclusieve cultuur. Dit wordt onderstreept door onder andere de Raad voor Cultuur in het [advies 'Over de grens'](#).

Programma

Iedereen moet zich kunnen herkennen in ons aanbod. In de beelden op onze website en in onze nieuwsbrieven zorgen we daarom voor een diverse representatie. Onze website voldoet aan de eisen van de WCAG AA. WCAG staat voor Web Content Accessibility Guidelines. AA is het niveau dat verplicht is voor de overheid. We houden rekening met het taalniveau van onze lezers, bijvoorbeeld door geen jargon te gebruiken. Voor blinden en slechtzienden zorgen we voor voldoende kleurcontrast en betere voorleessoftware. In 2024 verbeterden we de navigatie voor deze doelgroep. Voor doven en slechthorenden hebben we transcripten bij video's en podcasts.

Verder ontwikkelden we aanbod specifiek voor starters. Deze groep, doorgaans tussen de 18 en 28 jaar, is cultureel divers en leert en communiceert op andere manieren dan de andere doelgroepen die we bedienen. Speciaal voor hen maakten we een kennisgids die aansluit bij hun behoefte en stijl.

In de activiteiten van ons governanceprogramma zijn diversiteit en inclusie standaard onderwerp van gesprek. Bestuurders en toezichthouders spelen namelijk een belangrijke rol in het bevorderen hiervan en hebben er veel vragen over.

Publiek

In 2024 vonden mensen met allerlei achtergronden ons. We maakten Engelstalige webinars speciaal voor pas afgestudeerde kunstenaars en creatieven. Deze groep is voor ons dankbaar en interessant, omdat ze energiek, leergierig en divers zijn. Als zij door onze activiteiten succesvol en economisch zelfstandig worden, is dat niet alleen goed voor hen, maar ook voor de toekomst van de sector. Ook gingen we door met onze samenwerking met partijen in de regio. Dat had het gewenste resultaat: deelnemers waren jonger en diverser en we bereikten mensen in heel Nederland.

Met de verhuurder van ons pand hebben we de toegankelijkheid van het pand besproken. Het resultaat is dat in 2024 aanpassingen worden gedaan, zodat het gebouw vanaf 2025 beter toegankelijk is voor gehandicapte bezoekers.

Personeel

Ons personeelsbestand is op een aantal punten divers. Bijna 52% van onze medewerkers komt van buiten Amsterdam, waar ons kantoor is. We hebben mensen in dienst met uiteenlopende opleidingsniveaus en achtergronden. Ook hebben we mensen in dienst met een chronische ziekte of handicap. Minder divers zijn we als het gaat om de man-vrouwverhouding, de leeftijd en de culturele achtergrond van onze medewerkers. Vrouwen zijn in de meerderheid (72%), en 3 van de 4 leden van het managementteam zijn vrouw. Onze gemiddelde leeftijd is 48 jaar. Van de 5 nieuwe medewerkers zijn er 3 jonger dan 35 jaar. Eén van de nieuwe medewerkers is een man.

Als onze doelgroepen beter vertegenwoordigd worden door ons personeel en zich daardoor meer herkennen in onze medewerkers, kunnen we ook makkelijker en geloofwaardiger stappen zetten om ons programma inclusiever te maken. Daarom doen we bij onze werving en selectie moeite om de culturele diversiteit te vergroten en een evenwichtiger man-vrouwverhouding en leeftijdsverdeling te realiseren. Om onze vacatureteksten inclusief te maken, werkten we met een extern bureau. Ook probeerden we verschillende sollicitatieprocedures uit. Voor één vacature moesten sollicitanten drie vragen beantwoorden in plaats van een brief en een curriculum vitae opsturen, en kreeg het selectieteam deze kandidaten anoniem voorgelegd. In een andere procedure, waar we ruim 120 reacties kregen, is een voorselectie gemaakt en kreeg de leidinggevende alleen de mannelijke en cultureel diverse mensen voorgelegd. We evalueren deze pilot begin 2025.

Het blijkt niet eenvoudig om de culturele diversiteit te vergroten. In tegenstelling tot 2023 hebben we wat betreft culturele diversiteit in 2024 wel resultaat geboekt. Eén van de nieuwe medewerkers heeft een multiculturele achtergrond. En ook bij de werving die eind 2024 startte, is iemand met een cultureel diverse achtergrond aangenomen. In 2025 blijven we ons inzetten om de diversiteit van ons personeel te vergroten. De komende jaren verwachten we een aantal vacatures doordat er medewerkers met pensioen gaan. Omdat we dit nu al weten, hebben we meer tijd voor de werving.

Partners

We werkten bewust samen met regionale organisaties. Zo vergroten we ons bereik in het hele land en onder jongere en cultureel diverse ondernemers. We werkten samen met

kunsvakopleidingen en culturele organisaties in bijvoorbeeld Rotterdam, en met lokale overheden en organisaties in onder andere Utrecht, Gelderland en Groningen. Daarnaast werkten we samen met het Landelijk Kenniscentrum Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA) en Kunsten '92 aan de promotie van en kennisdeling over de verschillende codes, waaronder de Code Diversiteit & Inclusie.

Tot slot

Diversiteit en inclusie is een zaak van de hele organisatie. Het vergt continue inspanning en een lange adem. In 2022 stelden we een speciale werkgroep in met een vertegenwoordiging van bestuur, P&O, personeelsvertegenwoordiging en medewerkers. Deze werkgroep heeft een stevige impuls gegeven aan de bewustwording en inspanningen op dit thema. Diversiteit en inclusie zijn nu steviger ingebed in ons beleid en de praktijk. Daarom heeft de werkgroep besloten te stoppen. Vanaf nu zijn de directie en HR verantwoordelijk voor de sturing en coördinatie. Bij het opstellen van het werkplan voor 2025 is aan alle teams gevraagd wat er op hun terrein nodig is om diversiteit en inclusie te borgen.

7.3 Fair Practice Code

De [Fair Practice Code](#) is een gedragscode voor ondernemen en werken in de kunst, cultuur en creatieve sector. Met de code als leidraad zorgen we ervoor dat iedereen onder eerlijke omstandigheden werkt en tegen een redelijke vergoeding. Gebruikers van de code streven de vijf kernwaarden van de code na: solidariteit, diversiteit, vertrouwen, duurzaamheid en transparantie. Ook bij Cultuur+Ondernemen hechten we grote waarde aan goed werk- en opdrachtgeverschap. Het weegt mee in talloze kleine en grotere afwegingen die we dagelijks maken.

Cultuur+Ondernemen wil het ondernemerschap in de sector versterken. Aangezien de kernwaarden van *fair practice* daarvoor heel belangrijk zijn, besteden we daar veel aandacht aan in onze activiteiten. Ook brengen we het onderwerp in bij onze netwerken en contacten in de sector. Omgekeerd leveren we ook een directe bijdrage aan *fair practice* met activiteiten die het verdienvermogen en de kwaliteit van bestuur en toezicht in de sector versterken. Dit zijn belangrijke randvoorwaarden voor fatsoenlijke beloning en het in praktijk brengen van de andere waarden van de code. In het programma In the Mix werken we, samen met Platform ACCT en voordekunst, bijvoorbeeld aan een beter functionerend en eerlijker speelveld voor financiers en zelfstandig kunstenaars en creatieven die financiering zoeken.

Als houder van de Governance Code Cultuur wisselen we kennis uit en stemmen we af met de houders van de Fair Practice Code en de Code Diversiteit & Inclusie. Ook treden we gezamenlijk op tijdens bijeenkomsten in het land. Hieronder lichten we toe hoe wij de kernwaarden van de code nastreven.

Solidariteit

Op onze organisatie is geen cao van toepassing. We hebben een eigen arbeidsvoorwaardenregeling (AVR) en volgen de cao van de Rijksoverheid qua loonontwikkeling. In mei 2024 was er eenmalige uitkering van € 1.200 (bij een fulltime dienstverband). Met ingang van 1 juli 2024 stegen de salarissen met 8,5% + € 50. Ook kregen al onze medewerkers in november een eenmalige uitkering van € 800 (bij een fulltime dienstverband). Voor de beloning van de bestuurders en toezichthouders hanteren we de Wet normering topinkomens (WNT).

In 2024 hebben we gewerkt aan een nieuwe arbeidsvoorwaardenregeling (AVR). Deze gaat in per 1 januari 2025. Daarmee zijn we weer helemaal up-to-date en sluiten we aan bij de praktijk, de huidige maatschappelijke ontwikkelingen en uiteraard de geldende wet- en regelgeving.

In het kader van *fair pay* hadden we het plan om samen met de andere ondersteunende instellingen in de sector een benchmark te doen van de functies en salariering. Dat is in 2024 niet gelukt, omdat een aantal organisaties voorrang moest geven aan andere zaken. We kijken of dit in 2025 wel mogelijk is. Anders doen we de benchmark zelfstandig.

Cultuur+Ondernemen werkt met een vast team van medewerkers. Voor expertise die we zelf niet hebben, huren we externen in of gaan we samenwerken aan. Meestal gaat het om experts op het gebied van bijvoorbeeld financiering of digitalisering. Een klein deel van de externen valt onder de categorie 'creatieve zzp'er'. De tarieven van de externen die wij inhuren, variëren van € 50 tot € 150 per uur (exclusief btw) en zijn marktconform. Wij baseren ons daarbij op eigen marktvergelijking, want voor het meeste werk dat externen doen bestaat geen honorariumrichtlijn of cao. De kunstenaars en creatieven die als klankbord meewerkten aan de ontwikkeling van onze website of een bijdrage leverden aan onze bijeenkomsten, ontvingen een vergoeding voor de tijd die ze hieraan besteedden.

Transparantie

We publiceerden ons wettelijk jaarverslag over 2023 op onze website. We legden daarin verantwoording af over de activiteiten die wij deden als BIS-instelling én over onze activiteiten voor andere opdrachtgevers. We lichtten toe hoe we de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code toepassen. En we gaven inzicht in de beloning van onze bestuurders en toezichthouders. Ook publiceerden we een jaaroverzicht, om geïnteresseerden op een laagdrempelige manier te laten zien wat wij doen en welke impact onze activiteiten hebben.

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

Duurzaamheid

Wij besteden veel aandacht aan de vitaliteit van onze organisatie en het leveren van kwaliteit. Hiervoor hebben we een eigen intern ontwikkelprogramma.

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

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

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

Diversiteit

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

Vertrouwen

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

In het kader van een veilig werkklimaat hadden we begin 2024 onze laatste bijeenkomst met een extern bureau. We blijven werken aan een veilig werkklimaat. In het voorjaar hebben we zelf een bijeenkomst georganiseerd om verder te praten over thema's die we belangrijk vinden. De bijeenkomst werd geleid door twee leden van de werkgroep Sociale veiligheid. Met estafettegesprekken proberen we te komen tot een praktische uitwerking van gedeelde normen en waarden. Daarnaast besteden de teams zelf aandacht aan hun samenwerking en werkklimaat. Ze bepalen zelf in welke vorm waarin ze dat doen. In 2025 organiseren we opnieuw een bijeenkomst met alle medewerkers.

We hebben een evaluatiegesprek gevoerd met de vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon heeft in 2024 geen meldingen ontvangen. Ook heeft de vertrouwenspersoon op een personeelsbijeenkomst een gesprek met medewerkers gevoerd. Om medewerkers vrijheid van spreken te geven, waren de bestuurder en HR-adviseur niet aanwezig.

In de nieuwe arbeidsvoorwaardenregeling (AVR) is een protocol opgenomen over gewenst en ongewenst gedrag. Dit protocol wordt ook overhandigd aan externen die wij inhuren. Zij worden geacht zich hieraan te houden.

8. Jaarrekening

8.1 Balans per 31 december 2024 na resultaat bestemming	p. 67
8.2 Exploitatierekening over 2024	p. 68
8.3 Toelichting op de grondslagen van waardering en resultaatbepaling	p. 69
8.4 Toelichting op de balans per 31 december 2024	p. 75
8.5 Toelichting op de exploitatierekening over 2024	p. 97

8.1 Balans per 31 december 2024 na resultaatbestemming

Activa	31-12-2024	31-12-2023
II. Materiële vaste activa	8.4.1	
Verbouwing A'dam	78	234
Inventaris en inrichting	36.699	50.363
III. Financiële vaste activa	8.4.2	
Uitstaande leningen	28.438.276	27.709.215
Voorziening aflossingen	-3.865.229	-1.980.422
Diverse financiële activa	1.120	1.120
Totale vast activa	24.610.944	25.780.510
V. Vorderingen	8.4.3	
Debiteuren	17.542	74.612
Rekening-courant FCF	46	96.532
Lening Qredits	205.910	215.059
Overige vorderingen	923.023	243.275
Overlopende activa	39.718	14.424
VII. Liquide middelen	8.4.4	
Totale vlottende activa	86.166.177	82.526.034
TOTALE ACTIVA	110.777.121	108.306.543

Passiva	31-12-2024	31-12-2023
Eigen Vermogen	8.4.5	
I. Algemene reserve	354.425	304.629
II. Bestemmingsreserves	232.696	232.696
III. Bestemmingsfondsen		
Bestemmingsfonds Kernactiviteiten	498.031	342.303
Bestemmingsfonds Voucherbeheer	1.668.222	1.357.964
Totale eigen vermogen	2.753.374	2.237.592
VII. Kortlopende schulden	8.4.6	
Beschikbaarstelling FNM/G Rotterdam	10.952	17.615
Crediteuren	115.531	69.626
Belastingen en premies sociale verzekeringen	57.047	57.516
Nog te besteden en terug te betalen subsidies	107.217.481	105.631.797
Overige schulden en overlopende passiva	622.736	287.012
Overige subsidieverplichtingen	0	5.386
Totale kortlopende schulden	108.023.747	106.068.952
TOTALE PASSIVA	110.777.121	108.306.543

8.2 Exploitatierekening over 2024

BATEN		Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
EIGEN INKOMSTEN	8.5.1			
1. Publieksinkomsten		25.710	23.550	27.472
10. Overige directe inkomsten		386.144	295.525	391.018
19. Totaal eigen inkomsten		411.854	319.075	418.490
20. Baten in natura	8.5.2	92.915	80.000	76.226
SUBSIDIES	8.5.3			
21. Totaal structureel OCW (BIS)		2.111.900	2.008.863	2.008.863
23. Totaal structureel Gemeente		2.059.222	2.059.222	1.957.435
24. Totaal structureel publieke subsidie overig		3.111.560	1.245.500	1.890.334
25. Totaal structurele subsidies		7.282.682	5.313.585	5.856.632
26. Incidentele publieke subsidie		60.224	0	26.075
27. Totaal subsidies		7.342.907	5.313.585	5.882.707
TOTALE BATEN		7.847.676	5.712.660	6.377.423
LASTEN		Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
BEHEERLASTEN				
1. Beheerlasten materieel	8.5.4	585.659	644.700	662.249
2. Beheerlasten personeel	8.5.5	510.718	516.411	492.427
3. Totaal beheerlasten		1.096.377	1.161.111	1.154.676
ACTIVITEITENLASTEN				
4. Activiteitenlasten materieel	8.5.7	4.042.146	2.287.564	2.972.947
5. Activiteitenlasten personeel	8.5.8	2.201.926	2.263.982	2.122.556
6. Totaal activiteitenlasten		6.244.073	4.551.547	5.095.503
TOTALE LASTEN		7.340.450	5.712.660	6.250.179
7. Saldo uit gewone bedrijfsvoering		507.226	0	127.244
8. Saldo rentebaten/ -lasten	8.5.10	8.554	0	1.364
Exploitatieresultaat		515.782	0	128.608
Resultaatbestemming				
Toevoeging bestemmingsfonds Voucherbeheer		310.257	0	107.449
Toevoeging bestemmingsfonds Kernactiviteiten		155.728	0	0
Toevoeging algemene reserve		49.797	0	21.159
Saldo na bestemmingen		0	0	0

8.3 Toelichting op de grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Algemene toelichting

De stichting heeft tot doel:

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

De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:

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

Vestigingsadres
Kerkstraat 220
1017 GV Amsterdam

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

Datum van opmaak jaarrekening is 27 maart 2025.

Algemeen

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

Inrichting van Exploitatier rekening

De huidige presentatie van de exploitatierekening is volgens de richtlijnen van het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen subsidieperiode 2021-2024.

Schattingen

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

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Algemeen

De jaarrekening van Cultuur+Ondernemen is opgesteld in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen subsidieperiode 2021-2024 en de in Nederland algemeen aanvaarde richtlijnen voor financiële verslaggeving, inclusief Richtlijn 640 'Organisaties zonder winststreven' van de Raad voor de Jaarverslaggeving ('RJ 640'), alsmede de bepalingen van en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT).

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

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Materiële vaste activa

Vaste bedrijfsmiddelen

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

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

Financiële activa

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

Vorderingen, liquide middelen, kortlopende schulden en langlopende schulden

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie en na eerste verwerking tegen de geamortiseerde kostprijs. De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar. Voor dubieuze vorderingen hebben wij een voorziening gevormd die in mindering wordt gebracht op de vordering.

Rekening-courant FCF

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

Lening Qredits

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

Liquide middelen

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

Kortlopende schulden

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

Operationele leasing

Bij Cultuur+Ondernemen kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn niet bij de stichting ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de exploitatierekening over de looptijd van het contract.

Eigen Vermogen

Algemene reserve

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

Bestemmingsfondsen

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

Bestemmingsreserves

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

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

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

Opbrengstverantwoording

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

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

Afschrijvingen op materiële vaste activa

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

Personeelsbeloningen

Periodiek betaalbare beloningen

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

Cultuur+Ondernemen heeft pensioencontract op basis van een premiedifferentiatieregeling. De ambitie is een opbouwpercentage van 1,875%. Het pensioengevend salaris wordt berekend door 12 maal het maandsalaris plus vakantiegeld te nemen. De AOW-franchise in 2024 bedraagt € 18.475. Deze wordt in mindering gebracht op het pensioengevend salaris. In 2024 betalen werknemers 6% pensioenpremie, het pensioeninkomen is nominaal gegarandeerd. De pensioenverzekeringen zijn ondergebracht bij verzekeraar Zwitserleven. De

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

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

Projectsubsidies vanuit de overheid

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

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten

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

8.4 Toelichting op de balans per 31 december 2024

8.4.1 Materiële vaste activa (II)

	Verbouwing	Inrichting en inventaris	Totaal
Stand per 1 januari 2024			
Verkrijgingsprijs	8.710	148.336	157.046
Waardeverminderingen en afschrijvingen (cumulatief)	-8.476	-97.973	-106.449
Boekwaarden	234	50.363	50.597
Mutaties			
Investerings	-	1.926	1.926
Desinvesteringen	-	-37.694	-37.694
Afschrijvingen	-156	-15.590	-15.746
Afschrijvingen desinvesteringen	-	37.694	37.694
Saldo	-156	-13.664	-13.820
Stand per 31 december 2024			
Verkrijgingsprijs	8.710	112.568	121.278
Waardeverminderingen en afschrijvingen (cumulatief)	-8.632	-75.869	-84.501
Boekwaarden	78	36.699	36.777
Afschrijvingspercentage	20%	20%/33%	

De aanschaffen waren beperkt. Door een interne verhuizing en verbouwing hebben we een deel van de inrichting en inventaris buiten gebruik gesteld.

8.4.2 Financiële vaste activa (III)

Uitstaande leningen

	31-12-24	31-12-23
Utrechtse Cultuurlening	18.369	37.692
Regionale Cultuurleningen (2.0)	304.607	403.677
Cultuurlening	11.550.404	8.658.920
Cultuur Opstart Lening en Cultuur Vermogen Lening	14.592.192	17.449.432
Noord-Hollandse Cultuurlening	1.972.704	1.159.495
Totaal uitstaande leningen	28.438.276	27.709.215

Van dit uitstaande bedrag staat per einde 2024 een totaal van € 1.570.956 open als debiteurensaldo. Voor een verloopoverzicht van de uitstaande leningen verwijzen we naar de projectrekeningen in de toelichting op de balans, paragraaf 8.4.6 Kortlopende schulden (VII) vanaf pagina 82.

Utrechtse Cultuurlening

De Utrechtse Cultuurlening is een regionale lening met een maximum van € 20.000 en loopt sinds 2014. We zijn in gesprek met de gemeente Utrecht over de toekomst van deze faciliteit.

Regionale Cultuurleningen (2.0)

In 2019 is gestart met de uitgifte van Cultuurleningen 2.0. Dit betreft een samenwerking tussen Cultuur+Ondernemen, verschillende regionale partners (Amsterdam, Rotterdam, Brabant en Gelderland) en het ministerie van OCW. De Cultuurlening 2.0 is een cofinanciering (50%/50%) van de regionale partners en het ministerie van OCW. Het leenkapitaal wordt door deze partijen beschikbaar gesteld. Er zijn uniforme afspraken gemaakt met de partners. Het maximale leenbedrag is € 60.000.

Per einde 2024 is in overleg met de provincie Brabant en de provincie Gelderland besloten om de Brabantse en Gelderse Cultuurlening niet voort te zetten. Er worden dus geen nieuwe leningen verstrekt binnen deze faciliteiten. Met Rotterdam zijn de afspraken hernieuwd tot en met 2028. De constructie met cofinanciering van het ministerie van OCW vervalft per 2025. Het wordt zelfstandige leenfaciliteit met een maximaal leenbedrag van € 50.000. Met het Amsterdams Fonds voor de Kunst zijn we in gesprek over de toekomstige vorm van de Amsterdamse leenfaciliteit.

Cultuurlening

In oktober 2023 hebben we vernieuwde beschikkingen van het ministerie van OCW ontvangen waarin de Cultuurlening en de Cultuurlening Plus worden samengevoegd en de voorwaarden zijn bijgesteld. Dit is doorgevoerd per 1 januari 2024. Met het samenvoegen van de twee faciliteiten wordt het beschikbare bedrag € 33.600.000. Er kunnen, afhankelijk van de vorm van de financiering, leningen worden verstrekt tot een maximum bedrag van € 500.000. Het loket voor de Cultuurlening is geopend tot en met 31 december 2026, met intentie tot verlenging.

Cultuur Opstart Lening en Cultuur Vermogen Lening

In 2020 ontwikkelde Cultuur+Ondernemen samen met het ministerie van OCW de Cultuur Opstart Lening ter ondersteuning van kunstenaars, culturele instellingen en creatief ondernemers ten tijde en in nasleep van de coronacrisis. De regeling wordt

gesubsidieerd door het ministerie van OCW. In 2021 is het aanbod uitgebreid met de Cultuur Vermogen Lening. Er is in totaal € 73.300.000 beschikbaar gesteld door het ministerie ter ondersteuning van de culturele sector. In 2023 is de openstelling van het loket voor deze leningen verlengd tot 31 december 2026 en zijn de voorwaarden bijgesteld.

Noord-Hollandse Cultuurlening

Per 1 januari 2022 is de Noord-Hollandse Cultuurlening beschikbaar voor culturele organisatie in de provincie Noord-Holland. De provincie Noord-Holland stelt hiervoor een fondsvermogen van € 3.000.000 beschikbaar, waarvan € 2.500.000 al is ontvangen. Leningen kunnen worden aangevraagd tot eind 2024. Het maximale leenbedrag is € 250.000. Het loket voor de Noord-Hollandse Cultuurlening is opengesteld tot en met eind 2024. We zijn in gesprek met de provincie over de mogelijkheden voor verlenging.

Voorziening aflossingen

	31-12-24	31-12-23
Utrechtse Cultuurlening	-3.337	-3.254
Regionale Cultuurleningen (2.0)	-61.947	-91.245
Cultuurlening	-1.919.903	-941.088
Cultuur Opstart Lening en Cultuur Vermogen Lening	-1.643.220	-892.789
Noord-Hollandse Cultuurlening	-236.821	-52.046
Totaal voorziening aflossing	-3.865.229	-1.980.422

De voorziening is in 2024 opgelopen door enkele grotere leningen die voor 100% voorzien zijn.

Beleid

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

Voor het treffen van voorzieningen onderscheiden we drie fases:

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

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

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

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

Diverse financiële activa

	31-12-24	31-12-23
Waarborgsommen	1.120	1.120
Totaal diverse financiële activa	1.120	1.120

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

8.4.3 Vorderingen (V)

Debiteuren

	31-12-24	31-12-23
Debiteuren Cultuur+Ondernemen	17.542	77.783
Voorziening dubieus	0	-3.171
Totaal debiteuren	17.542	74.612

Het saldo debiteuren Cultuur+Ondernemen heeft betrekking op een aantal nota's voor opdrachten die we tot het einde van het jaar uitvoerden. Hiervan ziet een bedrag van € 7.507 toe op een vordering op Fonds Cultuur+Financiering. Het debiteurensaldo is lager dan vorig jaar omdat we in 2023 enkele grotere facturen in december hebben uitgestuurd. Van de voorziening dubieus hebben we een klein bedrag afgeschreven, het restant is vrijgevallen.

Rekening-courant Fonds Cultuur+Financiering

	31-12-24	31-12-23
Rekening-courant Fonds Cultuur+Financiering	46	96.532

De rekening-courant positie aan Fonds Cultuur+Financiering is in 2024 vereffend. In het laatste kwartaal is er een kleine post bijgekomen.

Lening Qredits

	31-12-24	31-12-23
Lening Qredits	205.910	215.059

In 2021 heeft Cultuur+Ondernemen in samenwerking met Qredits de BES Cultuurlening ontwikkeld, zodat ook de bijzondere gemeente van Nederland toegang hebben tot deze door OCW gefinancierde leenfaciliteit. Cultuur+Ondernemen heeft € 250.000 voor beschikbaar gesteld vanuit het budget van de Cultuurlening. Uit dit beschikbare bedrag worden ook de uitvoeringskosten betaald. De ontvangen rente op de leningen wordt toegevoegd aan het fonds. Er zijn inmiddels 10 leningen verstrekt.

Overige vorderingen

	31-12-24	31-12-23
Nog te ontvangen/ te factureren	30.340	15.238
Nog te ontvangen rente	892.683	228.037
Totaal overige vorderingen	923.023	243.275

Per einde 2024 zijn er nog een aantal opdrachten te factureren met betrekking tot activiteiten die in 2024 zijn uitgevoerd. Daarnaast zijn er enkele nog te ontvangen bedragen vanuit Werktuig PPO en het UWV. De nog te ontvangen rente bestaat uit rente op de spaarrekeningen en de deposito's over het boekjaar 2024. We zijn pas in het laatste kwartaal van 2023 begonnen met deposito's. Daarom is het saldo in 2024 aanzienlijk hoger. Het overgrote deel van de te ontvangen rente komt toe aan de budgetten voor de leenfaciliteiten.

Overlopende activa

	31-12-24	31-12-23
Overlopende activa	39.718	14.424
Totaal overlopende activa	39.718	14.424

De overlopende activa betreft vooruitbetaalde kosten zoals softwarelicenties en de pensioenpremie januari 2025.

8.4.4 Liquide middelen (VII)

	31-12-24	31-12-23
ING-bank inzake Cultuur+Ondernemen	7.298.443	7.678.031
ING-bank inzake Voucherbeheer	208.307	137.421
ING-bank inzake FNM/G Rotterdam	18.727	18.799
ING-spaarrekening inzake Cultuur+Ondernemen	25.134.555	27.080.098
ING-depositorekeningen Cultuur+Ondernemen	45.000.000	45.000.000
ING-spaarrekening inzake Voucherbeheer	1.450.000	1.817.427
ING-spaarrekening inzake AV garantiefonds en C+O	5.869.880	150.109
Kas	25	246
Totaal liquide middelen	84.979.937	81.882.132

De liquide middelen zijn voor een deel direct opeisbaar. Een bedrag van € 45.000.000 zit in deposito's, waarbij om de 3 maanden een kwart van het bedrag vrijvalt. Dit bedrag is daarom niet vrij besteedbaar. De eerste datum van vrijval van de eerste tranche is 11 februari 2025. Op de rekening-courant bij de ING-bank staat een bedrag ad € 27.106 geblokkeerd i.v.m. een afgegeven bankgarantie voor de huur van het kantoorpand aan de Kerkstraat 220.

De liquide middelen zijn gestegen door de ontvangen € 2.000.000 aan middelen ten behoeve van de Cultuurlening. Aanvullend is het bedrag gegroeid door de rentebaten op de deposito's.

8.4.5 Eigen vermogen

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

Algemene reserve (I)

	Stand per 31-12-23	Onttrekking middels resultaatbestemming 2024	Dotatie middels resultaatbestemming 2024	Stand per 31-12-24
Algemene reserve	304.629	-	49.797	354.426

Het bestuur van Cultuur+Ondernemen heeft het niet geormerkte deel van het positieve resultaat na bestemmingen 2024 à € 49.797 toegevoegd aan de algemene reserve.

Bestemmingsreserves (II)

	Stand per 31-12-23	Onttrekking 2024	Dotatie 2024	Stand per 31-12-24
Bestemmingsreserve Van Royenfonds	132.696	-	-	132.696

Bestemmingsreserve Van Royenfonds

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

	Stand per 31-12-23	Onttrekking 2024	Dotatie 2024	Stand per 31-12-24
Bestemmingsreserve Huisvesting & faciliteiten	100.000	-	-	100.000

Bestemmingsreserve Huisvesting & faciliteiten

Een deel van de bestemmingsreserve Huisvesting & faciliteiten zullen we in 2025 aanwenden voor de aanpassing van ons huurpand. Het resterende deel houden we aan voor 2028 en verder (na aflopen van ons huurcontract) en tussentijdse aanpassingen.

Bestemmingsfonds Kernactiviteiten (III)

	Stand per 31-12-23	Onttrekking middels resultaatbestemming 2024	Dotatie middels resultaatbestemming 2024	Stand per 31-12-24
Bestemmingsfonds Kernactiviteiten	342.303	-	155.728	498.031

Bestemmingsfonds Kernactiviteiten

Het bestemmingsfonds Kernactiviteiten is bestemd voor (doorlopende) kernactiviteiten. Door hogere directe inkomsten en lagere uitgaven hoeven we in 2024 niet het gehele bedrag aan BIS-subsidie in te zetten. Dit heeft ermee te maken dat een aantal grotere uitgaven naar verwachting pas in 2025 zullen plaatsvinden. We doen per einde jaar een dotatie van € 155.728 aan het bestemmingsfonds Kernactiviteiten. Dit bedrag zetten we volgend jaar in voor onder andere de update van de Governance Code Cultuur, het ontwikkelen van audiovisuele content voor de website, de dag voor zzp'er in samenwerking met Platform ACCT en de Creatieve Coalitie en versterking marketing en communicatie ten behoeve van onze ecoysteem-rol.

Bestemmingsfonds Voucherbeheer

	Stand per 31-12-23	Onttrekking middels resultaatbestemming 2024	Dotatie middels resultaatbestemming 2024	Stand per 31-12-24
Bestemmingsfonds Voucherbeheer	1.357.964		310.257	1.668.222

Bestemmingsfonds Voucherbeheer

In 2006 heeft Cultuur+Ondernemen van de gemeente Amsterdam de opdracht gekregen om een vouchersysteem te ontwikkelen en onderhouden voor de kunst- en cultuureducatie voor het basisonderwijs, de eerste 2 jaar van het vmbo-onderwijs en het speciaal (voortgezet) onderwijs. De betrokken scholen in Amsterdam krijgen per leerling een bedrag aan vouchers voor cultuureducatie. Volgens de afspraken met de gemeente Amsterdam wordt de ontvangen rente op ongebruikte uitstaande gelden met betrekking tot het Voucherbeheer gebruikt binnen de regeling. In 2024 bedroeg dit € 21.160. Daarnaast is in 2024 het ongebruikte saldo van € 289.097 aan dit bestemmingsfonds gedoteerd.

8.4.6 Kortlopende schulden (VII)

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

Beschikbaarstelling FNM/G

	31-12-24	31-12-23
Beschikbaarstelling FNM/G Rotterdam	10.952	17.615

Beschikbaarstelling FNM/G Rotterdam

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

Crediteuren

	31-12-24	31-12-23
Crediteuren	115.531	69.626

De post bestaat uit van derden ontvangen facturen voor uitgevoerde werkzaamheden voor de organisatie of de activiteiten. Veel van onze activiteiten liepen door tot het einde van het jaar. De meeste facturen met betrekking tot de maand december hebben we voor het einde van het boekjaar ontvangen, waardoor het saldo hoger ligt dan vorig jaar.

Belastingen en premies sociale verzekeringen

	31-12-24	31-12-23
Belastingen en premies sociale verzekeringen	57.047	57.516

De belastingen en sociale verzekeringspremies hebben betrekking op 2024.

Nog te besteden en terug te betalen subsidies

	31-12-24	31-12-23
Utrechtse Cultuurlening	188.444	197.379
Rotterdamse Cultuurlening	226.466	238.413
Gelderse Cultuurlening	204.000	208.282
Brabantse Cultuurlening	87.138	88.975
Amsterdamse Cultuurlening	344.505	371.809
Begeleiding Amsterdamse Cultuurlening	44.858	38.108
Cultuurlening	29.123.943	28.113.753
Cultuur Opstart Lening en Cultuur Vermogen Lening	69.598.700	69.297.802
Noord-Hollandse Cultuurlening	2.364.061	2.087.416
Garantiefonds Pandemie Audiovisuele Producties	5.035.365	4.989.859
Totaal vooruit ontvangen subsidie	107.217.481	105.631.797

De nog te besteden en terug te betalen subsidies bestaan uit budgetten ten behoeve van de financiële faciliteiten, met name de leningen. Deze middelen staan opgenomen als kortlopende schulden, omdat het ministerie van OCW het recht heeft om eerder terug te vorderen. Gezien de hernieuwde beschikkingen die OCW heeft afgegeven in oktober 2023, is het niet aannemelijk dat de niet bestede middelen binnen komend jaar teruggevorderd zullen worden.

Subsidie Utrechtse Cultuurlening

De Utrechtse Cultuurlening is in 2014 in samenwerking met de gemeente Utrecht, de Provincie Utrecht en Stichting K.F. Hein Fonds opgezet. Het is een regionale lening met een maximum leenbedrag van € 20.000. De Provincie Utrecht en het K.F. Hein Fonds hebben zich teruggetrokken. Er zijn in 2023 geen nieuwe leningen verstrekt. We hebben 1 openstaande vordering (van een lening uit 2015) moeten afschrijven. Per einde 2024 zijn er nog 3 leningen in beheer. We zijn in overleg met de gemeente over de toekomst van deze leenfaciliteit.

Projectrekening Utrechtse Cultuurlening	2024	2023
Saldo per 1 januari	197.379	202.167
Toevoeging aan projectrekening	-	-
Vergoeding instandhouden faciliteit	-5.000	-5.000
Vergoeding aanvragen/ toekenningen	-864	-1.500
Mutatie voorziening debiteuren	-3.337	1.269
Rente niet-uitstaande gelden	-	-
Ontvangen rente en afsluitkosten	266	443
Budget per 31 december	188.444	197.379

Saldo vorderingen per 1 januari	37.691	56.547
Uitgezette leningen	-	-
Aflossingen (excl. rente)	-17.290	-18.856
Mutatie debiteuren (aflossing en rente)	1.221	-
Afschrijving oninbaar	-3.254	
Saldo vorderingen per 31 december	18.369	37.691
Saldo beschikbare middelen per 31 december	170.075	159.688

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

Projectrekening Rotterdamse Cultuurlening (2.0)	2024	2023
Saldo per 1 januari	238.413	246.903
Toevoeging aan projectrekening	0	0
Vergoeding instandhouden faciliteit	-6.000	-6.000
Vergoeding aanvragen (4 x € 600)	-2.400	-2.400
Vergoeding toekenningen (3 x € 700)	-2.100	-3.500
Mutatie voorziening debiteuren	-5.620	-476
Ontvangen rente en afsluitkosten	4.173	3.886
Budget per 31 december	226.466	238.413
Saldo vorderingen per 1 januari	126.030	81.838
Uitgezette leningen	38.500	72.100
Aflossingen (excl. rente)	-32.363	-27.907
Bijgeschreven rente	9	
Mutatie debiteuren (aflossing en rente)	-381	-
Saldo vorderingen per 31 december	131.795	126.030
Saldo beschikbare middelen per 31 december	94.671	112.384

In 2024 zijn 4 nieuwe aanvragen voor een totaalbedrag van € 89.000 voor de Rotterdamse Cultuurlening in behandeling genomen en 3 leningen verstrekt voor een totaalbedrag van € 77.000 (waarvan 50% gefinancierd is vanuit de projectrekening Rotterdamse Cultuurlening en 50% vanuit de leenfaciliteit Cultuurlening OCW).

Projectrekening Gelderse Cultuurlening (2.0)	2024	2023
Saldo per 1 januari	208.282	213.788
Toevoeging aan projectrekening	-	-
Vergoeding instandhouden faciliteit	-6.000	-6.000
Vergoeding aanvragen	-	-
Vergoeding toekenningen	-	-
Scholingsbudget	-	-
Mutatie voorziening debiteuren	1.019	-702
Ontvangen rente en afsluitkosten	699	1.195
Budget per 31 december	203.999	208.282
Saldo per 1 januari	45.642	72.550
Uitgezette leningen	-	-
Aflossingen (excl. rente)	-21.960	-26.908
Mutatie debiteuren (aflossingen en rente)	-799	-
Afschrijving oninbaar	-	-
Saldo vorderingen per 31 december	22.883	45.642
Saldo beschikbare middelen per 31 december	181.116	162.640

De Provincie Gelderland heeft naast de leenfaciliteit ook budget beschikbaar gesteld voor flankerend beleid (training en begeleiding van de doelgroep) en marketing en communicatieactiviteiten van respectievelijk € 18.000 en € 10.110 beschikbaar gesteld. De projectrekening bevat ook deze gelden. In 2024 zijn er geen nieuwe aanvragen voor de Gelderse Cultuurlening in behandeling genomen of leningen verstrekt. We hebben 4 lopende leningen in beheer.

Projectrekening Brabantse Cultuurlening (2.0)	2024	2023
Saldo per 1 januari	88.975	122.840
Toevoeging aan projectrekening	-	-
Vergoeding instandhouden faciliteit	-6.000	-6.000
Vergoeding aanvragen	-	-600
Vergoeding toekenningen	-	-2.100
Mutatie voorziening debiteuren	3.175	-28.207
Ontvangen rente en afsluitkosten	988	3.041
Budget per 31 december	87.138	88.975
Saldo per 1 januari	95.416	137.847
Uitgezette leningen	-	11.500
Aflossingen (excl. rente)	-52.713	-40.256
Bijgeschreven rente	96	-
Mutatie debiteuren (aflossingen en rente)	24.100	
Afschrijving oninbaar	-27.044	-13.676
Saldo vorderingen per 31 december	39.855	95.416
Saldo beschikbare middelen per 31 december	47.283	-6.441

Er zijn in 2024 geen nieuwe aanvragen voor de Brabantse Cultuurlening in behandeling genomen. In overleg met de provincie Brabant is besloten om de Brabantse Cultuurlening niet voort te zetten. In 2024 hebben we 1 lening afgeboekt als oninbaar, voor een bedrag van € 54.088. Hiervan is 50% in mindering gebracht op deze projectrekening en 50% op de projectrekening van de OCW Cultuurlening. We hebben 8 lopende leningen in beheer.

Projectrekening Amsterdamse Cultuurlening (2.0)	2024	2023
Saldo per 1 januari	371.809	380.852
Mutatie projectrekening	-3.750	-
Vergoeding instandhouden faciliteit	-6.000	-6.000
Vergoeding aanvragen (10 x € 600)	-6.000	-4.200
Vergoeding toekenningen (7 x € 700)	-4.900	-2.800
Mutatie voorziening debiteuren	-10.853	69
Ontvangen rente en afsluitkosten	4.200	3.887
Budget per 31 december	344.505	371.809
Saldo per 1 januari	136.589	174.304
Uitgezette leningen**	34.500	20.500
Aflossingen (excl. rente)	-80.603	-55.431
Mutatie debiteuren (aflossingen en rente)	20.396	-
Afschrijving oninbare vorderingen (ACL oud)	-808	-2.784
Correctie aflossingen	-	-
Saldo vorderingen per 31 december	110.074	136.589
Saldo beschikbare middelen per 31 december	234.431	235.219

In 2024 zijn er 10 nieuwe aanvragen voor de Amsterdamse Cultuurlening in behandeling genomen voor een totaalbedrag van 134.200 en 7 leningen verstrekt voor een totaalbedrag van € 69.000. Hiervan is 50% gefund vanuit de projectrekening Amsterdamse Cultuurlening en 50% vanuit de leenfaciliteit Cultuurlening OCW. De onttrekking van € 3.750 aan de projectrekening betreft een bedrag voor begeleiding dat gereserveerd was, maar niet is gebruikt. Het saldo is toegevoegd aan het begeleidingsbudget. We schreven 1 oninbare vordering van een lening uit 2017 voor een bedrag van € 808. Per einde 2024 hebben we 22 lopende leningen in beheer.

Begeleiding Amsterdamse Cultuurlening

Cultuur+Ondernemen voert namens het Amsterdams Fonds voor de Kunsten (AFK) een begeleidingsprogramma uit in het kader van de Amsterdamse Cultuurlening. Cultuur+Ondernemen heeft van het AFK een subsidiebeschikking en bedrag ontvangen voor de begeleiding van de deelnemers aan de Amsterdamse Cultuurlening van maximaal € 100.000. Het opgenomen bedrag is het vooruit ontvangen bedrag. Voor dit bedrag dienen de trajecten nog toegekend en uitgevoerd te worden.

Cultuurlening

Dit betreft de samenvoeging van de Cultuurlening en de Cultuurlening Plus. Oorspronkelijk was dit de leenfaciliteit Talentontwikkeling die in 2015 ter beschikking is

gesteld door het ministerie van OCW voor cultuurleningen, bestemd voor talentontwikkeling van kunstenaars, culturele organisaties en creatieven. In 2019 is vanuit de leenfaciliteit Talentlening de Cultuurlening 2.0 ontwikkeld. De Cultuurlening 2.0 betreft een samenwerking tussen Cultuur+Ondernemen, verschillende regionale partners en het ministerie van OCW. De Cultuurlening 2.0 heeft dezelfde voorwaarden voor leningnemers in alle regio's en is goed toegankelijk via de regionale loketten. In oktober 2023 hebben we vernieuwde beschikkingen van het ministerie van OCW ontvangen waarin de Cultuurlening en de Cultuurlening Plus worden samengevoegd en de voorwaarden zijn bijgesteld. Dit is doorgevoerd per 1 januari 2024. Met het samenvoegen van de twee faciliteiten wordt het beschikbare bedrag € 33.600.000. In 2024 is de laatste tranche van € 2.000.000 ontvangen.

Er kunnen, afhankelijk van de vorm van de financiering, leningen worden verstrekt tot een maximum bedrag van € 500.000. Het loket voor de Cultuurlening is geopend tot en met 31 december 2026, met intentie tot verlenging.

Het referentiekader voor het financiële overzicht is de aangepaste businesscase uit 2023 die ten grondslag ligt aan de vernieuwde beschikking voor samenvoeging van de Cultuurlening en de Cultuurlening Plus.

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

De beheer- en uitvoeringskosten voor de Cultuurlening worden afgeschreven van het beschikbare gestelde subsidiebedrag. Er zijn in 2024 2 vorderingen op de Cultuurlening afgeschreven. Daarnaast is 1 afschrijving op de regionale (Brabantse) Cultuurlening 2.0 voor 50% in rekening gebracht op de projectrekening van de Cultuurlening (OCW) conform de afspraken van de regionale Cultuurlening 2.0.

Projectrekening Cultuurlening	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Saldo per 1 januari	28.113.753	28.058.987	26.007.626
Toevoeging aan projectrekening	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Uitvoeringskosten			
Instandhouden faciliteit	-292.814	-205.800	-251.385
Marketing en juridische vastlegging	-78.751	-69.300	-70.564
Begeleiden aanvragen	-137.720	-195.300	-127.130
Beoordelen aanvragen, akte en uitboeken	-152.484	-195.300	-105.312
Beheer en bijzonder beheer	-113.900	-148.306	-124.211

Subtotaal uitvoeringskosten	-775.670	-814.006	-678.602
Mutatie voorzieningen	-1.004.467	-915.000	376.155
Rentekosten/ -baten niet uitgezette gelden	423.177	70.000	202.238
Ontvangen rente en behandelkosten	327.751	305.309	160.736
Bijdragen vanuit regionale partners CL 2.0	39.400	-	39.600
Uitwinning borg afgeschreven lening	-	-	6.000
Budget per 31 december	29.123.944	28.705.290	28.113.753
Specificatie saldo vorderingen			
Saldo per 1 januari	8.658.920	9.176.945	4.543.562
Uitgezette leningen	6.527.923	9.000.000	5.548.200
Aflossingen (excl. rente)	-4.379.165	-3.647.185	-1.361.073
Bijgeschreven rente	2.409		
Mutatie debiteuren (aflossingen en rente)	840.004	-	-
Mutatie regionale leningen	-60.311	-	-
Afschrijvingen definitief oninbaar	-39.378	-930.000	-71.769
Saldo vorderingen per 31 december	11.550.403	13.599.760	8.658.920
Saldo beschikbare middelen per 31 dec	17.573.540	15.105.530	19.454.833

In 2024 zijn 95 nieuwe aanvragen voor de Cultuurlening in behandeling genomen en 75 leningen verstrekt. Dit is redelijk in lijn met de begrote 100 aanvragen en 70 toekenningen. De uitvoeringskosten liggen binnen de begrote kaders. De rentebaten op de niet uitgezette gelden zijn hoger dan begroot door de aantrekkelijke rentestanden op de depositorekeningen.

Cultuur Opstart Lening en Cultuur Vermogen Lening

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

Projectrekening Cultuur Opstart Lening + Cultuur Vermogen Lening	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Saldo per 1 januari	69.297.801	69.195.323	70.774.390
Uitvoeringskosten			
Instandhouden faciliteit	-112.703	-127.050	-146.793
Marketing en juridische vastlegging	-30.632	-31.500	-40.646
Begeleiding aanvragen	-34.712	-59.062	-70.458
Beoordelen aanvragen, akte en uitboeken	-39.333	-52.500	-50.690
Beheer en bijzonder beheer	-91.274	-99.563	-80.244
Evaluatie	-	-30.000	-
Subtotaal uitvoeringskosten	-308.654	-399.675	-388.831
Mutatie voorziening debiteuren	-750.431	-529.000	-1.433.155
Rentekosten/-baten niet-uitstaande gelden	1.189.559	140.000	117.641
Baten uit activiteiten			
Ontvangen rente en behandelkosten	170.425	234.392	200.256
Uitwinning borg afgeschreven lening	-	-	27.500
Budget per 31 december	69.598.700	68.641.040	69.297.801
Specificatie saldo vorderingen			
Saldo per 1 januari	17.449.432	18.243.627	19.389.541
Uitgezette leningen	1.714.700	5.000.000	3.983.635
Aflossingen (excl. rente)	-4.430.399	-4.742.220	-5.878.419
Bijgeschreven rente	4.202		
Afschrijvingen definitief oninbaar	-145.743	-325.000	-45.325
Saldo vorderingen per 31 december	14.592.192	18.176.406	17.449.432
Saldo beschikbare middelen per 31 december	55.006.508	50.464.634	51.848.370

In 2020 is een begroting voor de Cultuur Opstart Lening en de Cultuur Vermogen Lening opgesteld op basis van de gegevens zoals deze bij het starten van de leningen bekend waren. Deze is in 2021 aangepast naar aanleiding van de aanvullende middelen die het ministerie van OCW beschikbaar heeft gesteld. In 2022 heeft het ministerie van OCW opnieuw extra middelen beschikbaar gesteld voor een bedrag van € 25.000.000. De aanvraagperiode voor de Cultuur Opstart Lening en de Cultuur Vermogen Lening is in 2023 met toestemming van het ministerie van OCW verlengd tot 31 december 2026. De begroting waartegen gerapporteerd wordt betreft de businesscase zoals aangeleverd

bij het ministerie van OCW bij het verzoek tot verlenging van openstelling van deze faciliteit tot 31 december 2026.

Het aantal aanvragen (8) en het uitgegeven leningen (6) in 2024 zijn lager dan begroot. Dit geldt ook voor het uitgeleende bedrag.

Noord-Hollandse Cultuurlening

Sinds 1 januari 2022 biedt Cultuur+Ondernemen in samenwerking met de Provincie Noord-Holland de Noord-Hollandse Cultuurlening aan. De Provincie Noord-Holland stelt hiervoor € 3.000.000 beschikbaar als fondsvermogen en € 250.000 voor de uitvoering. De Noord-Hollandse Cultuurlening kan tot eind 2024 aangevraagd worden. We hebben 11 aanvragen in behandeling genomen en 8 leningen verstrekt in 2024.

Projectrekening Noord-Hollandse Cultuurlening	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Saldo per 1 januari	2.087.416	3.137.705	2.156.343
Toevoeging projectrekening tbv leningen	500.000	-	-
Toevoeging projectrekening tbv uitvoering	-	-	-
Uitvoeringskosten			
Aanloopkosten	-	-	-
Instandhouden faciliteit	-21.388	-6.240	-22.968
Marketing en juridische vastlegging	-5.752	-10.000	-6.678
Begeleiden aanvragen	-13.808	-6.900	-7.368
Beoordelen aanvragen, akte en uitboeken	-21.116	-8.600	-9.446
Beheer en bijzonder beheer	-12.781	-22.900	-9.364
Rentekosten/ -baten niet uitgezette gelden	17.237	-2.500	18.505
Subtotaal uitvoeringskosten	-57.609	-57.140	-37.319
Mutatie voorziening debiteuren	-184.775	-75.000	-52.047
Baten uit activiteiten			
Renteopbrengsten verstrekte leningen	15.278	27.773	13.166
Behandelkosten	3.750	2.800	1.500
Budget per 31 december	2.364.061	3.11.138	2.087.416
Specificatie saldo vorderingen			
Saldo per 1 januari	1.159.495	2.603.571	993.844
Uitgezette leningen	1.123.000	750.000	315.000
Aflossingen (excl. rente)	-559.853	-402.551	-149.349

Mutatie debiteuren (rente en aflossing)	250.062	-	
Afschrijvingen definitief oninbaar	-	-	-
Saldo vorderingen per 31 december	1.972.704	2.951.020	1.159.495
Saldo middelen per 31 december	391.357	160.118	927.921

Garantiefonds Pandemie Audiovisuele Producties

In samenwerking met het ministerie van OCW en het Nederlands Filmfonds heeft Cultuur+Ondernemen in 2022 het Garantiefonds Pandemie Audiovisuele Producties ontwikkeld. Het AV-Garantiefonds is bedoeld om het risico van extra kosten als gevolg van uitval door een pandemie op te vangen. Financiers vragen om dekking van dit risico. Daartoe is € 5.000.0000 ontvangen vanuit het ministerie van OCW. De regeling is van start gegaan op 1 januari 2023. Wij hebben in 2023 één aanvraag ontvangen en daaruit een afdracht van € 22.500 betaald gekregen. Er was geen schade. In 2024 zijn er geen aanvragen geweest. Omdat het ministerie van OCW het recht heeft om de middelen eerder terug te vorderen, staan ze opgenomen onder de kortlopende schulden. Gezien het karakter van deze faciliteit is de verwachting dat het schulden zijn die langer dan een jaar lopen.

Wij voeren de regeling uit binnen het daartoe toegekende bedrag, rekening houdend met inkomende afdrachten, schade-uitkeringen en onze uitvoeringskosten. Wij berekenen het door ons te lopen risico op de maximaal uit te keren bedragen van alle lopende verzekeringen. Dit maximale risico is de grens op de in dekking te nemen bedragen. Wij nemen dus geen risico door het berekenen van kansen op schade.

De projectrekening is in 2024 aangevuld met de rentebaten van de middelen.

Projectrekening Garantiefonds Pandemie Audiovisuele Producties	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Saldo per 1 januari	4.989.859	4.974.323
Toevoeging aan projectrekening	-	-
Uitvoeringskosten	-	-6.964
Ontvangen provisies	-	22.500
Rentekosten/ -baten	45.506	-
Saldo middelen per 31 december 2023	5.035.365	4.989.859

Overige schulden en overlopende passiva (activiteiten)

	31-12-24	31-12-23
Begeleidingsbudgetten regionale cultuurleningen	-	-500
NN Group	37.529	30.000
Provincie en gemeente Groningen	5.340	11.570
Webverkopen programma's 2024	1.515	3.100
Ontwikkeling e-learning Governance Code Cultuur (OCW)	33.986	-
Onderzoek innovatie culturele sector (OCW)	12.565	-
Totaal overige projectverplichtingen	90.935	44.170

- *Begeleidingsbudgetten regionale cultuurleningen* betrof in 2023 vooruit gefactureerde begeleidingsbudget voor leningnemers. Dit is verwerkt in 2024.
- *NN Group* heeft voor 2024 € 30.000 euro beschikbaar gesteld voor een programma ter ondersteuning van makers. In 2024 zijn deze activiteiten uitgevoerd. Eind 2024 is wederom een bijdrage van € 30.000 voor het programma voor 2025 ontvangen.
- *Provincie en gemeente Groningen* hebben voor 2024 een budget van € 11.570 beschikbaar gesteld voor vouchers voor zelfevaluatiescans voor culturele instellingen in Groningen. Dit budget is in 2024 nog niet volledig benut.
- *Webverkopen programma's 2024* betreft overlopende posten voor aanmeldingen en verkoop van activiteiten voor 2025 die eind 2024 al beschikbaar worden gesteld in onze webshop.
- *Ontwikkeling e-learning Governance Code Cultuur* betreft een vooruit ontvangen projectsubsidie van € 55.000, beschikbaar gesteld door het ministerie van OCW. Een deel van het budget is ingezet. Het project loopt door in 2025.
- *Onderzoek innovatie culturele sector* gaat om een vooruit ontvangen bedrag van € 26.620. Dat is 50% van het door het ministerie van OCW beschikbaar gestelde bedrag van € 53.240. De resultaten van het onderzoek worden in 2025 opgeleverd.

Overige schulden en overlopende passiva (storno's)

	31-12-24	31-12-23
Storno's leningen	221.007	-

- *Storno's leningen* zijn de in 2025 gestorneerde aflossingen van december. De incasso's worden op de laatste werkdag van de maand in de bank verwerkt. Echter zijn er enkele grotere bedragen gestorneerd, die op deze tussenrekening worden gepresenteerd.

Overige schulden en overlopende passiva

	31-12-24	31-12-23
Accountantskosten	25.051	23.032
Te betalen vakantiegeld	71.497	60.583
Reservering vakantietegoed	81.243	66.801
Ontvangen waarborgen	300	300
Overige nog te betalen kosten	132.703	92.127
Totaal overige schulden en overlopende passiva	310.794	242.842

- *Accountantskosten* betreft een reservering voor nog te maken accountantskosten in verband met de afronding van de jaarrekening 2024.
- *Te betalen vakantiegeld* is in 2024 opgebouwde rechten op vakantiegeld, inclusief sociale lasten. Het vakantiegeld wordt in mei van elk jaar uitgekeerd.
- *Reservering vakantietegoed* is gevormd in verband met het mogelijk moeten uitbetalen van niet opgenomen vakantiedagen om productieverlies te voorkomen. De hoogte van de reservering is bepaald door een bruto afkoop over de in 2024 niet opgenomen vakantie-uren.
- *Ontvangen waarborg gaat om* het gebruik van meubilair in bruikleen à € 300.
- *Overige nog te betalen kosten* zijn posten betrekking hebbend op 2024 en pas in rekening gebracht in 2025.

Overlopende subsidieverplichtingen

	31-12-24	31-12-23
Toegekende begeleidingsbudgetten Cultuurleningen	-	5.000
Vordering Utrecht begeleiding Cultuurlening	-	386
Totaal overige subsidieverplichtingen	-	5.386

De toegekende budgetten Cultuurleningen zijn aan leningnemers toegezegde financiële bijdrage vanuit de regionale fondsen aangevuld met hun eigen bijdrage voor een begeleidingstraject. Het openstaande bedrag van € 5.000 is in 2024 ingezet voor begeleidingstrajecten of terug toegevoegd aan de regionale fondsen c.q. voor het eigen deel terugbetaald aan leningnemers die uiteindelijk geen traject hebben afgenomen. De post Utrecht begeleiding Cultuurlening betreft een openstaand bedrag nog beschikbaar voor begeleiding en is in 2024 toegevoegd aan de projectrekening van de Utrechtse Cultuurlening, omdat het niet meer wordt benut.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

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

Bedrijf	Product	Termijn	Eindigt op	Resterende termijnen	2025	2026-2028	totaal
Huur							
Soeters Investments B.V.	Huur Kerkstraat 220	24 mnd	31-12-2028	48 mnd	137.354	412.061	549.415
Soeters Investments B.V.	Bankgarantie Kerkstraat 220	48 mnd	31-12-2028	48 mnd	27.106		27.106
Onderhoud en beheer							
Mernisa	Schoonmaak Kerkstraat 220	12 mnd	31-7-2025	7 mnd	24.630		24.630
Aad de Wit	Extern archiefopslag	12 mnd	31-12-2025	12 mnd	4.732		4.732
Kantoorapparatuur en ICT							
Exact	Exact Online	1 mnd	31-12-2024	1 mnd	961		961
PrintControl	3 x Ricoh IMC 2000	24 mnd	31-12-2026	24 mnd	12.353	12.353	24.706
Efficacy/ Perfectview	Sitelicentie CRM systeem	12 mnd	28-9-2025	9 mnd	9.506		9.506
Digital Natives	SLA basisplatform	12 mnd	31-12-2025	12 mnd	27.463		27.463
Builders & Performers B.V.	Sitelicentie	12 mnd	31-12-2025	12 mnd	20.328		20.328
Zigt Create B.V.	Sitelicentie en SLA	12 mnd	30-4-2025	12 mnd	1.637		1.637
Constant IT	SLA, cloud diensten en back-up	12 mnd	30-4-2026	16 mnd	24.384	8.128	32.512
Totaal							722.997

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

8.5 Toelichting op de exploitatierekening over 2024

In de toelichting op de exploitatierekening hebben wij de goedgekeurde begroting opgenomen. Deze begroting was geen onderwerp van de onafhankelijke accountantscontrole. In onderstaande toelichting op de exploitatierekening over 2024 worden toegelicht:

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

Baten

Hieronder lichten wij de diverse inkomsten van Cultuur+Ondernemen toe. De inkomsten bestaan uit eigen inkomsten en subsidies. Sinds onze toetreding tot de BIS per 2021 rubriceren wij onze baten volgens het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2021-2024.

De baten komen met een totaalbedrag van € 7.847.675 hoger uit dan de begroting van € 5.712.660. Dit heeft vooral te maken met de getroffen voorziening voor een deel van de verstrekte cultuurleningen. Hier staan baten tegenover.

8.5.1 Eigen inkomsten

Publieksinkomsten binnenland (1)

	2024	Begroting	2023
Publieksinkomsten	25.710	23.550	27.472

De publieksinkomsten betreffen deelnemersbijdragen voor bijeenkomsten, webinars en workshops die we organiseren. We zien hier de deelnemersbijdragen van de programma's Slagkracht en Route Ondernemerschap en verschillende workshops.

Overige directe inkomsten (10)

	2024	Begroting	2023
Programma's en bijeenkomsten	106.606		119.662
Advies en begeleiding	124.668		101.741
Bijdragen culturele organisaties	86.431		74.076
Mentoring	47.950		66.000
Videoreeks ontwikkeling makers	-		3.302
Beheer Fonds Cultuur+Financiering	6.644		6.593
Diverse opbrengsten derden	13.845		19.644
Totaal directe opbrengsten	386.144	295.525	391.018

De directe inkomsten betreffen vooral bijdragen van opdrachtgevers zoals regionale overheden, fondsen en culturele organisaties. Daarnaast bieden we begeleiding en ondersteuning op maat, zoals trainingen en begeleiding bij het gebruik van onze tools, zoals de governance zelfevaluatiescan. De overige directe inkomsten zijn hoger dan begroot. We zien in het algemeen dat er meer vraag is naar bijeenkomsten op maat en dat de zelfevaluatiescan meer wordt afgenomen. Maar de stijging komt met name door het grote aantal adviestrajecten binnen het programma Utrecht Ondernemer Centraal.

Programma's en bijeenkomsten

Het betreft inkomsten voor bijeenkomsten van creatieven/kunstenaars en culturele organisaties, vaak in opdracht van derden. De inkomsten zijn in lijn met vorig jaar.

Advies en begeleiding

Deze inkomsten worden gegenereerd door advies en begeleiding van creatieven/kunstenaars en culturele organisaties. We zijn selectief in welke aanvragen we zelf (laten) uitvoeren of wat we direct doorverwijzen. De opbrengsten zijn hoger dan vorig jaar door de groei van het programma in opdracht van de gemeente Utrecht. We voerden toekomstgesprekken met Utrechtse cultureel en creatief ondernemers waarna een groot deel van hen een adviestraject via ons volgden.

Bijdragen culturele organisaties

De bijdragen van culturele organisaties zijn gestegen ten opzichte van vorig jaar omdat de governance zelfevaluatiescan meer is afgenomen.

Mentoring

In 2024 heeft Cultuur+Ondernemen mentoringprogramma's uitgevoerd waarbij onder andere een bijdrage van het Mondriaan Fonds wordt ontvangen. Er zijn minder trajecten aangevraagd dan vorig jaar.

Videoreeks ontwikkeling makers

Deze activiteit, gefinancierd door NN Group, is begin 2023 afgerond.

Beheer en cultuurleningen Fonds Cultuur+Financiering

Dit betreft een bijdrage van Fonds Cultuur+Financiering voor administratieve en ondersteunende diensten. Het Fonds heeft geen eigen personeel.

Diverse opbrengsten

De diverse opbrengsten betreffen in 2024 met name doorbelastingen van servicekosten aan andere huurders van het kantoorpand

8.5.2 Baten in natura (20)

	2024	Begroting	2023
Baten in natura	92.915	80.000	76.226

De baten in natura betreffen Google Ad Grants. Google Ad Grants is een onderdeel van het programma Google voor non-profitorganisaties. Via Google Ad Grants beschikt Cultuur+Ondernemen over een tegoed om online te adverteren met Google AdWords. Ons jaarlijkse gebruik groeit. Omdat tegenover de kosten directe baten staan heeft de post geen invloed op het resultaat.

8.5.3 Subsidies

	2024	Begroting	2023
Structureel OCW (21)			
OCW BIS	2.111.900	2.008.863	2.008.863
Structureel Gemeente (23)			
Gemeente Amsterdam, Voucherbeheer	2.059.222	2.059.222	1.957.435
Structureel publieke subsidie overig (24)			
Utrechtse Cultuurlening	6.250		6.500
Regionale Cultuurleningen 2.0	39.400		39.600
Cultuurlening	727.121		425.168
Cultuur Opstart en Cultuur Vermogen Lening (OCW)	308.654		271.190
Noord-Hollandse Cultuurlening	74.845		37.319
Voorzieningen leenfaciliteiten	1.955.290		1.103.593
Garantiefonds Pandemie Audiovisuele Producties (OCW)	-		6.964
Totaal structurele publieke subsidie overig (25)	3.111.560	1.245.500	1.890.334
Incidentele publieke subsidie (26)			
Agentschap SZW, Europees Sociaal Fonds (ESF)	-	-	12.215
Bijdrage Platform ACCT/ Werktuig PPO	25.155	-	13.860
Projectsubsidies OCW	35.069		-
Totaal incidentele publieke subsidie	60.224	-	26.075
Totaal subsidies/ bijdragen (27)	7.342.907	5.313.585	5.882.707

Structureel OCW (21)

In 2024 heeft Cultuur+Ondernemen € 2.111.900 BIS-subsidie ontvangen van het ministerie van OCW. Volgens onze opdracht zet Cultuur+Ondernemen deze middelen in om werkenden en organisaties onafhankelijk te informeren en adviseren over financiering, ondernemerschapsvaardigheden en besturen in de culturele sector. Het subsidiebedrag is gestegen ten opzichte van vorig jaar door indexatie.

In 2024 zijn de middelen niet volledig besteed en zetten wij in 2025 het restant in ten behoeve van de update van de Governance Code Cultuur, het ontwikkelen van audiovisuele content op de website, de dag voor zzp'er in samenwerking met Platform ACCT en de Creatieve Coalitie en versterking marketing en communicatie ten behoeve van onze ecosysteem-rol.

Structureel Gemeente (23)

Sinds 2006 beheert Cultuur+Ondernemen een vouchersysteem voor cultuureducatie in opdracht van de gemeente Amsterdam. Het betreft vouchers voor primair onderwijs en vmbo. Het opgenomen bedrag betreft de in 2024 ontvangen subsidie. Voor een verdere toelichting verwijzen wij naar de bijlage in hoofdstuk 9.

Structurele publieke subsidie overig (24)

Dit betreft de verschillende leenfaciliteiten die Cultuur+Ondernemen beschikbaar stelt in. In 2024 is deze ingezette subsidie voor de uitvoeringskosten lager dan vorig jaar doordat in 2023 de kosten worden verminderd met rentebaten van de niet besteedde middelen op de spaarrekeningen. Deze zijn in 2024 direct toegevoegd aan de projectrekening onder de nog te besteden en terug te betalen subsidies. Daarnaast is de mutatie op de voorzieningen groter dan vorig jaar. Een aantal van de posten in de voorziening worden naar verwachting in 2025 definitief afgeschreven. De voorzieningen zijn niet meegenomen in de begroting, omdat deze post zich lastig laat voorspellen.

Utrechtse Cultuurlening

De Utrechtse Cultuurlening is in 2014 in samenwerking met de gemeente Utrecht, de Provincie Utrecht en Stichting K.F. Hein Fonds opgezet. De Provincie Utrecht en Het K.F. Hein Fonds hebben zich teruggetrokken. We zijn in gesprek met de gemeente over de toekomst van deze leenfaciliteit.

Regionale Cultuurleningen 2.0

De regionale Cultuurlening betreft een samenwerking tussen Cultuur+Ondernemen, verschillende regionale partners en het ministerie van OCW. Het betreft bijdragen van de gemeente Rotterdam, het Amsterdams Fonds voor de Kunst, provincie Gelderland en KunstLoc Brabant. Voor een verdere toelichting verwijzen wij naar de toelichting op de balans, paragraaf 8.4.6, onderdeel Nog te besteden en terug te betalen subsidies.

Cultuurlening

In oktober 2023 hebben we vernieuwde beschikkingen van het ministerie van OCW ontvangen waarin de Cultuurlening en de Cultuurlening Plus worden samengevoegd en de voorwaarden zijn bijgesteld. Dit is doorgevoerd per 1 januari 2024. Met het samenvoegen van de twee faciliteiten wordt het beschikbare bedrag € 33.600.000. Voor

een verdere toelichting verwijzen wij naar de toelichting op de balans, paragraaf 8.4.6, onderdeel Nog te besteden en terug te betalen subsidies.

OCW Cultuur Opstart Lening en Cultuur Vermogen Lening

Deze bijdrage is bedoeld voor de uitvoering van de leenfaciliteit Cultuur Opstart Lening en Cultuur Vermogen Lening in het kader van de ondersteuning van de culturele sector in verband met de coronacrisis. Deze kosten worden onttrokken aan de beschikbaarstelling van € 73.300.000. Voor een verdere toelichting verwijzen wij naar de toelichting onder de Vooruit ontvangen en terug te betalen subsidies en bijdragen. Voor een verdere toelichting verwijzen wij naar de toelichting op de balans, paragraaf 8.4.6, onderdeel Nog te besteden en terug te betalen subsidies.

Noord-Hollandse Cultuurlening

Sinds 1 januari 2022 biedt Cultuur+Ondernemen in samenwerking met de Provincie Noord-Holland de Noord-Hollandse Cultuurlening aan. De Provincie Noord-Holland stelt € 250.000 beschikbaar voor de uitvoering.

Garantiefonds Pandemie Audiovisuele Producties

In samenwerking met het ministerie van OCW en het Nederlands Filmfonds heeft Cultuur+Ondernemen in 2022 het Garantiefonds Pandemie Audiovisuele Producties ontwikkeld. Daartoe is € 5.000.0000 ontvangen vanuit het ministerie van OCW. De regeling is van start gegaan op 1 januari 2023. Er zijn in 2024 geen aanvragen gedaan.

24b Voorzieningen

Tegenover de voorzieningen voor de oninbare leningen worden baten uit de beschikbaarstellingen van de financiers gesteld. Zie voor verdere uitleg en specificatie de toelichting van de balans, paragraaf 8.4.2 Financiële vaste activa.

Incidentele publieke subsidies (26)

Platform ACCT/ Werktuig PPO

In 2024 hebben we een aanvraag gedaan en subsidie ontvangen vanuit Werktuig PPO voor de digitale transformatie van de organisatie. Deze middelen zijn ingezet bij de opleiding van de medewerkers voor het gebruik van de nieuwe software van de lening-administratie en de overstap naar Microsoft 365. Daarnaast hebben we van Platform ACCT middelen ontvangen voor de pilot met de AI-tool, in het kader van het gezamenlijke programma In the Mix.

Projectsubsidies OCW

In 2024 hebben we van het ministerie van OCW middelen ontvangen voor 2 projecten: de ontwikkeling van een e-learning van de Governance Code Cultuur en een onderzoek naar innovatie in de culturele sector. Deze projecten zijn in het laatste kwartaal van 2024 gestart en lopen door in 2025.

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

	Beheerlasten		Activiteitenlasten		Totaal	
	Begroting	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting	Realisatie
BIS subsidie	837.488	736.632	1.171.375	1.219.540	2.008.863	1.956.173
Leenfaciliteiten	158.624	165.125	1.086.876	991.145	1.245.500	1.156.270
Leenfaciliteiten voorziening	0	0	0	1.955.290	0	1.955.290
Voucherbeheer Amsterdam	35.000	31.195	2.024.222	1.717.770	2.059.222	1.748.965
Projectsubsidies OCW	0	4.050	0	56.174	0	60.224
Overige instrumenten	50.000	66.460	269.075	304.152	319.075	370.612
Baten in natura	80.000	92.915	0	0	80.000	92.915
Totaal begroot	1.161.112	1.096.377	4.551.548	6.244.071	5.712.660	7.340.449

Lasten

De kosten die Cultuur+Ondernemen voor de activiteiten uitgevoerd in 2024 heeft gemaakt, bestaan uit:

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

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

8.5.4 Beheerlasten materieel (1)

1. Afschrijvingskosten

Afschrijvingskosten	2024	Begroting	2023
Afschrijvingskosten verbouwing	157		157
Meubilair	3.459		2.855
Afschrijvingskosten ICT-apparatuur/ programmatuur	12.131		8.227
Totaal afschrijvingskosten	15.746	17.500	11.239

De afschrijvingskosten zijn lager dan begroot. De verwachte aanschaffing qua meubilair zullen pas plaatsvinden in 2025 in verband met uitloop van de verbouwing.

2. Huisvestingskosten huur

	2024	Begroting	2023
Huur excl. servicekosten	116.445	119.900	116.445

De huisvestingskosten voor de huur van ons kantoorpand zijn gelijk aan vorig jaar.

3. Gebruik en beheer huisvesting

Gebruik en beheer huisvesting	2024	Begroting	2023
Gas, elektra, water	11.699		25.757
Schoonmaakkosten	46.598		45.525
Overige huisvestingskosten	34.419		29.246
Totaal gebruik en beheer huisvesting	92.716	102.400	100.527

De energiekosten waren in 2024 weer gezakt ten opzichte van vorig jaar en daarmee lager dan begroot. De overige huisvestingskosten betreffen servicekosten, de gemeentelijke belastingen en de opslagkosten van ons archief en zijn in lijn met de begroting.

4. Automatisering

Automatisering	2024	Begroting	2023
Onderhoud computersysteem en printers	15.142		18.601
Software licenties en ondersteuning	94.181		112.692
Totaal automatisering	109.323	99.950	131.293

De automatiseringskosten zijn lager dan vorig jaar omdat we in 2023 onze IT-inrichting hebben gemoderniseerd. Wel zijn de kosten in 2024 hoger dan begroot omdat de variabele kosten voor het externe beheer van onze IT-omgeving onvoldoende waren begroot.

5. Communicatie

Communicatie	2024	Begroting	2023
Advertentie en publiciteitskosten	92.915	80.000	76.226
Communicatie	26.104	35.000	30.580
Totaal communicatie	119.019	115.000	106.806

De totale communicatiekosten zijn in lijn met de begroting. De kosten voor advertentie en publiciteit bestaan uit gebruik van een krediet voor online adverteren via Google Ad Grants waarover Cultuur+Ondernemen beschikt. Het gebruik van dit krediet is groter dan vorig jaar omdat we gebruik konden maken van een actie met extra krediet. De reguliere communicatiekosten vallen lager uit dan begroot omdat er minder externe schrijfcapaciteit is ingehuurd dan verwacht.

6. Accountantskosten

	2024	Begroting	2023
Accountantskosten	43.720	44.450	47.089

De accountantskosten zijn in lijn met de begroting. Dit betreffen de accountantskosten voor de BIS-activiteiten. De kosten die direct relateren aan de andere activiteiten zoals de leenfaciliteiten en het voucherbeheer voor de gemeente Amsterdam zijn doorbelast.

7. Advies (juridisch en organisatie)

	2024	Begroting	2023
Advies	12.675	25.000	68.872

De advieskosten zijn lager dan begroot. De begrote kosten voor de selectie en implementatie van een nieuw CRM-systeem vallen in 2025.

8. Bureaukosten

Bureaukosten	2024	Begroting	2022
Kantoorartikelen	2.200		2.206
Porto- en telefoonkosten	8.921		7.878
Abonnementen/boeken e.d.	6.457		4.807
Salarisadministratie	8.045		8.088
Representatiekosten	2.947		3.074
Bank- en girokosten	1.982		3.036
Bestuurderskosten	4.218		10.691
Vergaderkosten	4.364		-
Werving personeel	2.464		4.694
Overige bureaukosten	216		-360
Totaal bureaukosten	41.815	41.000	44.114

De bureaukosten zijn in lijn met de begroting.

9. Verzekeringen

	2024	Begroting	2023
Verzekeringen	27.397	33.000	28.793

De verzekeringskosten zijn lager dan begroot omdat er geen naverrekeningen van de verzuimverzekering zijn gekomen.

10. Vacatiegelden raad van toezicht

	2024	Begroting	2023
Vacatiegelden raad van toezicht	14.667	15.000	10.833

De vacatiegelden zijn in 2024 conform de begroting. Het betreft de vergoedingen voor 6 leden en 1 voorzitter.

11. Reis- en verblijfskosten

	2024	Begroting	2023
Reis- en verblijfskosten	280	1.500	1.829

De algemene reis- en verblijfskosten van personeel zijn lager dan begroot omdat de meeste reis- en verblijfskosten in 2024 onder de gerichte vergoeding vallen en worden opgenomen onder de overige personeelslasten.

12. Afschrijving dubieuze debiteuren

	2024	Begroting	2023
Afschrijving dubieuze debiteuren	-3.074	5.000	600

Er zijn per einde 2024 geen dubieuze debiteuren waarvoor een voorziening getroffen hoeft te worden. Het restant van de voorziening is vrijgevallen.

15. Correctie btw organisatielasten

	2024	Begroting	2023
Correctie btw-organisatielasten	-5.069	-	-6.173

Per einde jaar is de btw-bepaling van de organisatielasten gemaakt op basis van de verhouding van de btw-positie van de gerealiseerde opbrengsten. Dit levert een correctie met een lastenvermindering van € 5.069 op.

8.5.5 Beheerlasten personeel (2a)

Beheerlasten personeel (vast en tijdelijk)

	2024	Begroting	2023
Beheerlasten personeel (vast en tijdelijk)	503.905	476.411	485.572

De beheerlasten personeel bestaan uit de fte's voor bestuur en staf zoals het secretariaat, de financiële administratie, P&O, facilitaire zaken, corporate communicatie en ICT-beheer. Naast de salaris-, werkgevers- en pensioenlasten zijn hier ook de overige personeelslasten naar rato opgenomen. De beheerlasten personeel komen hoger uit dan begroot. Dit heeft te maken met de salarisstijgingen conform de CAO Rijk die we volgen.

8.5.6 Beheerlasten personeel inhuur (2b)

Beheerlasten personeel inhuur

	2024	Begroting	2023
Beheerlasten personeel inhuur	6.813	40.000	6.435

De beheerlasten personeel inhuur betreft tijdelijke ondersteuning op het gebied van secretariaat, de financiële administratie, P&O, facilitaire zaken, corporate communicatie en ICT-beheer. In 2024 hebben we minder externe capaciteit hiervoor ingehuurd dan begroot.

8.5.7 Activiteitenlasten materieel

	2024	Begroting	2023
Activiteitenlasten materieel	2.086.855	2.287.564	1.869.355
Activiteitenlasten materieel (voorziening leenfaciliteiten)	1.955.290	-	1.103.593
Totaal activiteitenlasten materieel	4.042.146	2.287.564	2.972.947

De materiële activiteitenlasten bestaan uit de licenties- en SLA-kosten voor onze ICT-applicaties, de inzet van communicatiebureaus en ontwikkelkosten voor uitbreiding van functionaliteiten en optimalisatie van ons digitale platform en juridische ondersteuning voor de financiële faciliteiten. Het grootste deel betreft de verstrekkingen die Cultuur+Ondernemen doet in het kader van het Voucherbeheer voor de gemeente Amsterdam opgenomen. Dit gaat om een begroot bedrag van ca. € 1,9 miljoen. Deze verstrekkingen waren in 2024 lager dan begroot.

Daarnaast valt de voorziening op de aflossingen van de leningen onder de activiteitenlasten materieel. Tegenover de kosten staan baten uit de subsidie voor de leenfaciliteiten. Zie voor verdere uitleg en specificatie de toelichting van de balans, paragraaf 8.4.2 Financiële vaste activa.

8.5.8 Activiteitenlasten personeel (5)

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

Activiteitenlasten personeel vast en tijdelijk

	2024	Begroting	2023
Activiteitenlasten personeel (vast en tijdelijk)	1.502.611	1.429.233	1.295.395
Activiteitenlasten personeel inhuur	699.315	834.749	827.161
Totaal activiteitenlasten personeel	2.201.926	2.263.982	2.122.556

Net als de beheerlasten personeel zijn de activiteitenlasten personeel zijn hoger dan begroot door de salarisstijgingen conform de CAO Rijk die we volgen. Ook bij de activiteitenlasten personeel hebben we hier naast de salaris-, werkgevers- en pensioenlasten ook de kosten van de arbodienst, de opleidingskosten, de overreiskostenvergoedingen en de overige personeelslasten naar rato opgenomen.

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

De kosten komen onder de begroting uit, ondanks de grote omvang van enkele extra opdrachten. Veel werkzaamheden met externen lopen over de jaargrens heen.

Specificatie van de toegerekende kosten aan de personeelslasten:

Personeelskosten	2024	Begroting	2023
Lonen en salarissen	1.494.157	1.375.780	1.319.543
Pensioenen	158.476	178.851	155.043
Sociale lasten en verzekeringen	256.439	233.883	223.886
Opleidingskosten	34.132	40.000	21.219
Overige personeelskosten	63.311	77.130	61.696
Totaal personeelskosten	2.006.516	1.905.644	1.781.388

Cultuur+Ondernemen volgt de cao van het Rijk. In januari 2024 is het salaris met 1,5% gestegen en in juli 2024 met 8,5%, waarna het salaris met € 50 is verhoogd. Er is in 2024 twee keer een eenmalige uitkering gedaan: € 1.200 in mei en € 800 in november.

In 2023 heeft Cultuur+Ondernemen gemiddeld 22,45 fte in dienst. Dit is de gebruikelijke omvang. We hebben openstaande vacatures tijdig kunnen invullen.

Cultuur+Ondernemen heeft in 2024 alle verplichte ziekengelden betaald.

Onderstaande tabel geeft inzicht in de bedragen ten aanzien van onze vaste medewerkers, tijdelijke medewerkers en inhuur.

	2024			2023		
	Aantal pers	Aantal fte/ uur	Bedrag	Aantal pers	Aantal fte/ uur	Bedrag
Uren werkweek fte		40			40	
Inhuur	77	6.226	€ 706.128	85	7.672	€ 833.596
Werknemers vast	25	20,16	€ 1.846.249	23	17,01	€ 1.478.552
Werknemers tijdelijk	5	2,29	€ 160.266	10	4,89	€ 302.836
Overig	0	-	-	0	-	-
Stagiair	0	-	-	0	-	-
Vrijwilliger	0	-	-	0	-	-
Totaal	107	22,45	2.712.643	118	21,89	€ 2.614.984

Pensioenen

De pensioenlasten zijn in lijn met vorig jaar.

Sociale lasten en verzekeringen

De sociale lasten en verzekeringen zijn hoger dan begroot door de salarisstijgingen in 2024 conform de CAO Rijk die we volgen.

Opleidingskosten

De opleidingskosten blijven binnen de begroting. Voor een aantal trajecten hebben we gebruik kunnen maken van Werktuig PPO budget.

Overige personeelskosten

De overige personeelskosten zijn lager dan begroot omdat er geen gebruik is gemaakt van het budget voor loopbaanbegeleiding.

Statutair bestuurder

De kosten voor statutair bestuurder Titia Haaxma bedroegen € 166.216 tegen € 155.601 in 2023. Volgens de CAO Rijk is het salaris per januari 2024 met 1,5% en in juli 2024 met 8,5% gestegen waarna het salaris met € 50 is verhoogd. Er is in 2024, ook conform de CAO Rijk twee keer een eenmalige uitkering gedaan: € 1.200 in mei en € 800 in november. De contractduur voor de statutair bestuurder Titia Haaxma is voor onbepaalde tijd.

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Cultuur+Ondernemen van toepassing zijnde regelgeving. Het bezoldigingsmaximum in 2024 voor Cultuur+Ondernemen is € 233.000. Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen ook de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Het individuele WNT-maximum voor de leden van raad van toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen

Gegevens 2024	
Bedragen x €	T. Haaxma
Functiegegevens	directeur-bestuurder
Aanvang en einde dienstverband als directeur- bestuurder in 2024	01/01 - 31/12
Deeltijdfactor in fte	1
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	140.824
Beloningen betaalbaar op termijn	25.392
<i>Subtotaal</i>	<i>166.216</i>

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000
Totaal bezoldiging 2024	166.216
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Gegevens 2023	
Aanvang en einde dienstverband in 2023	01/01 – 31/12
Deeltijdfactor 2023 in fte	1
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	130.859
Beloningen betaalbaar op termijn	24.742
Totaal bezoldiging 2023	155.601
Individueel WNT-maximum 2023	223.000

Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2024			
Bedragen x € 1	M. Vencken	A. Dursun	J. Bakker
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 3.000	€ 2.000	€ 2.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 34.950	€ 23.300	€ 23.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ 0	€ 0	€ 0
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023			
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 3.000	€ 2.000	€ 2.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 33.450	€ 22.300	€ 22.300

Gegevens 2024			
Bedragen x € 1	T. Kothe	C. Oosterbaan	L. Hendricks
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	-	-	01-01 / 31-03
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 0	€ 0	€ 500
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 0	€ 0	€ 5.793
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ 0	€ 0	€ 0

Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023			
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01-01 / 13-06	01-01 / 31-03	01-01 / 31-12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 1.000	€ 500	€ 2.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 10.020	€ 5.499	€ 22.300

Gegevens 2024			
Bedragen x € 1	B. Mennings	Y. Hennen	D. Valkhof
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01 / 31-12	01-01 / 31-12	01-06 / 31-12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 2.000	€ 2.000	€ 1.167
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 23.300	€ 23.300	€ 13.623
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ 0	€ 0	€ 0
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023			
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01-12 / 31-12	01-12 / 31-12	-
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 167	€ 166	€ 0

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 1.894	€ 1.894	€ 0
---	---------	---------	-----

8.5.10 Financiële baten & lasten (8)

	2024	Begroting	2023
Financiële baten & lasten	-8.554	-	-1.364

De financiële baten en lasten betreffen de rentebaten over boekjaar 2024, exclusief de rentebaten met betrekking tot de financiële faciliteiten en Voucherbeheer Amsterdam. Deze zijn opgenomen onder de activiteiten.

Amsterdam, 27 maart 2025

Stichting Cultuur+Ondernemen

Statutair bestuurder
Titia Haaxma

Overige gegevens

**forvis
mazars**

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van Stichting Cultuur+Ondernemen te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de jaarrekening, zoals opgenomen in dit jaarverslag op pagina 86 tot en met 113, een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Cultuur+Ondernemen op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2021-2024 en met de bepalingen van en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT);
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2024 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en in de relevante wet- en regelgeving zoals uitgewerkt in paragraaf 2.3 van het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2021-2024.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2024;
2. de exploitatierekening over 2024; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2021-2024 vallen en het Controleprotocol Wet Normering Topinkomens (WNT) 2024. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening in hoofdstuk (pagina 66 t/m 113) en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Bestuursverslag (hoofdstuk 1-7);
- Overige gegevens;
- Verslag raad van toezicht;
- Bijlage: samenwerkingspartners en -projecten.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2021-2024 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2021-2024 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2021-2024.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2021-2024 en met de bepalingen van en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT). Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en in de relevante wet- en regelgeving zoals uitgewerkt in paragraaf 2.3 van het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2021-2024.

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

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Accountantsprotocol cultuursubsidies instellingen 2021-2024, het controleprotocol WNT 2024, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

Rotterdam, 28 maart 2025

Forvis Mazars N.V.

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Afgegeven ten behoeve van de gemeente Amsterdam, dienst maatschappelijke ontwikkeling

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van Stichting Cultuur+Ondernemen te Amsterdam gecontroleerd ten behoeve van de subsidieverantwoording inzake Voucherbeheer Amsterdam (beschikking met kenmerk SBA-027530).

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening, zoals opgenomen in dit jaarverslag op pagina 86 tot en met 113, een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Cultuur+Ondernemen op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2021-2024.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2024;
2. de exploitatierekening over 2024; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De subsidie is besteed voor het doel en de activiteiten waarvoor de subsidie is verleend. De besteding is conform de geldende regelgeving (Algemene wet bestuursrecht (AwB), Algemene Subsidieverordening Amsterdam 2013 (ASA 2013) en de bepalingen in de beschikking met kenmerk SBA-027530.

De basis voor ons oordeel

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

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

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

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

Andere informatie

Naast de jaarrekening in hoofdstuk 8 op pagina 66 t/m 113 en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Bestuursverslag (hoofdstuk 1-7);
- Overige gegevens;
- Verslag raad van toezicht;
- Bijlage samenwerkingspartners en -projecten.

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

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

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2021-2024 en de Algemene Subsidieverordening Amsterdam 2013 (ASA 2013).

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

De jaarrekening is onder andere opgesteld voor de gemeente Amsterdam met als doel Stichting Cultuur+Ondernemen in staat te stellen te voldoen aan de vereisten uit de Algemene Subsidieverordening Amsterdam 2013 (ASA 2013) en de bepalingen in de beschikking met kenmerk SBA-027530. Hierdoor is de jaarrekening mogelijk niet geschikt voor andere doeleinden. Onze controleverklaring is derhalve uitsluitend bestemd voor Stichting Cultuur+Ondernemen en de gemeente Amsterdam en dient niet te worden verspreid aan of te worden gebruikt door anderen.

Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2021-2024, de Algemene Subsidieverordening Amsterdam 2013 (ASA 2013), de bepalingen in de beschikking met kenmerk SBA-027530.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en het Handboek verantwoording subsidies Kunstenplan 2021-2024.

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

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

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

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

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

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

Rotterdam, 28 maart 2025

Forvis Mazars N.V.

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

Verantwoording Voucherbeheer Amsterdam

	Begroting		Realisatie		Verschil	
	uren	bedrag	uren	bedrag	uren	bedrag
Uitvoeringskosten						
<i>MediaCenter</i>						
support abonnement		23.600		17.753		5.847
overig		12.000		1.724		10.276
		35.600		19.477		16.123
<i>Overig</i>						
accountant		12.750		8.438		4.312
divers		11.946		660		11.286
		24.696		9.098		15.598
<i>Cultuur+Ondernemen</i>						
projectleiding	615	67.650	478	53.460	137	14.190
administratieve ondersteuning	180	16.200	131	11.350	49	4.850
		83.850		64.810		19.040
Totaal Uitvoeringskosten		144.146		93.385		50.760
Besteding Cultuureducatie scholen		1.915.076		1.676.739		238.337
Totaal kosten		2.059.222		1.770.125		289.097
<i>percentage uitvoeringskosten</i>		7,0%		4,5%		

	Uitvoeringskosten (7%)	Cultuur-educatie (93%)	Project-subsidie	Rente	Totaal
Bestemmingsfonds per 31-12-2023	102.067	1.181.410	-630	75.117	1.357.964
Totaal subsidie 2024	144.146	1.915.076	0		2.059.222
Totaal bestedingen 2024	93.385	1.676.739	0		1.770.124
Verschil 2024	50.761	238.337	0		289.098
Bestemmingsrente 2024				21.160	21.160
Bestemmingsfonds per 31-12-2024	152.828	1.419.747	-630	96.277	1.668.222

Toelichting Voucherbeheer Amsterdam

In 2006 heeft Cultuur+Ondernemen van de gemeente Amsterdam de opdracht gekregen om een [digitaal vouchersysteem](#) te ontwikkelen. Het systeem is bestemd voor cultuureducatie in het basisonderwijs en de eerste 2 jaar van het vmbo.

Cultuur+Ondernemen is verantwoordelijk voor de uitvoering en bewaking van de kwaliteit van het systeem. Cultuur+Ondernemen verzorgt de lopende dienstverlening

aan de scholen voor de bestedingen van de digitale tegoeden, beheert deze tegoeden en controleert de afhandeling van facturen en declaraties op basis van een vastgelegd protocol. Er vindt jaarlijks een accountantscontrole plaats.

Expertisecentrum cultuureducatie Mocca en de gemeente Amsterdam hebben via de website permanent en 'realtime' gedetailleerd inzicht over de wijze waarop de scholen het budget besteden. Die informatie gebruikt Mocca om scholen te adviseren over hun cultuureducatiebeleid.

Alle betrokken scholen ontvangen per schooljaar, per leerling een virtueel voucherbudget. Scholen kunnen dit budget zelf beheren. Het beschikbare budget is vastgesteld op € 22 per leerling voor leerlingen in het reguliere basisonderwijs en leerlingen in de eerste twee leerjaren van het vmbo. Voor leerlingen in het speciaal basisonderwijs, en het speciaal voortgezet onderwijs is het budget € 66 per leerling. Door de samenvoeging van de gemeentes Weesp en Amsterdam, maken vanaf schooljaar 2022-2023 de scholen in Weesp ook gebruik van de vouchers. Het subsidiebedrag voor Voucherbeheer Amsterdam is hiervoor niet verhoogd.

Het percentage van de bestedingen door de scholen ten opzichte van de door ons ontvangen middelen voor cultuureducatie lag in het schooljaar 2023-2024 op 92%. In het boekjaar 2024 lag de besteding lager, namelijk op 86%. Het niet bestede voucherbudget is toegevoegd aan het bestemmingsfonds.

2024 was voor Voucherbeheer Amsterdam een jaar zonder noemenswaardige veranderingen of gebeurtenissen. In overleg met Mocca zijn enkele aanvullingen en verbeteringen aangebracht in het digitale rapportage systeem waar Mocca gebruik van maakt bij hun adviesrol bij de scholen.

Financiële resultaten

Het subsidiebedrag dat we in 2024 van de gemeente Amsterdam ontvingen was € 2.059.222. Hiervan is 93% bestemd voor cultuureducatie en 7% voor de uitvoeringskosten van de regeling. Het gebruik van de vouchers voor cultuureducatie was lager dan beschikt. Daarnaast waren de uitvoeringskosten minder dan de beschikte 7%. Het niet bestede voucherbudget van € 238.337 is toegevoegd aan het bestemmingsfonds, evenals het resterende budget voor de uitvoeringskosten van € 50.760. Volgens afspraak worden ook de rentebaten op het ongebruikte budget toegevoegd aan het bestemmingsfonds. In 2024 is dit een bedrag van € 21.160.

2025 en verder

In augustus 2024 is een nieuwe subsidieaanvraag bij de gemeente Amsterdam ingediend voor de periode 2025-2028. In december heeft Cultuur+Ondernemen het positieve besluit en de subsidiebeschikking ontvangen.

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

Vestigingsadres

Kerkstraat 220, 1017 GV Amsterdam

Contactgegevens

Postbus 2617, 1000CP Amsterdam

020 - 5352500

info@cultuur-ondernemen.nl

www.cultuur-ondernemen.nl

Bankgegevens

NL17 INGB 0652309097

BIC INGBNL2A

BTW-nummer

NL 8102.69.247.B01

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



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Verslag van de raad van toezicht

In 2024 heeft Cultuur+Ondernemen de aanvraag voor de BIS-periode 2025-2028 ingediend. Als raad van toezicht waren we hier nauw bij betrokken. We voerden strategie-gesprekken met de directeur-bestuurder en andere medewerkers, dachten mee en keurden het plan goed. In dit BIS-plan zien we dat Cultuur+Ondernemen een mooie stap zet, die aansluit bij een bredere ontwikkeling in de maatschappij. De focus ligt niet alleen op het versterken van individuele kunstenaars, creatieve makers en culturele organisaties, maar ook om het verbeteren van de bredere context – het ‘ecosysteem’ – waarin zij opereren.

Veel professionals in de sector lopen tegen structurele barrières aan. Individueel zijn die moeilijk op te lossen. Daarom wil Cultuur+Ondernemen kijken welke rol de organisatie kan spelen om die barrières weg te nemen en samenwerking te verbeteren. Dat kan bijvoorbeeld door platforms op te zetten, om daarmee een deel van de werk- of regeldruk te verlagen en energie te besparen. Of door nieuwe doelgroepen beter te ondersteunen, zoals startups die willen doorgroeien naar scale-ups. En door te onderzoeken hoe Cultuur+Ondernemen regionaal nog meer impact kan maken.

Want cultuur is meer dan creativiteit en expressie; het brengt mensen samen en versterkt gemeenschapszin. Juist daarom is het essentieel om ruimte te creëren voor ontmoeting, uitwisseling en samenwerking—zodat cultuur niet alleen inspireert, maar ook verbindt en versterkt.

In dit verslag leest u waar de raad van toezicht het afgelopen jaar aan gewerkt heeft. Dat doen we aan de hand van de basisprincipes van de [Governance Code Cultuur](#).

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

De toegevoegde waarde van Cultuur+Ondernemen is dat zij kunstenaars, creatieve makers en culturele organisaties in hun kracht zet en hun bestaansrecht versterkt. En dat is belangrijk, want cultuur is onmisbaar in onze samenleving. In een wereld die voortdurend verandert, hebben mensen behoefte aan ‘breinstillers’. Ons brein is altijd actief, maar het is ook belangrijk om het af en toe tot rust te brengen. Cultuur biedt ruimte voor reflectie. Het helpt mensen stil te staan bij wat hen raakt, inspireert of voedt. En juist die ervaring brengt hen samen en verbindt.

We zien dat kunst en cultuur steeds vaker worden ingezet om signalen en behoeften uit de samenleving op te halen. Waar beslissingen voorheen vooral top-down werden genomen, groeit nu een beweging van onderaf: burgers laten actiever hun stem horen, werken samen

en zetten zich in voor verandering. Kunst en cultuur spelen hierin een belangrijke rol, omdat ze signalen op een creatieve manier naar boven halen en een alternatieve vorm van communicatie bieden.

Zorgvuldig omgaan met risico's

Als raad van toezicht kijken wij goed naar de keuzes die Cultuur+Ondernemen maakt en hoe de organisatie omgaat met risico's. De twee grootste risico's zijn de terugbetaling van verstrekte leningen en de continuïteit van de organisatie zelf.

Het ministerie van OCW stelt veel geld beschikbaar voor leenfaciliteiten voor de culturele en creatieve sector. Wij letten erop dat de leningen zorgvuldig worden verstrekt. Het is publiek geld, en daar moet verantwoord mee worden omgegaan. Tegelijkertijd is dit geld beschikbaar gesteld met een doel: cultureel ondernemerschap versterken en ondernemers in de sector helpen hun plannen te realiseren. Wij bewaken de balans tussen zorgvuldigheid en het effectief inzetten van overheidsgeld.

Elk kwartaal krijgen wij inzicht in de leningenportefeuille. Leningen kunnen vallen in drie categorieën: normaal, intensief of bijzonder beheer. Duidelijke triggers en protocollen bepalen wanneer een lening verschuift van de ene naar de andere categorie, bijvoorbeeld van normaal naar intensief beheer. In dat geval volgt een gestructureerd proces, met gesprekken over mogelijke oplossingen en vervolgstappen. Dat proces monitoren we continu.

Verder vinden we het belangrijk dat de subsidiegelden terechtkomen bij alle soorten kunstenaars en cultureel ondernemers, ongeacht hun discipline of vestigingsplaats. We houden dit goed in de gaten en zorgen dat geleerde lessen en inzichten worden gedeeld met de subsidiegevers.

Tot slot hebben we aandacht voor een gezond weerstandsvermogen. Dit biedt de zekerheid dat Cultuur+Ondernemen verplichtingen kan nakomen, tegenvallers kan opvangen en ruimte heeft voor investeringen.

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).

Toepassing Governance Code Cultuur

Wij volgen de principes van de Governance Code Cultuur en leggen daarover verantwoording af in dit verslag. Als houder van de Governance Code Cultuur heeft Cultuur+Ondernemen een voorbeeldfunctie.

In 2024 zijn wij op twee punten afgeweken van de aanbevelingen in de code. Ten eerste is Lucas Hendricks langer aangebleven. Lucas trad per 1 januari 2021 toe tot de raad van toezicht van Cultuur+Ondernemen. Hij was al lid van de raad van toezicht van Fonds Cultuur+Financiering, dat gelieerd is aan Cultuur+Ondernemen. In 2023 liep zijn zittingstermijn af. Om de continuïteit te waarborgen na het vertrek van twee andere leden in 2023, is zijn zittingstermijn met een jaar verlengd. Per 31 maart 2024 is hij afgetreden.

Ten tweede heeft de raad van toezicht in 2024 geen zelfevaluatie gedaan. In plaats daarvan hebben we geïnvesteerd in teambuilding, een aandachtspunt uit de zelfevaluatie van 2023. Door de nieuwe samenstelling van de raad vonden we het belangrijk om hier aandacht aan te besteden. Ook hebben we stilgestaan bij onze visie op toezicht houden, en waar we de komende tijd aandacht aan willen besteden. Begin 2025 doen we een begeleide zelfevaluatiescan als ‘nulmeting’ voor ons in onze nieuwe samenstelling.

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

Nevenfuncties en belangenverstrengeling

In het Reglement bestuur en toezicht stichting Cultuur+Ondernemen hebben we duidelijke afspraken gemaakt over nevenfuncties en belangenverstrengeling: leden van het bestuur en de raad van toezicht melden nevenfuncties altijd. We bespreken met elkaar of er sprake is van belangenverstrengeling en of het nodig is om maatregelen te nemen. De nevenfuncties publiceren we op de website van Cultuur+Ondernemen.

In ons aannamebeleid besteden we veel aandacht aan mogelijke dubbele petten. We vinden het belangrijk dat nieuwe leden zich hiervan bewust zijn. Ook hebben we afgesproken dat leden van de raad van toezicht geen belangrijke rol of eigen belang mogen hebben bij een organisatie die een lening wil afsluiten bij Cultuur+Ondernemen. Zo voorkomen we elke schijn van belangenverstrengeling.

Governance Code Cultuur [principe 4](#) – Bestuurders en toezichhouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar.

Heldere rollen

De taakverdeling tussen bestuur en toezicht is goed afgebakend in het Reglement bestuur en toezicht. We zijn daar ook alert op in onze contacten en bespreken dit wanneer dat nodig is. In verband met onze nieuwe samenstelling hebben we onze toezichtsvisie tegen het licht gehouden. In 2025 bespreken we deze ook met de bestuurder.

Governance Code Cultuur [principe 7](#) – De raad van toezicht voert zijn toezichhoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit.

Raad van toezicht als werkgever

De raad van toezicht is de werkgever van de directeur-bestuurder. De raad is verantwoordelijk voor de beoordeling en beloning van de directeur-bestuurder. Dit soort zaken bereidt de raad van toezicht voor in zijn werkgeverscommissie. In 2024 bestond de werkgeverscommissie uit Marjolijn Vencken en Mark Moolhuizen. Zij voerden het jaarlijkse functioneringsgesprek met de directeur-bestuurder.

Financiële commissie

We zijn gestart met een nieuwe werkwijze: de financiële commissie en het betrokken management van Cultuur+Ondernemen houden voorafgaand aan de RvT-vergadering een voorbespreking om de financiële details door te nemen. De commissie rapporteert hierover in de vergadering, waar dan nog ruimte is voor aanvullende vragen. Dit vergroot de focus. Bovendien is er meer tijd om te praten over strategie, missie en sectorontwikkelingen. De eerste ervaringen zijn positief.

Contact met de organisatie

In januari 2024 voerden we het jaarlijkse gesprek met de personeelsvertegenwoordiging, dat vooral ging over hoe medewerkers het werk ervaren en hoe zij vinden dat het gaat. Ook waren we aanwezig bij het eindejaarsdiner in december, om iedereen informeel te spreken. Als medewerkers iets willen bespreken dat verband houdt met grensoverschrijdend gedrag, kunnen ze contact opnemen met de voorzitter van de raad van toezicht. In 2024 is dit niet gebeurd.

Governance Code Cultuur [principe 8](#) – De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.

Nieuwe samenstelling

In 2024 zijn twee nieuwe toezichthouders gestart. Mark Moolhuizen begon per 1 januari 2024. Mark is ruim dertig jaar advocaat en partner bij een groot advocatenkantoor. Hij weet daardoor ook wat ondernemen is. Daarnaast heeft hij kennis en ervaring binnen de culturele sector. Zo was hij onder andere bestuurslid van een middelgroot museum. Daan Valkhof begon op 1 juni 2024. Daan heeft een uitgebreid netwerk in de podiumkunstensector. Hij verbindt zijn kennis als programmeur bij Het Nationale Theater aan zijn marketingachtergrond. Daan was jarenlang voorzitter van de Krekeljury, de prijs voor de beste jeugdtheatervoorstelling van Nederland. Hij brengt zijn netwerk en kennis van de podiumsector mee, en geeft jonge kunstenaars in Nederland een stem.

Divers en deskundig

In de raad van toezicht is een brede deskundigheid aanwezig op het gebied van ondernemen, financiën, digitalisering en public affairs. De leden van de raad van toezicht komen uit diverse delen van Nederland en hebben verschillende culturele achtergronden. Toch is er op sommige vlakken ruimte voor meer diversiteit. Ook de Raad van Cultuur vond de diversiteit binnen onze raad van toezicht onvoldoende. Bij de werving van nieuwe mensen hebben we daarom uitdrukkelijk gezocht naar mensen met een niet-Nederlandse achtergrond. Met een vacature, maar ook door mensen persoonlijk te vragen. We vonden een geschikte kandidaat, maar die moest helaas afzeggen. Het blijkt dat mensen met een niet-Nederlandse achtergrond veel gevraagd zijn en daardoor overbelasting op de loer ligt. We zijn een nieuwe procedure begonnen, en hebben de functie op een andere manier ingevuld. Bij de volgende functie die vacant komt, letten we opnieuw op diversiteit. In de tussentijd willen we bij strategische beslissingen in gesprek met een aantal mensen met een niet-Nederlandse achtergrond, om te bespreken wat de beslissing voor hen betekent. Zo fungeren zij als klankbord.

Diversiteit is een breed begrip. In onze raad van toezicht is te weinig etnisch-culturele diversiteit, maar misschien zijn we ook op andere vlakken onvoldoende divers. Daarom hebben we inzichtelijk gemaakt op welke onderdelen we voldoende divers zijn, en wat er nog ontbreekt. In 2024 vond een uitgebreide sessie plaats onder leiding van een externe expert, waarin de competenties van de individuele leden van de raad van toezicht werden besproken. Daaruit bleek dat de raad van toezicht een gemeenschappelijke basis heeft in denkpatronen, competenties en achtergronden, maar dat de leden elkaar ook goed aanvullen. Die diversiteit kan binnen Cultuur+Ondernemen effectief worden benut.

Vergaderingen van de raad van toezicht in 2024

In 2024 heeft de raad van toezicht vijf keer vergaderd. Op de agenda stonden de volgende onderwerpen:

- de BIS-aanvraag 2025-2028
- BIS-advies en beschikking
- vaststelling van het jaarverslag 2023 (in aanwezigheid van de accountant)
- de voortgang van het werkprogramma 2024
- het contact en communicatie met stakeholders, waaronder regionalisering
- de ontwikkelingen in de sector op het gebied van de expertisegebieden van Cultuur+Ondernemen
- politieke- en beleidsontwikkelingen, waaronder nieuw kabinet
- werkprogramma en begroting 2025, waaronder nadere invulling ecosysteem
- de RvT-jaaragenda voor 2025
- raad van toezicht zelf:
 - werving en selectie nieuw lid
 - inwerksessie nieuwe leden
 - charter Financiële Commissie
- de financiën
- risicoanalyse en weerstandsvermogen Cultuur+Ondernemen
- leningen:
 - de voortgang van en ontwikkeling rondom de leenfaciliteiten
 - rapportage leningportefeuille - intensief en bijzonder beheer
 - voorzieningen voor de leningen
 - risk appetite statement
 - afronding implementatie VenturePlan
- publiek-private financiering, inclusief bezoek aan Brabant C
- diversiteit & inclusie en veilige werkomgeving bij Cultuur+Ondernemen
- Sectoragenda Creatieve Industrie.

Akkoord, Amsterdam, 27 maart 2025

Marjolijn Vencken
voorzitter

Joke Bakker
lid

Arif Dursun
lid

Yvette Hennen
lid

Bert Mennings
lid

Mark Moolhuizen
lid

Daan Valkhof
lid

Samenwerkingspartners

Organisaties met wie wij afstemmen en samenwerken

Overheden en daaraan gelieerd

- Amsterdamse Kunstraad
- Brabant C
- Bureau Broedplaatsen, gemeente Amsterdam
- Gemeente Amsterdam
- Gemeente Arnhem
- Gemeente Den Haag
- Gemeente Groningen
- Gemeente Leeuwarden
- Gemeente Maastricht
- Gemeente Rotterdam
- Gemeente Utrecht
- Hermes
- Interprovinciaal Overleg (IPO)
- Kunstloc Brabant
- Kunstraad Groningen
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)
- Platform ACCT
- Provincie Flevoland
- Provincie Gelderland
- Provincie Groningen
- Provincie Noord-Brabant
- Provincie Noord-Holland
- Provincie Overijssel
- Provincie Utrecht
- Provincie Zeeland
- Provincie Zuid-Holland
- Raad voor Cultuur
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)
- Tweede Kamer
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)
- Werkdesk Kunst en Cultuur – Regionaal Werkcentrum Groot-Amsterdam

Fondsen

- Amsterdams Fonds voor de Kunst (AFK)

- Cultuurloket DigitALL
- Fonds Cultuurparticipatie
- Fonds Podiumkunsten
- Mondriaan Fonds
- Nederlands Filmfonds
- Nederlands Letterenfonds
- NN Group (Nationale Nederlanden)
- Stimuleringsfonds Creatieve Industrie

Opleidingsinstituten, hogescholen en universiteiten

- Comenius
- crmLiNK
- De Baak
- Erasmus Universiteit Rotterdam (Impact Centre Erasmus)
- Hogeschool Utrecht
- Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU)
- Hogeschool van Amsterdam
- Hogeschool Rotterdam
- NR Governance
- Rijksuniversiteit Groningen
- Universiteit van Amsterdam
- Universiteit Antwerpen en Fonds Cultuurmanagement
- Universiteit Utrecht/Leiderschap in Cultuur (LinC)
- Universiteit Utrecht/Mediation in Cultuur (MinC)
- vanHarte&Lingsma
- Vrije Universiteit Amsterdam

Brancheorganisaties, beroepsorganisaties en koepels

- BAM! Popauteurs
- Beeldende Kunst Nederland (BKNL)
- Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers (BNO)
- Beroepsvereniging Nederlandse Interieurarchitecten (BNI)
- Beroepsvereniging van Beeldende Kunstenaars (BBK)
- Beroepsorganisatie Kunstenaars (BOK)
- Branchevereniging van filmdistributeurs en muziekproducenten (NVPI)
- Branchevereniging Nederlandse Architectenbureaus (BNA)
- Buma Stemra
- Cultuurconnectie
- Dansondernemers Nederland

- De Creatieve Coalitie
- De Zaak Nu
- Dutch Games Association
- Dutch Photographers (DuPho)
- Federatie Auteursrechtbelangen
- Federatie Cultuur
- Federatie Creatieve Industrie (FCI)
- Groep Algemene Uitgevers
- Koninklijke Boekverkoopersbond
- Koninklijke Nederlandse Muziek Organisatie (KNMO)
- Koornetwerk
- Kunsten '92
- Kunstenbond
- Museumvereniging
- Music Motion
- Nationale Monumenten Organisatie
- Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten (NAPK)
- Nederlandse Audiovisuele Producenten Alliantie (NAPA)
- Nederlandse Beroepsvereniging Film- en Televisiemakers (NBF)
- Nederlandse Galerie Associatie (NGA)
- Nederlandse Vereniging van Bioscopen en Filmtheaters (NVBF)
- Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur (NVTC)
- Nieuw Geneco
- Ondernemend Nederland (ONL)
- Platform Governance
- POPnl
- StOPnl
- Taskforce culturele en creatieve sector
- Vereniging Nederlandse Poppodia en -Festivals (VNPF)
- Vereniging van Evenementenmakers (VVEM)
- Vereniging van Nederlandse Content Producenten (NCP)
- Vereniging van Nederlandse Orkesten (VvNO)
- Vereniging van Openbare Bibliotheken
- Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD)
- Vereniging voor Muziekhandelaren en -Uitgevers (VMN)
- Vereniging voor Podiumtechnologie (VPT)
- Vereniging Vrije Theater Producenten (VVTP)
- Vereniging van wetenschapsmusea & science centers (VSC)
- VERS Film en TV

Culturele organisaties

- Brutus
- Cultuur Academy
- De Maakruimte
- Het Nieuwe Instituut
- Huis voor de Kunsten Limburg
- Kunstinstituut Melly
- The New Current
- Vechtclub XL

Overig

- Art-Up
- Boekmanstichting
- Comité van aanbeveling Governance Code Cultuur
- Cultuur Oost
- Cultuurberaad Klimaat
- Cultuurherstel
- Cultuurkwadraat
- Cultuurloket Vlaanderen
- Dans Veilig
- DEN - Kennisinstituut cultuur & digitalisering
- DutchCulture
- Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA)
- Mores
- Platform ACCT
- Qredits
- Triodos Bank
- voordekunst

Samenwerkingsprojecten

Financieren en financiële faciliteiten en regelingen

- [Amsterdamse Cultuurlening](#) (Amsterdams Fonds voor de Kunst)
- [BES-cultuurlening](#) (Qredits)
- [Brabantse Cultuurlening](#) (Kunstloc Brabant)
- [Cultuur Opstart Lening](#) en [Cultuur Vermogen Lening](#) (ministerie van OCW)
- [Cultuurlening](#) (ministerie van OCW)
- [Garantiefonds Pandemie Audiovisuele Producties](#) (Nederlands Filmfonds)
- Garantstellingen (Triodos Bank)
- [Gelderse Cultuurlening](#) (Provincie Gelderland)
- [Noord-Hollandse Cultuurlening](#) (Provincie Noord-Holland)
- [Rotterdamse Cultuurlening](#) (gemeente Rotterdam)
- [Utrechtse Cultuurlening](#) (gemeente Utrecht)
- [Voucherbeheer Amsterdam](#) (gemeente Amsterdam)

Governance

- [Bijeenkomsten \(webinars\) over sociale veiligheid](#) (Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten NAPK)
- [Leergang toezicht in de cultuursector](#) (crmLINK)
- Lezing LinC Leiderschap in Cultuur (LinC Lage Landen) (Universiteit Utrecht)
- [Masterclasses introductie voor toezichthouders in de cultuursector](#) (met NR Governance)
- [Mediation in Cultuur](#) (MinC) (Universiteit Utrecht)

Arbeidsmarkt

- Positie zzp'ers (Platform ACCT, CAOP)

Onderzoeken

- [Hoe kijken creatieve zzp'ers in Noord-Nederland naar de toekomst?](#) (Rijksuniversiteit Groningen, gemeente Groningen, Mooiedingenmakers)
- [Inkomens en verdienvermogen in creatieve sectoren](#) (Erasmus Universiteit, VU Amsterdam)
- [KIEM Culturele kracht](#) (Hogeschool van Amsterdam, HKU)
- [Kleinbedrijf Index](#) (Hogeschool Utrecht, Ondernemend Nederland, Qredits)
- Onderzoek In the Mix (Impact Centre Erasmus)
- [Onderzoeksproject naar het aanjagen van innovatie in de Nederlandse cultuursector](#) (Art-up)

- PHD project regarding development of (gender-)inclusive cultural entrepreneurship education at arts academies in the Netherlands (Hogeschool Rotterdam)
- Regulatory frictions as spaces of innovation (FRICTIONS) (Casco Art Institute: Working for the Commons)

Mentoring

- Mentoring bij Bijdrage Kunstenaar Start (Mondriaan Fonds)

Opleidingen

- [Leergang voor toezichthouders in de culturele sector](#) (crmLiNK)
- [Leerprogramma Route Ondernemerschap](#) (NN Group)
- Matching opleidingsplekken in kader MVO (De Baak)
- Matching opleidingsplekken in kader MVO (vanHarte&Lingsma)
- NR Governance

Overig

- Community of practice ondernemerschap (HKU, Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, ArtEZ University of the Arts)
- [Cultuurherstel](#) (gemeente Amsterdam, Amsterdamse Kunstraad, Amsterdams Fonds voor de Kunst)
- [Cultuurloket DigitALL](#) (particuliere fondsen, OCW, DEN, Art-up)
- Diverse programma's Rotterdam (gemeente Rotterdam)
- Dossier Artiësten (SBB en deelnemende mbo-opleidingen)
- [In the Mix](#) (Platform ACCT, Voordekunst)
- [New Deal Cultuur](#) (gemeente Rotterdam)
- Ondernemer Centraal (Gemeente Utrecht)
- Overleg bovensectorale ondersteunende instellingen (Boekmanstichting, DEN, Dutch Culture, LKCA, Platform ACCT)
- [Slagkracht](#) (LKCA, Kunsten '92)
- Working for the Commons (Casco Art Institute)

Foto: Let's go Barbie van Maastricht theater en dans fotografie door Bart Grietens.
Voormalig zakelijk leider van Maastricht theater en dans, Bernadette Stokvis, reflecteert
over het toekomstbestendig maken van de organisatie in de briefverreks voor het
ontwikkelprogramma Slagkracht van Cultuur+Ondernemen.