



DutchCu | ture

VOOR EEN VERBONDEN WERELD

ACTIVITEITENPLAN  
2025-2028

+  
+  
+  
+  
+

Introductie	
1. Waar we voor staan	3
1.1. Onze rollen	4
1.2. Onze kernwaarden	4
1.3. Onze opdracht	5
1.4. Onze dienstverlening	5
1.5. Onze wendbaarheid	6
1.6. Fair practice en diversiteit & inclusie	7
1.7. Geografische spreiding	7
2. Waar we vandaan komen	8
3. Onze plannen	9
3.1. Programmalijnen	9
3.2. Activiteiten per doelgroep	10
4. Onze impact	15
4.1. DutchCulture Database	15
4.2. Impactmeting	15
4.3. Impactdoelstellingen	16
5. Onze organisatie	17
5.1. Onze mensen	17
5.2. Onze financiën	18
5.3. Onze governance	18

Onze dank gaat uit naar iedereen die de afgelopen maanden met ons in gesprek is gegaan ter voorbereiding op en inspiratie voor het voorliggende plan, onder wie: Ahmet Polat, Bas Verweij (Utrechts Archief), Bianca Peters (BES-eilanden liaison), Cesar Majorana, Christianne Rugl (Cultuur+Ondernemen), Cormac Burmania (ArtEZ), Eelco van der Lingen (Mondriaanfonds), Elisabeth Hulst (ASK), Erica Bakker (Cultuur+Ondernemen), Eunice Eisden (voormalig gevolmachtigd minister van Curaçao), Fenna van Hout (VNG), Hedwig Verhoeven (Fonds voor Cultuurparticipatie), Henk Heikamp, Jan Jaap Knol (Boekmanstichting), Jesper Bekkers (Boekmanstichting), John Johnston (ArtEZ), Joris Janssens, Lieke Janssen (Boekmanstichting), Liselotte Lardenoye (Cultuur+Ondernemen), Lucien Kembel (LKCA), Maaïke Verberk (DEN), Maritska Witte (ArtEZ), Marjolein van Bommel (Toneelmakerij), Marlies Tal (LKCA), Mina Abouzahra, Nancy van Oorschot (Platform ACCT), Natascha Hanegraaf (LKCA), Nina Pigath (Fonds voor Cultuurparticipatie), Persijn Broersen, Rogier Wennink (Platform ACCT), Sarita Bajnath, Sietze Bandringa (Hermes Netwerk Cultuurbeleid), Sjoerd Feitsma (Platform ACCT), Tina Lenz, Titia Haaksma (Cultuur+Ondernemen), Tiziano Perez (Nederlands Letterenfonds), Tobias Wilbrink, Viktorien van Hulst (Fonds Podiumkunsten), Wenneke Chillon (DEN), Wim Kronemeijer (Platform ACCT) en niet in de laatste plaats: alle medewerkers en de Raad van Toezicht van DutchCulture.

**Wij zijn DutchCulture, hét Nederlandse platform voor internationale culturele samenwerking.**

**Wij werken samen met makers, culturele organisaties en professionals, overheden en andere partners aan een verbonden wereld waarin de kracht van cultuur tot volle bloei kan komen.**

**Wij geloven dat internationale culturele samenwerking broodnodig is, voor makers, voor hun publiek, voor Nederland en voor de wereld. Zeker nu we meer dan ooit worden geconfronteerd met de gevolgen van oorlog, klimaatverandering en polarisatie.**

Daarom werken wij al meer dan tien jaar voor en met de sector, om makers, culturele organisaties en professionals op weg te helpen, netwerken te verbinden en onze kennis en informatie over internationale culturele samenwerking te delen. Bijvoorbeeld door op maat gemaakte adviezen over (Europese) financiering, visa of *artist-in-residence*-mogelijkheden, door workshops en trainingen te verzorgen, door bezoekersprogramma's te organiseren, of door onze unieke gecureerde databases, met up-to-date informatie over internationale culturele activiteiten vanuit Nederland of kunstresidenties over de gehele wereld.

De huidige beleidsperiode (2021-2024) stond in het teken van verandering. Een verandering van leiderschap, waarbij we afscheid namen van directeuren Cees de Graaff en Conny Brak, en Kirsten van den Hul in oktober 2022 het stokje overnam. Maar ook verandering van focus, waarbij de overgang van kans- naar missiegedreven koers werd ingezet, en we bij alles wat we doen scherpe keuzes maken: waarom juist dit, en waarom juist wij? Daarbij spelen we nadrukkelijk niet alleen een uitvoerend-ondersteunende maar ook een agenderende rol, om zo onze doelgroepen nog beter van dienst te kunnen zijn, nu en in de toekomst. Onze geactualiseerde kernwaarden – solidariteit, duurzaamheid, dienstbaarheid, diversiteit & inclusie en innovatie – vormen daarbij ons kompas.

Bij die nieuwe koers hoort ook een nieuw kantoor. Een kantoor dat een verhaal vertelt dat beter past bij wie we willen zijn: toegankelijk, midden in de samenleving en in verbinding met de sector. Daarbij zoeken we de samenwerking met collega-instellingen, waaronder Cultural Emergency Response, het Prins Claus Fonds en de European Cultural Foundation. Immers: 1+1=3. Door onze energie te bundelen zijn we samen nog beter in staat wendbaar, weerbaar en dienstbaar te zijn.

Met die nieuwe uitgangspunten, maar met dezelfde passie en professionaliteit staan we klaar om ook de komende beleidsperiode weer een bijdrage te leveren aan internationale culturele samenwerking. Hoe en met wie we dat doen, en waarom wij geloven dat dat juist nu zo belangrijk is, leest u in de volgende hoofdstukken.

DutchCulture hecht eraan om te benadrukken dat de kracht van internationale culturele samenwerking alleen ten volle tot haar recht kan komen als makers, culturele organisaties en professionals in vrijheid kunnen doen, zeggen en maken wat ze willen, gesteund door de grondwettelijke vrijheid van expressie, het verbod op discriminatie en andere kernwaarden van de rechtsstaat. Daarvoor zullen wij ons ook de komende beleidsperiode vol overtuiging blijven inzetten.

# 1. Waar we voor staan

Kunst kent geen grenzen – de wereld wel. Daarom kunnen makers, culturele organisaties en professionals terecht bij [DutchCulture](#). Als partner, expert en verbinder bevorderen wij internationale culturele samenwerking voor een verbonden wereld.

Kunst en creativiteit zijn van levensbelang. Omdat ze zuurstof geven aan een samenleving waar soms weinig ademruimte is. Omdat kunst een ander verhaal vertelt of het verhaal van de ander. Omdat de verbeeldingskracht van kunst en cultuur weerspiegelt wat mogelijk is. Daarom werkt DutchCulture samen met makers, culturele organisaties en professionals, overheden en andere partners aan een verbonden wereld waarin de kracht van cultuur tot volle bloei kan komen.

En dat is nu misschien wel harder nodig dan ooit. De ruimte voor activisten, kunstenaars en journalisten om te maken of zeggen wat ze willen krimpt met de dag. Theaters, musea en monumenten in de frontlinies, kunstenaars die hun werk niet mogen vertonen, of erger nog: zelf moeten vrezen voor hun leven. Juist nu de wereld letterlijk en figuurlijk in brand staat spelen kunstenaars een cruciale rol. Want kunst verbindt, verbeeldt en vernieuwt. Zij opent deuren die anders gesloten blijven en zorgt voor nieuwe vergezichten. Daarom is het des te belangrijker om kunst en cultuur een centrale rol te geven bij het zoeken naar oplossingen voor de grote problemen van onze tijd. Niet voor niets namen de Verenigde Naties in december 2021 een resolutie<sup>1</sup> aan die de rol van cultuur bij duurzame ontwikkeling onderstreept. En niet voor niets werd eind 2023 een initiatief gelanceerd om kunst en erfgoed een plek te geven binnen COP28<sup>2</sup>, dat DutchCulture overigens vol overtuiging heeft ondertekend.

De rol van culturele samenwerking als aanjager van een innovatieve, duurzame en verbonden samenleving is niet alleen belangrijk vanuit internationaal perspectief, maar ook voor Nederland. De sector is en werkt al internationaal. Mede dankzij de aanwezigheid van *artists-in-residence*, makers uit diasporagemeenschappen, gevluchte kunstenaars en internationale makers en studenten, maar ook dankzij digitale ontwikkelingen is het onderscheid tussen 'hier' en 'ginder' überhaupt steeds minder scherp. 'De wereld' is immers overal. Aandacht voor en aansluiten bij internationale ontwikkelingen is daarmee voor veel makers geen luxe, maar een gegeven.

De impact van internationale culturele samenwerking is niet altijd direct zichtbaar. Die vraagt om een aanpak met een lange adem. En om investeringen in contacten, in kennis en in menselijk kapitaal. Zodat we de sector adequaat kunnen adviseren, of doorverwijzen binnen ons brede netwerk. Zo bedient

<sup>1</sup>[United Nations General Assembly \(UNGA\) resolution 76/214 on Culture and Sustainable Development](#)

<sup>2</sup>[Global Call: Culture at the Heart of Climate Action at COP28](#)

DutchCulture de sector niet alleen met praktische hulp en advies maar opereren we ook als kennis- en netwerkmakelaar. Bovendien zetten wij middels onze programma's in op solidariteit en partnerschap met makers, culturele organisaties en professionals, en op fair practice, juist ook internationaal. Dat betekent: aandacht voor eerlijke beloning, gelijkwaardige samenwerking, sociale veiligheid en diversiteit & inclusie. Zo helpen we de kracht van cultuur haar werk te doen. In Nederland en wereldwijd.

## 1.1. Onze rollen



### **Partner**

Wij werken samen met makers, culturele organisaties en professionals en overheden met internationale culturele ambitie.



### **Expert**

Wij weten wat er speelt in binnen- en buitenland en zorgen voor bredere bekendheid met de kansen en mogelijkheden voor internationale culturele samenwerking.



### **Verbinder**

Wij verbinden makers, culturele organisaties en professionals, netwerken en overheden met elkaar en koppelen ze aan internationale partners om culturele mobiliteit te stimuleren.

## 1.2. Onze kernwaarden

### **Solidariteit: wij zijn bondgenoten voor een verbonden wereld**

DutchCulture gelooft dat fair practice niet ophoudt bij onze landsgrenzen. Daarom investeren we in eerlijke samenwerking wereldwijd, met duurzame ontwikkelingsdoelen, mensenrechten en andere internationale verdragen als leidraad.

### **Duurzaamheid: we nemen onze verantwoordelijkheid voor een leefbare planeet**

DutchCulture zet zich in voor duurzame internationale culturele samenwerking, met respect voor mens en klimaat. Dat betekent dat we investeren in kennis over duurzame manieren van samenwerken, zowel voor onze eigen organisatie als voor onze partners.

### **Innovatie: we kijken vooruit naar de wereld van morgen**

DutchCulture werkt samen met vernieuwende (jonge) makers uit verschillende disciplines en met experts van binnen en buiten de culturele sector. Zodat we weten wat er speelt, nu en in de toekomst, en onze partners en doelgroepen de weg kunnen wijzen in een snel veranderende wereld.

### **Dienstbaarheid: we zijn er om je op weg te helpen**

We zijn er om de sector verder te helpen bij hun internationale culturele ambitie met behulp van ons netwerk, onze expertise en advies. Zodat Nederlandse makers, culturele organisaties en professionals hun weg richting Europa en de wijdere wereld weten te vinden.

### **Diversiteit & inclusie: iedereen is welkom bij DutchCulture**

DutchCulture gelooft in een inclusieve wereld, en die begint bij onszelf. Daarom vinden wij het belangrijk dat onze organisatie net zo divers is als de sector die wij dienen, zowel qua personeel als qua programma's en publiek.

### 1.3. Onze opdracht

De kernactiviteiten van DutchCulture zijn de coördinatie van de uitvoering van het internationaal cultuurbeleid enerzijds en het stimuleren van de uitwisseling van kennis en ervaring op het gebied van erfgoed tussen organisaties en landen anderzijds. Dat vertaalt zich in een drievoudige opdracht, zoals vastgelegd in afdeling 3.9, artikel 3.50 van de Regeling op het Specifiek Cultuurbeleid:

- de coördinatie bij de uitvoering van het internationale cultuurbeleid (hierna: ICB) vanuit een sector-overstijgende rol;
- het stimuleren van de mobiliteit van kunstenaars en instellingen;
- voorlichting over en ondersteuning bij het aanvragen voor subsidieprogramma's van de Europese Unie.

De sector-overstijgende en coördinerende rol binnen de uitvoering van het ICB neemt DutchCulture onder meer op zich door het organiseren van regulier overleg tussen de partners binnen het ICB, bijvoorbeeld via landenteammeetings en de organisatie en coördinatie van het erfgoedoverleg, alsook door ad-hoc afstemming tussen posten, sector, erfgoedpartners en de Rijkscultuurfondsen (rollen: partner, expert en verbinder). Ook het organiseren van de jaarlijkse Ambassade Cultuurdagen, het inwerkprogramma van nieuwe culturele ambassade medewerkers en attachés en de bovensectorale buitenlandse bezoekersprogramma's die DutchCulture in nauw overleg met of in opdracht van posten en partners organiseert, dragen hiertoe bij.

Het stimuleren van mobiliteit van makers en instellingen krijgt vorm door onze adviestrajecten op maat (rol: expert) waarbij wij hen desgewenst introduceren bij relevante netwerkpartners (rol: verbinder). Daarnaast (co-)organiseren wij online en live bijeenkomsten die inzoomen op landen en gebieden of relevante thema's. Makers en instellingen worden daarbij geïnspireerd om fair, duurzaam en inclusief internationaal samen te werken (rollen: partner, expert en verbinder). Ook pakt DutchCulture haar rol als 'kraaiennest', waarbij we de horizon verkennen op actuele inhoudelijke thema's (zie: 3.1. Programmalijnen) en waaraan wij in samenwerking met organisaties uit de sector aandacht besteden (rol: expert, partner). Bovendien maken we de internationale mobiliteit vanuit Nederland zichtbaar in onze jaarlijkse mapping en *real-time* DutchCulture Database en ontsluiten we de wereldwijde mogelijkheden voor kunstresidenties via onze TransArtists Database (rollen: expert, verbinder).

De voorlichting over en ondersteuning bij subsidie-aanvragen voor programma's van de Europese Commissie vindt plaats binnen onze Creative Europe Desk NL, die behalve maatwerkadvies (rol: expert) ook pro-actief aanwezig is op en samenwerkt met festivals en andere plekken waar makers en professionals bijeenkomen (rol: partner). Daarnaast werken we in Europees verband nauw

samen met onze collega-desken en stellen we dat uitgebreide netwerk ten dienste van de sector (rol: verbinder).

Meer over onze activiteiten staat onder 3.2. Activiteiten per doelgroep.

### 1.4. Onze dienstverlening

DutchCulture houdt voortdurend de vinger aan de pols van de behoeften binnen de sector. Onze Adviesraad, bestaande uit makers vanuit verschillende disciplines, leeftijden en perspectieven, adviseert ons regelmatig gevraagd en ongevraagd over de te volgen koers. Wij voeren daarnaast doorlopend impactmetingen uit en organiseren inspiratiesessies die ook vooraf zijn gegaan aan het bepalen van de vier genoemde programmalijnen. Wij ontvangen input vanuit onze samenwerking met onze partners bij de Ministeries van Buitenlandse Zaken en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de Europese Commissie, de posten en in het lokale en internationale culturele veld. Maar bovenal: vanuit onze eigen adviseurs, die nauwe banden onderhouden met het culturele veld in binnen- en buitenland en daardoor onze antenne vormen voor het identificeren van de behoeften binnen de sector.

Met ons werk voorzien wij in de volgende behoeften van het culturele veld en onze overige stakeholders:

- informatie en advies over financieringsmogelijkheden, partners en praktische zaken op het gebied van Europese en internationale culturele mobiliteit en (erfgoed)samenwerking, zoals visa, fair pay en fiscale aspecten voor makers en instellingen met internationale ambities;
- specifieke expertise en inspiratie rond een aantal actuele onderwerpen, zoals fair practice, duurzaamheid, diversiteit & inclusie, New Generations en dekolonisatie van internationale culturele samenwerking;
- specifieke expertise en inspiratie op het gebied van de 24 focuslanden uit het internationaal cultuurbeleid<sup>3</sup>, waarmee we zowel de sector als het postennetwerk van dienst zijn;
- afstemming en coördinatie tussen sector, postennetwerk, erfgoedpartners, ondersteunende instellingen en Rijkscultuurfondsen;
- inspiratie van en door jonge makers en educatie, onder meer door onze gastcolleges aan academies, maar ook vanuit de New Generations programmalijn;
- tot stand brengen van verbinding en samenwerking door middel van de organisatie van buitenlandse bezoekersprogramma's, bijeenkomsten en gerichte ontmoetingen;
- advies aan decentrale beleidsmakers bij de ontwikkeling van lokaal of regionaal internationaal cultuurbeleid;

- inzicht in aard en omvang van internationale culturele activiteiten van de Nederlandse sector aan de hand van onze DutchCulture Database en jaarlijkse mapping;
- informatie en advies over mogelijkheden voor wereldwijde kunstresidenties via onze TransArtists Database.

### 1.5. Onze wendbaarheid

De wereld verandert snel, misschien wel sneller dan ooit. Politiek, ecologisch, maatschappelijk, technologisch en cultureel. Die veranderingen zien we terug in de culturele sector, in de manier waarop makers zich verhouden tot de wereld en dus ook in ons aanbod. Dat uit zich in de keuze voor onze programmalijnen, maar ook in de partners waarmee we samenwerken en de manier waarop we de sector betrekken bij onze programmering. Dat doen we onder meer door de inzet van onze Adviesraad, door de input van jonge makers vanuit onze New Generations programmalijn en door voortdurend de impact te meten van wat we doen. Zo kunnen we bijsturen waar nodig om in te spelen op veranderende behoeften.

Onze activiteiten zijn ontwikkeld vanuit onze vijf kernwaarden, die op hun beurt voortkomen uit onze visie op de toekomst van internationale culturele samenwerking en onze rol daarbinnen: solidariteit, duurzaamheid, innovatie, dienstbaarheid en diversiteit & inclusie.

Onze visie is dat internationale culturele samenwerking bijdraagt aan een verbonden wereld, mits makers, culturele organisaties en professionals de ruimte krijgen hun verbeeldingskracht haar werk te laten doen. Die ruimte krimpt wereldwijd en daarom investeren wij in fair collaboration en internationale solidariteit. Duurzame culturele samenwerking is daarbij een belangrijke voorwaarde.

Innovatie is cruciaal, met het oog op de elkaar in rap tempo opvolgende ontwikkelingen in de de sector, zoals AI of interdisciplinariteit. Wij verbinden ons daarom met (jonge) makers en partners die ons helpen de (digitale) horizon te verkennen. Onderdeel van die verkenning is hoe wij onze dienstverlening deels kunnen digitaliseren, om zo toegankelijkheid en efficiëntie te vergroten. Immers, dienstbaarheid is onze kernwaarde als ondersteunde instelling en de behoeften van onze doelgroepen zijn leidend in al onze activiteiten. Diversiteit & inclusie zijn daarbij, net als duurzaamheid en innovatie, een belangrijke voorwaarde voor internationale culturele samenwerking.

Er is in binnen- en buitenland groeiende aandacht voor een sociaal geëngageerde of participatieve kunstpraktijk, waarbij de maker uitdrukkelijk de verbinding aangaat met een specifieke context en/of doelgroep. Dit veronderstelt kennis van een netwerk in het betreffende land en de betrokken gemeenschap. Dit vraagt

tevens om geduld, aandacht en gelijkwaardige uitwisseling. Zoals een van onze inspiratoren het verwoordde: samenwerken is geen *hit and run*. Juist daarom zijn de specifieke kennis en ervaring van onze regio-adviseurs van toegevoegde waarde, net als onze praktische adviezen waar het gaat om fair practice. Voor DutchCulture betekent de ontwikkeling richting een sociaal geëngageerde of participatieve kunstpraktijk ook dat we ons nadrukkelijk richten op een bredere doelgroep dan alleen de academisch geschoolde maker die opereert binnen de traditionele muren van galerie, museum of theater. Immers: cultuur is van iedereen, voor iedereen.

Onze adviseurs staan midden in de sector. Soms letterlijk, doordat ze naast hun werk binnen DutchCulture ook een autonome artistieke praktijk hebben, en doordat ze allen nauw samenwerken binnen netwerken en met makers, culturele organisaties en professionals in de regio's waarmee wij werken. Daarnaast investeren wij in levenslang leren van onze organisatie, door deelname aan conferenties, projecten en uitwisselingen, en door continu onze voortgang op een aantal belangrijke onderwerpen te monitoren. Een voorbeeld is de Digitale Transformatie Scan van DEN, maar ook de Scan Diversiteit & Inclusie die we hebben uitgevoerd. De uitkomsten daarvan gebruiken we om indien nodig aanvullende training of instrumenten in te zetten.

Hoe we onze wendbaarheid en weerbaarheid verder versterken vanuit organisatie en financiën leest u onder 5. Onze organisatie.

## 1.6. Fair practice en diversiteit & inclusie

De naleving van de Fair Practice Code en de Code Diversiteit & Inclusie zijn voorwaardelijk voor het verwezenlijken van onze ambities. Immers, zonder solidariteit geen samenwerking, zonder diversiteit & inclusie geen internationale cultuur. Dat geldt uiteraard in de eerste plaats voor onze eigen organisatie: *practice what we preach*. Maar het geldt ook voor onze adviserende rol richting de sector. Twee belangrijke hamvragen die we hen daarbij willen helpen beantwoorden: wat betekent fair practice internationaal? En wat zijn de te zetten stappen om internationale culturele samenwerking daadwerkelijk inclusief en divers te maken?

Concreet betekent dit:

- we nemen in internationaal verband een voortrekkersrol bij de ontwikkeling van visie, netwerk en materialen op het gebied van fair cultural collaboration. Zo ontwikkelden wij onder meer mede de online resources vanuit EUNIC Global in het kader van *Not a toolkit!*<sup>4</sup> en een online workshop voor EUNIC-leden over dekolonisatie van internationale culturele relaties;
- we wisselen kennis en ervaring uit met de andere bovensectorale ondersteunende instellingen over de implementatie van de codes en onze bedrijfsvoering. Ook verkennen we of het mogelijk is tot gemeenschappelijke arbeidsvoorwaarden of een gezamenlijke CAO te komen;
- we zetten in op het ontwikkelen van tools en trainingsmaterialen om Nederlandse en in Nederland gevestigde makers, culturele organisaties en professionals te helpen fair practice en diversiteit & inclusie toe te passen in hun internationale projecten. Een voorbeeld is onze fair-programmering voor de Nederlandse sector, waaronder de FAIR P(L)AY serie die we ontwikkelden met het Nederlandse EUNIC Cluster en die de komende beleidsperiode zal worden doorontwikkeld. Ook ons workshopaanbod rond het onderwerp diversiteit & inclusie vanuit de Creative Europe Desk NL valt hieronder;
- we zetten stappen om een anti-racistische, inclusieve organisatie te worden en ondertekenen daartoe in 2024 de Charter Diversiteit in Bedrijf. Hierbinnen committeren wij ons onder meer aan versterking van onze interne bewustwording door middel van training en monitoring en het vergroten van onze diversiteit door een aantal meetbare doelen, zoals instroom en behoud van mensen met bijzondere ondersteuningsbehoeften en mensen met een bi-culturele achtergrond. We investeren in scholing over inclusief leiderschap en nemen inclusief leiderschap op in de kerncompetenties van ons management. Daarnaast is interculturele sensitiviteit een leidend principe in selectie van sprekers, programmeurs en bezoekersprogramma's en in onze productionele werkprocessen;
- we investeren in toegankelijkheid voor iedereen: nieuwe huisvesting met voorzieningen voor medewerkers en bezoekers met uiteenlopende behoeften;

- we werken samen met onze personeelsvertegenwoordiging en externe vertrouwenspersoon aan een sociaal veilige en transparante organisatie waar iedereen ten volle tot hun/haar/zijn recht kan komen en borgen het thema sociale veiligheid in ons jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek, alsmede in gedragscodes, klachtenregeling en cultuursensitieve protocollen;
- we richten ons op duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. We stimuleren en ondersteunen hun professionele ontwikkeling en talent- en kennisontwikkeling en investeren in digitalisering en automatisering ter ondersteuning van verbetering van interne samenwerking.

## 1.7. Geografische spreiding

Onze activiteiten, adviezen en programma's verhouden zich tot het ICB-kader en de daarin benoemde 24 focuslanden, en alle veertig deelnemende landen aan het Creative Europe programma. De TransArtists Database beslaat de gehele wereld.

Om onze wendbaarheid te vergroten kiezen we er in de nieuwe beleidsperiode voor om met regio- in plaats van landenadviseurs te werken. Zo vergroten wij onze flexibiliteit en zijn we in staat ook in een continu veranderende toekomst makers, culturele organisaties en professionals, en ambassades van advies, netwerk en inspiratie te voorzien.

Internationaal werken wij nauw samen met Europese, regionale en lokale partners. Het Nederlandse ICB-kader staat immers niet op zichzelf. Onder meer vanuit de inmiddels 140 EUNIC Clusters verspreid over honderd landen, maar ook vanuit onze samenwerking met de posten en internationale culturele en maatschappelijke partnerorganisaties vergroten wij ons netwerk en daarmee de impact voor de Nederlandse sector.

Verder hechten wij groot belang aan regionale spreiding binnen Nederland. Dat komt onder meer tot uiting in ons programma DutchCulture on Tour (zie: 3.2. Activiteiten per doelgroep), waarbij we de samenwerking zoeken met partnerorganisaties en beleidsmakers uit het gehele Koninkrijk. Juist ook buiten de Randstad liggen er volop kansen voor internationale culturele samenwerking. Wij zien het als onze rol om ook hier makers, culturele organisaties en professionals op weg te helpen bij hun internationale ambities. We investeren in digitalisering om de toegankelijkheid en het (geografische) bereik van onze activiteiten te vergroten en we houden bij onze communicatie en (tijdstip van) programmering uitdrukkelijk rekening met doelgroepen buiten de Randstad en in het gehele Koninkrijk.

## 2. Waar we vandaan komen

De beleidsperiode 2021-2024 stond in het teken van verandering. Een turbulente wereld, volop ontwikkelingen in de sector en een nieuwe directie en management-team zorgden ervoor dat de koers op een aantal punten werd bijgesteld. Zo maakten we de omslag van een kans- naar missiegedreven organisatie, waarbij we onszelf steeds de vraag stellen: waarom dit, en waarom wij? Dit betekent dat wij kritisch reflecteren op waarom wij doen wat we doen en onze activiteiten altijd relateren aan onze missie: het bevorderen van internationale culturele samenwerking voor een verbonden wereld. In het verlengde daarvan namen we ook onze KPI's kritisch onder de loep. Dit leidde tot een aanpassing van onze doelstellingen, van meer kwantitatief ingestoken KPI's naar meer kwalitatief gestuurde KPI's. Wij geloven dat het meten van onze impact belangrijker is dan alleen aandacht voor de cijfers. Dienstverlening aan de sector stond en staat daarbij voor ons voorop.

Een belangrijke stap was de oprichting van de Adviesraad, waarin makers vanuit verschillende generaties, disciplines en achtergronden zitting hebben. Zij voorzien ons gevraagd en ongevraagd van advies over dienstverlening, ontwikkelingen in de sector en internationale trends en helpen ons onze activiteiten zo goed mogelijk te laten aansluiten bij wat de sector nodig heeft.

Digitaal denken en doen is de afgelopen jaren deel van ons instrumentarium geworden. Een in het oog springende verandering was de nieuwe, vraag-gestuurde opzet van onze website, waardoor bezoekers snel en overzichtelijk toegang krijgen tot de voor hen relevante diensten en activiteiten van DutchCulture. Op basis van statistieken en analytics kunnen we inmiddels vaststellen dat de aanpassingen zonder meer resultaat hebben opgeleverd. De belangrijkste webpagina's voor makers, culturele organisaties en professionals worden door de nieuwe homepage en indeling aanzienlijk beter bezocht; bij een aantal belangrijke pagina's is er zelfs sprake van een groei van 50%.

Terugkijkend op de afgelopen jaren kunnen we niet om COVID-19 heen. De impact van de pandemie was enorm en de culturele sector werd geenszins gespaard. Met name de gevolgen voor internationale samenwerking waren immens. De fysieke internationale activiteiten stonden in de pauzestand en dat dwong ons om digitale en hybride formats en projecten te ontwikkelen. Ook werkten we vanuit onze bovensectorale positie aan projecten die inzicht gaven en informatie verschaften over de effecten van de pandemie op internationale culturele samenwerking, zoals de publicatie [Turn and Face the Strange](#), de serie [Infected Cities](#) en een speciale COVID-19 Helpdesk.

De afgelopen jaren markeerden ook groeiende spanningen op het wereldtoneel, met onder meer de opkomst van politieke krachten voor wie vrijheid van

expressie, het belang van kunst en cultuur en daarmee van internationale culturele samenwerking allerminst vanzelfsprekend zijn. Dit was ook het geval voor landen die deel uitmaakten van het internationaal cultuurbeleid, zowel in Europa als daarbuiten.

Na de *full scale invasion* van Oekraïne door Rusland reageerde DutchCulture onder meer met de oprichting van een informatiepunt voor makers en organisaties en het bieden van praktische ondersteuning aan Oekraïense kunstenaars op het gebied van residenties. Nadat de overheid in november 2022 besloot om Oekraïne focusland te maken, organiseerden wij samen met Cultural Emergency Response een [bezoekersprogramma voor museumprofessionals](#). Later dat jaar organiseerde DutchCulture een [tweede bezoekersprogramma](#) voor cultuurambtenaren. Beide ontmoetingen maakten diepe indruk, zowel op de gasten uit Oekraïne als de Nederlandse deelnemers.

Naar aanleiding van het geweld in Gaza en de Westelijke Jordaanoever inventariseren we vanuit onze huidige rol als informatiepunt en vanuit de behoefte van de sector culturele solidariteitsinitiatieven en delen deze via onze kanalen. Na de aardbevingen in Marokko, Turkije en Syrië trokken we samen met European Cultural Foundation, het Prins Claus Fonds en Cultural Emergency Response op om aandacht te vragen voor de noden van lokale makers, organisaties en erfgoed.

Niet alleen oorlogen en natuurgeweld, maar ook Brexit drukten hun stempel op de huidige beleidsperiode. Via de [Brexit Helpdesk](#) van ons Mobility Info Point informeerden we onze doelgroepen over de nieuwe realiteit voor Nederlandse professionals die in het Verenigd Koninkrijk willen werken. Hierbij werkten we samen met onder andere de Nederlandse ambassade in het Verenigd Koninkrijk, het Fonds Podiumkunsten en het Nederlands Filmfonds.

In deze dynamische en soms moeilijke periode is een groot aantal activiteiten gerealiseerd waar wij met trots op terugkijken. Zo organiseerden we onder meer [Indonesia Now](#), vonden meerdere edities van DutchCulture on Tour plaats, alsook de jaarlijkse Ambassade Cultuurdagen, de Creative Europe Dag, het [Forum on European Culture](#), de eerste editie van het [DutchCulture Congres](#), de [Museumsamenwerking](#) tussen Nederland en Marokko, [MINDSCAPES from SICK! Festival](#) in samenwerking met de Nederlandse ambassade in het Verenigd Koninkrijk en het TransArtists programma [Hospitality in Times of Crisis](#).

Het [werkbezoek](#) van onze Creative Europe Desk NL aan Aruba, Bonaire en Curaçao heeft ons meer inzicht gegeven in de lokale culturele infrastructuur. Dit leidde onder meer tot een extra top-up voor de reiskosten van makers uit deze regio die deelnemen aan het mobiliteitsprogramma Culture Moves Europe. De Creative Europe Desk NL besteedde speciale aandacht aan de thema's



diversiteit & inclusie, toegespitst op gendergelijkheid en verduurzaming en vergroening van de sector. We waren daarnaast betrokken bij het onderzoek [Beter is nog niet goed: vrouwen in de Nederlandse film- en televisiesector](#).

Niet in de laatste plaats voerden we vele duizenden adviesgesprekken, gaven we informatie over internationale samenwerking aan talloze Nederlandse makers en vertegenwoordigers van de culturele sector en werkten we continu aan het leggen van duurzame verbindingen tussen het Nederlandse veld en de wereld om ons heen.

Dit alles was niet mogelijk geweest zonder de voortdurende inzet van onze betrokken medewerkers. De afgelopen periode is een groot beroep gedaan op hun flexibiliteit, door over te schakelen naar hybride werken tijdens COVID en door de transitie naar een nieuwe manier van werken vanuit aangescherpte kernwaarden en onder nieuw leiderschap. We zijn blij dat de statistieken over verloop, uitval en medewerkerstevredenheid een positieve trend laten zien. Die trend zetten we voort tijdens de nieuwe beleidsperiode.

## 3. Onze plannen

Onze focus als organisatie ligt de komende beleidsperiode in de eerste plaats op dienstverlening. Dat komt onder meer tot uitdrukking in de inrichting van een nieuw, centraal DutchCulture Info Point (zie: 3.2. Activiteiten per doelgroep), om makers en instellingen nog beter te kunnen voorzien van integraal advies – van financiering tot netwerk, van praktische vragen over mobiliteit of erfgoedsamenwerking tot inspiratie over residentieprogramma's – en het nog scherper monitoren van de impact van ons advies en onze programma's.

DutchCulture speelt de komende beleidsperiode nadrukkelijk niet alleen een uitvoerend-ondersteunende maar ook een agenderende rol. Daarbij ligt onze inhoudelijke focus op een viertal programmatische thema's: democratisering, duurzaamheid, New Generations en dekolonisatie (zie: 3.1. Programmalijnen). Binnen deze thema's ontwikkelen wij verschillende diensten en activiteiten die onze doelgroepen concrete handvatten bieden om binnen hun eigen werkveld met deze urgente onderwerpen aan de slag te gaan.

Drie belangrijke uitgangspunten hierbij zijn:

- **samen:** we werken samen met partners waar mogelijk, om te zijn waar de sector is en om onze synergie te vergroten;
- **digitaal:** we organiseren activiteiten online waar het kan, om toegankelijkheid te vergroten en reisbewegingen en kosten te beperken;
- **impact:** het succes van ons werk meten we niet door de kwantiteit maar door de kwaliteit te monitoren – wat is de impact van onze rol als partner, expert en verbinder op onze doelgroepen?

### 3.1. Programmalijnen

DutchCulture verhoudt zich als bovensectorale ondersteunende instelling tot het internationaal cultuurbeleid en de daarin genoemde 24 focuslanden, plus de veertig deelnemende landen uit het Creative Europe programma. De TransArtists Database beslaat de gehele wereld. Behalve naar deze geografische en beleidskaders kijken wij vooruit naar de wereld van morgen en agenderen wij urgente onderwerpen om de sector nog beter van dienst te kunnen zijn. Dat doen wij met behulp van ons netwerk van adviseurs binnen en buiten de organisatie, ons netwerk van regionale en internationale partners, en een viertal programmalijnen die de komende beleidsperiode een belangrijke focus vormen binnen onze activiteiten.

## Democratisering

Makers, culturele organisaties en professionals spelen een belangrijke rol bij het realiseren van de duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's). Tenminste, als ze daar de kans toe krijgen. De ruimte van kunstenaars, journalisten en activisten om te maken en zeggen wat ze willen staat op veel plaatsen onder toenemende druk. DutchCulture werkt daarom samen met organisaties die opkomen voor culturele rechten en de positie van makers en spreekt zich uit als makers risico lopen. Immers: cultuur is een mensenrecht. Tegelijkertijd bevinden veel makers zich in een precaire sociaal-economische positie. Daarom zet DutchCulture zich in voor fair practice, juist ook internationaal. Dat doen wij door de Nederlandse sector en onze institutionele partners te adviseren over onderwerpen als belasting, eerlijke betaling, gelijkwaardigheid en diversiteit & inclusie. We werken hierbij samen met organisaties als Cultural Emergency Response, het Prins Claus Fonds, de European Cultural Foundation, Kunsten '92, Platform ACCT, SER Diversiteit in Bedrijf, internationale netwerken als EUNIC, Artists at Risk en On the Move, alsmede individuele experts op het gebied van fiscaal en arbeidsrecht.

## Duurzaamheid

Klimaat en cultuur zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Culturele normen beïnvloeden immers ons gedrag ten aanzien van de planeet. DutchCulture neemt haar verantwoordelijkheid om die culturele normen te helpen veranderen, in eigen huis en in de sector. We doen dat in lijn met de uitgangspunten zoals door de Raad voor Cultuur geformuleerd in haar advies *Cultuur Natuurlijk*: minder, anders, langer, opnieuw. Daarom zetten wij ons in om de Nederlandse sector te helpen haar klimaatimpact beter in beeld te brengen, te adviseren over tools en partners die kunnen helpen deze te verkleinen en door op een andere, duurzamere manier internationaal samen te werken, onder meer door de introductie van een Green Mobility Guide. We doen dit samen met Klimaatberaad Cultuur, Julie's Bicycle, EUNIC, de overige Creative Europe Desks en het Climate Heritage Network. Zo leren we van elkaar, benutten we elkaars kennis en netwerk en laten we van ons horen op beleidsniveau, zoals recentelijk met een *call to action* tijdens COP28.

## New Generations

Sinds de beleidsperiode 2021-2024 spelen jonge makers een belangrijke rol binnen onze activiteiten en dienstverlening. Onder het label [New Generations](#) brengen we jonge makers met internationale culturele ambities bij elkaar. Samen bespreken we kansen en uitdagingen, (financierings)mogelijkheden en netwerken, maar ook artistiek-inhoudelijke thema's als interdisciplinariteit en (rechtvaardige) samenwerking. Tijdens live bijeenkomsten en in appgroepen, online sessies en magazines verkennen we de toekomst. Zo houden we elkaar scherp en onderzoeken we nieuwe samenwerkingsmogelijkheden.

## Dekolonisatie

Culturele instellingen spelen een grote rol bij het herdefiniëren van culturele betrekkingen in het licht van dekolonisatie. Dit proces kreeg een nieuwe impuls na de formele excuses door de koning voor het Nederlandse slavernijverleden. Dat geldt binnen Nederland<sup>5</sup> maar zeker ook binnen internationale culturele samenwerking. Wat betekent het Nederlandse en Europese koloniale verleden voor de manier waarop we samenwerken met partners in voormalig gekoloniseerde landen? Hoe richten we die samenwerking in op een manier die recht doet aan de geschiedenis en tevens ruimte schept voor herstel, rechtvaardigheid en vernieuwing? Om die vragen te beantwoorden organiseren wij met partners in binnen- en buitenland, zoals het Consortium Koloniale Collecties, Pressing Matter en EUNIC, verschillende activiteiten. Deze variëren van bezoekersprogramma's voor erfgoedprofessionals gespecialiseerd in restitutie tot workshops en conferenties gericht op nieuwe handvatten voor organisaties en overheden. In het speelveld van internationale culturele betrekkingen zien we het als onze taak de status quo te bevragen en met sector en partners te reflecteren op nieuwe vormen en voorwaarden van samenwerking.

### 3.2. Activiteiten per doelgroep

Hieronder geven we een overzicht van onze dienstverlening en activiteiten in de beleidsperiode 2025-2028. We ordenen ze aan de hand van onze belangrijkste doelgroepen en stakeholders: makers, culturele organisaties en professionals, overheden en partners & netwerken.

## Makers, culturele organisaties en professionals

### DutchCulture Info Point

We introduceren het DutchCulture Info Point: een laagdrempelig, bovensectoraal loket waarin alle relevante advisering en informatieverschaffing aan makers, culturele organisaties en professionals is verenigd. Variërend van mobiliteit, residenties en erfgoed tot financiering en focuslanden. Het DutchCulture Info Point verstrekt direct informatie of advies maar kan vragen ook doorzetten naar interne en externe adviseurs. Met deze toegankelijke en geïntegreerde opzet zijn we in staat om het culturele veld verder te helpen met gecombineerde adviezen en informatie. Adviesverzoeken worden centraal geregistreerd waardoor de behandeling van adviesaanvragen beter gemonitord kan worden. Via impactmetingen ontstaat beter zicht op de waardering voor onze advisering en informatieverstrekking. Zo kunnen wij onze dienstverlening steeds verder optimaliseren. Kortom, al onze expertise, netwerken, kennis en ervaring staan via één centraal informatiepunt in dienst van de makers, culturele organisaties en professionals.

<sup>5</sup> Zoals de Nederlandse UNESCO Commissie krachtig heeft verwoord in haar advies *On(ver)vangbaar: de innovatieve kracht van The Culture*

Het DutchCulture Info Point biedt toegang tot de volgende onderdelen:



→ **Mobility Info Point**

Het Mobility Info Point (MIP) richt zich op advies en informatie aan makers en organisaties met internationale ambities en buitenlandse makers die in Nederland (willen) werken. We werken samen met de Rijkscultuurfondsen, ondersteunende instellingen en juristen op het gebied van visa, werk- en verblijfsvergunningen, belastingen en sociale zekerheid. Het MIP is verbonden aan het internationale netwerk voor culturele mobiliteit On the Move, waarbinnen we nauw samenwerken met MIP's in andere landen.

We zullen een deel van de advisering en informatieverschaffing door het DutchCulture Info Point verder automatiseren door de algemene vragen van makers digitaal te koppelen aan onze corresponderende informatie- en databronnen. De te digitaliseren bovensectorale Mobility Funding Guide is hiervoor een belangrijk instrument van waaruit we naar de verschillende mogelijkheden op het gebied van financiering verwijzen.



→ **Creative Europe Desk NL**

Met de [Creative Europe Desk NL](#) brengt DutchCulture het zevenjarige subsidieprogramma Creative Europe van de Europese Commissie breed onder de aandacht van het Nederlandse culturele veld. We begeleiden geïnteresseerden van een eerste advies tot de uiteindelijke aanvraag. Dit doen we door (online) informatieverschaffing, workshops, een-op-een adviesgesprekken, gerichte live events en voorlichting op festivals en (professionele) evenementen in binnen- en buitenland.

Analyses van de resultaten van de laatste jaren tonen aan dat de Nederlandse culturele sector de weg naar het Europese programma bijzonder goed weet te vinden. In 2023 profiteerden 85 Nederlandse organisaties van subsidieregelingen. In de ranglijst van hoogst uitgekeerde bedragen van de drie subprogramma's Cultuur, MEDIA en Cross-sectoraal eindigde Nederland in 2022 van de 38 deelnemende landen op respectievelijk de zevende, vierde en derde plaats.



→ **Focuslanden**

DutchCulture informeert en adviseert makers, culturele organisaties en professionals over mogelijkheden tot culturele samenwerking met de [focuslanden](#) uit het internationaal cultuurbeleid. Dit doen we aan de hand van generiek of op maat gesneden advies, landeninformatie, digitale content en in aard en omvang variërende bijeenkomsten en netwerken.



→ **TransArtists & AiR Platform NL**

Met [TransArtists](#) hebben wij de grootste database van kunstresidenties ter wereld in huis. Via de website zijn meer dan 1400 artistieke residenties toegankelijk, verspreid over alle disciplines.

Wij geven makers en (aspirant)residenties advies op maat, bieden inspiratie en maken hen wegwijs in het wereldwijde residentiële kunstlabrynt. Niet voor niks heeft de TransArtists website meer dan 300.000 unieke bezoekers per jaar. Onze dienst [AiR Platform NL](#) blijft zich inzetten voor Nederlandse residentie-organisaties door hen te adviseren en te verbinden met internationale kunstenaars, collega's en netwerken.



→ **International Heritage Cooperation (IHC)**



DutchCulture is de coördinerende schakel binnen het programma [International Heritage Cooperation](#) en werkt daarbij samen met het Ministerie van OCW, het Ministerie van BZ, het Nationaal Archief (NA), de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE) en het Kenniscentrum Immaterieel Erfgoed (KIEN). Wij beheren de website en de nieuwsbrieven van het IHC, en adviseren over en verzamelen/beheren de aanvragen van het Matchingfonds Internationale Erfgoedsamenwerking.



→ **Europe + Heritage programma (E + H)**



Het [Europe + Heritage programma](#) is er voor het Nederlandse erfgoedveld en stimuleert, informeert over en faciliteert Europese samenwerking. Binnen het programma zijn er twee regelingen om kennismaking en kennisuitwisseling met Europese partners te stimuleren: de Reiskostenregeling en de Ondersteuningsregeling. Na de succesvolle productie en lancering van onze podcast [Europa om je heen](#) werken we in de nieuwe beleidsperiode verder aan de bekendheid van het Europees Erfgoedlabel en de Nederlandse locaties die dit label dragen. In 2023 verstuurden we twee enquêtes naar de Nederlandse labelhouders om inzicht te krijgen in de verschillende communicatiebehoeften van de locaties. De uitkomsten bieden belangrijke handvatten om onze dienstverlening aan de locaties te optimaliseren.

**Programma's en projecten**



→ **DutchCulture on Tour**



[DutchCulture on Tour](#) is het format waarmee we makers, culturele organisaties en professionals opzoeken in hun eigen regio, hoofdzakelijk buiten de Randstad. We bundelen onze expertise met lokale partners en bieden laagdrempelige toegang tot onze kennis en adviseurs. Waar DutchCulture on Tour aanvankelijk bedoeld was om makers buiten de Randstad te bereiken en verbinden, richten we ons ook steeds meer op beleidsmakers.

Het [DutchCulture Congres Lokaal Beleid, Grenzeloze Ambities](#) bood in 2023 verschillende aanknopingspunten om deze doelgroep beter te leren kennen en te bedienen. Daarnaast investeren we in de samenwerking met zowel lokale partners als sectorpartners en decentrale overheden om de kwaliteit en relevantie van DutchCulture on Tour verder te ontwikkelen.



#### → Buitenlandse bezoekersprogramma's

Met de organisatie van [buitenlandse bezoekersprogramma's](#) (BBP's) wil DutchCulture vanuit haar bovensectorale opdracht bijdragen aan een actief netwerk van internationale 'ambassadeurs'. Jaarlijks nodigen we vele professionals uit het buitenland uit om kennis te maken met het Nederlandse culturele veld en organisaties en te participeren in Nederlandse culturele activiteiten gericht op (kennis)uitwisseling, dialoog en samenwerking. We werken hierbij samen met uiteenlopende partners, zoals Nederlandse en buitenlandse ambassades, de Rijkscultuurfondsen, Nieuwe Instituut en het Nationaal Museum van Wereldculturen.



#### **Educatie**

Veel makers en organisaties kunnen baat hebben bij de mogelijkheden van het internationaal cultuurbeleid. Om dit in een vroeg stadium onder de aandacht te brengen investeren we actief in onderwijs en trainingen. Voordeel daarvan is dat jonge makers al tijdens hun opleiding bekend raken met onze activiteiten en diensten en daarmee vroegtijdig inzicht krijgen in de kansen op het gebied van internationalisering. Daarnaast geven we twee typen gastcolleges: voor studenten in het kunstonderwijs en voor studenten Europese studies, cultuurbeleid, internationale betrekkingen, cultureel leiderschap en gerelateerde vakgebieden. In onze activiteiten voor Instituut Clingendael richten wij ons op het vergroten van het bewustzijn van jonge toekomstige diplomaten voor waardegedreven uitwisseling op het gebied van culturele betrekkingen.

#### **Overheden**



#### **Ondersteuning postennetwerk**



De ondersteuning van de Nederlandse ambassades in de focuslanden is een belangrijk onderdeel van onze opdracht. Daarom informeren en adviseren we de posten stelselmatig over relevante ontwikkelingen binnen de Nederlandse en lokale culturele sector. DutchCulture is voortdurend met hen in gesprek en denkt mee over mogelijke samenwerkingsprojecten met de Nederlandse sector. Rondom specifieke thema's organiseren we voor de posten expertmeetings of landenteambijeenkomsten. Daarbij vervullen we de rol van verbinder tussen een ambassade en bijvoorbeeld de Rijkscultuurfondsen en relevante ondersteunende instellingen.



In december 2023 verstuurd we een enquête naar de ambassades om inzicht te krijgen in de waardering voor en de beoordeling van onze dienstverlening en vooral in de specifieke behoeften van de verschillende cultureel attachés. De uitkomsten bevestigden de goede relatie tussen de posten en DutchCulture: 41% van de respondenten beoordeelde de kwaliteit van onze samenwerking als 'hoog', 46% beoordeelde deze als 'bovengemiddeld'. Ook de waardering voor de verschillende deelgebieden van onze dienstverlening liet een positief resultaat zien. De antwoorden op open vragen over de diverse behoeften gebruiken we om onze samenwerking in de nieuwe beleidsperiode nog beter op maat te snijden.

Specifieke projecten voor het postennetwerk zijn:

#### → Ambassade Cultuurdagen

In opdracht van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en in samenwerking met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap organiseert DutchCulture de jaarlijkse Ambassade Cultuurdagen. Tijdens deze dagen komen cultureel attachés en medewerkers uit de focuslanden naar Nederland voor updates over beleid, het bespreken van gezamenlijke uitdagingen, het uitwisselen van kennis en om de onderlinge samenwerking te versterken. Ook gerichte kennismaking met spelers uit het Nederlandse culturele veld is een belangrijk onderdeel van deze zogenoemde Terugkomdagen.

De enquêtes die we na elke editie verspreiden wijzen al jaren uit dat de Ambassade Cultuurdagen door de deelnemers hoog worden gewaardeerd. Dit bleek ook uit de uitkomsten van de enquête over de meest recente editie in oktober 2023, waarbij de gemiddelde tevredenheid over het gehele programma werd gewaardeerd met het rapportcijfer 8,4.

#### → Introductiesessies voor cultureel attachés en medewerkers

Voor nieuwe cultureel attachés en culturele medewerkers bij de ambassades verzorgen wij jaarlijks een online introductieprogramma. Na afloop van de sessies hebben deelnemers zicht op het samenwerken met de belangrijkste uitvoerende partners en op de wijze waarop Nederland bijdraagt aan internationale samenwerking. Ook leren de deelnemers waar de Nederlandse culturele en creatieve sector zich in onderscheidt, om de lokale vraag beter te verbinden met het Nederlandse aanbod.



### **Samenwerking Ministeries van Buitenlandse Zaken en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap**



Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het Ministerie van Buitenlandse Zaken zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor een groot deel van het kader waarbinnen wij activiteiten ontwikkelen. Hoewel de ministeries ook subsidieverstrekker zijn, is DutchCulture meer dan een uitvoeringsorganisatie. We stellen ons nadrukkelijk proactief op: wij dragen suggesties aan voor aanvullende activiteiten op ons eigen beleidsplan, reageren op veranderende omstandigheden en denken en praten mee over de toekomst van het ICB. In die onafhankelijke, ondernemende en consulterende rol zijn wij een volwaardige partner van de ministeries.



### **Samenwerking decentrale overheden**



Voor steden en provincies is internationalisering een steeds belangrijker aandachtspunt. In Nederland intensiveren we onze dienstverlening aan decentrale overheden om te zorgen dat internationalisering van het cultuurbeleid ook in dit domein hoog op de agenda komt te staan. Daarom zijn we in gesprek met onder meer de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) en het Hermes Netwerk Cultuurbeleid.



### **Europese Commissie**



De Creative Europe Desk NL is vanuit DutchCulture het service- en informatiepunt voor het Creative Europe programma in Nederland. De desk verzamelt ook input uit de sector om de vertegenwoordigers bij de Europese Commissie en het Ministerie van OCW goed te informeren over de belangen van de Nederlandse culturele, creatieve en audiovisuele sector. Om ook andere subsidieprogramma's van de Europese Commissie toegankelijker te maken voor makers en organisaties zetten wij onze in 2023 gestarte online [EU Subsidieathon](#) voort.

## **Partners & netwerken**

Investeren in de kracht van cultuur vraagt niet alleen om een lange adem, maar ook om een breed en divers netwerk van partners. Samen met die partners ontwikkelen wij nieuwe producten en diensten, houden wij voortdurend een vinger aan de pols van het culturele veld en werken wij aan oplossingen die een verbonden wereld een stapje dichterbij brengen. Als bovensectorale ondersteunende instelling nemen wij daarbij een bijzondere plek in. Een plek voor en met het veld in al zijn diversiteit, in samenwerking met collega-instellingen, fondsen, netwerken en met decentrale, nationale en Europese overheden.



### **Ondersteunende instellingen**



In de nieuwe beleidsperiode intensiveren we onze samenwerking met de andere bovensectorale ondersteunende instellingen (LKCA, DEN, Boekmanstichting, Cultuur+Ondernemen, Platform ACCT). Door gezamenlijk op te trekken, initiatieven te ontplooiën en door te verwijzen optimaliseren we onze advisering aan het veld. Ook vergroten we zo onze herkenbaarheid en verkennen we gezamenlijk actuele maatschappelijke vraagstukken. We trekken samen op als gesprekspartner voor het Ministerie van OCW en de Raad voor Cultuur.

Met de Boekmanstichting onderzoeken we samenwerking op het gebied van complementaire data die we respectievelijk verzamelen over nationale en internationale culturele activiteiten. Om onze ambities op het gebied van digitalisering te versnellen en te bevorderen gebruiken we de adviezen en tools van DEN, waaronder de Digitale Transformatie Scan. De communicatie- en marketinghoofden van de ondersteunende instellingen houden een periodiek overleg waarin zij kennis en informatie uitwisselen over onder meer digitaliseren, meten en monitoren.

Ook wisselen we kennis en ervaring uit met collega's van de bovensectorale ondersteunende instellingen over de implementatie van bedrijfsvoering en de Codes en verkennen we of het mogelijk is tot gemeenschappelijke arbeidsvoorwaarden of een gezamenlijke CAO te komen. Daarnaast stemmen we af en werken we samen met EYE Filmmuseum en Nieuwe Instituut, met name waar het (bezoekers)-programma's en uitwisseling aangaat. Nieuwe Instituut is gesprekspartner op het gebied van (inter)nationaal cultuurbeleid over onder meer fair practice, duurzaamheid en internationale samenwerking.



### **Rijkscultuurfondsen**

De Rijkscultuurfondsen spelen als financier van internationale uitwisseling en samenwerking een belangrijke rol in de uitvoering van het ICB. Als expert binnen hun disciplines zijn ze daarbij voor ons belangrijke partners. We richten ons onder meer op een regulier ICB-overleg met de fondsen, verschillende landenteambijeenkomsten, samenwerking bij DutchCulture op Tour en afstemming en samenwerking in relatie tot BBP's.



### **Forum on European Culture**



Het [Forum on European Culture](#) is een meerjarig multidisciplinair platform dat makers, denkers en activisten bij elkaar brengt, ontwikkeld in partnerschap met De Balie. Tijdens de laatste editie in 2023 stond de

toekomst van democratie centraal, waarbij DutchCulture onder meer sessies organiseerde over de relatie tussen cultuur, klimaat en democratie. Ook in de komende beleidsperiode blijft DutchCulture programmapartner.



### Pressing Matter

Het meerjarige project Pressing Matter onderzoekt hoe koloniale objecten kunnen bijdragen aan de omgang met het koloniale verleden en de doorwerking daarvan in de huidige en toekomstige maatschappij, zowel nationaal als internationaal. DutchCulture is hierin partner. Dit versterkt onze coördinerende rol binnen het International Heritage Cooperation programma en ondersteunt inhoudelijk onze langlopende programmalijn Dekolonisatie (zie: 3.1. Programmalijnen).



### The Culture Club



De komende beleidsperiode slaan we de handen ineen met een aantal collega-instellingen, waaronder de European Cultural Foundation, het Prins Claus Fonds en Cultural Emergency Response. Ook al zijn we allemaal uniek in aanpak en werkveld, we delen ons geloof in de kracht van culturele samenwerking. Vanuit ons platform The Culture Club (in oprichting) onderzoeken we niet alleen de mogelijkheid tot gezamenlijk huisvesting, maar bundelen we ook onze krachten om nog meer makers, professionals, beleidsmakers en partners te bereiken en samen een stevig geluid te laten horen in de sector en in (internationaal) beleid.



### Festivals



In de komende beleidsperiode intensiveren we onze relatie met verschillende nationale en (inter)nationale culturele festivals. Dit doen we door programmatische samenwerking, voorlichting, advisering en netwerkmomenten. Belangrijke festivals zijn onder meer: Eurosonic Noorderslag, International Documentary Film Festival Amsterdam, International Film Festival Rotterdam, Gamescom en Warming Up Festival.



### Internationale netwerken



#### → EUNIC Global

EUNIC Global is voor DutchCulture een belangrijke partner in beleid en praktijk. Onder meer rond de thema's fair cultural cooperation, klimaat en dekolonisatie is er sprake van kennisuitwisseling en samenwerking aan de hand van *knowledge sharing* workshops, het EUNIC Mobility Scheme en de doorgaande programmalijnen van EUNIC Global. Deze kennis en contacten delen we met onze institutionele partners en vice versa. Mede

daardoor helpt EUNIC ons een netwerk op te bouwen dat de focuslanden uit het ICB zowel ondersteunt als overstijgt. In december 2023 werd onze directeur Kirsten van den Hul verkozen in de Board of Directors van EUNIC Global, waarmee DutchCulture de komende periode nog nauwer betrokken is bij de strategische ontwikkeling van het EUNIC netwerk.

#### → EUNIC NL

DutchCulture ontwikkelde in 2023 samen met de leden van het [Nederlandse Cluster van EUNIC](#) een vernieuwde strategie voor de periode 2024-2027. Het doel blijft om samen te werken op het gebied van kennisdeling en gezamenlijke programmering. Door scherpere strategische keuzes in onze activiteiten te maken en hier samenwerkingspartners buiten het netwerk bij te zoeken, willen we nog beter relevante onderwerpen voor onze doelgroep in een Europees perspectief plaatsen. Daarnaast richten we ons in 2024 op bilaterale samenwerkingen met individuele leden, waaronder Goethe-Institut, British Council, Institut Français en Instituto Cervantes. DutchCulture heeft een permanent bestuurslid in EUNIC NL. Onze actieve deelname aan het EUNIC cluster versterkt ook onze adviserende rol.

#### → On the Move

DutchCulture is lid van On the Move, een informatienetwerk voor culturele mobiliteit met Mobility Info Points in diverse landen. We zetten dit netwerk in voor uitwisseling van kennis rondom mobiliteitsvraagstukken, met als doel makers zo goed mogelijk van informatie te voorzien. Deze informatie maken we beschikbaar via ons Mobility Info Point, artikelen, workshops en events. DutchCulture's Bojana Panevska is bestuursvoorzitter van On the Move.



### Overige partners en netwerken

Andere partners en netwerken waarmee we in de periode 2025-2028 samenwerken zijn (onder meer): Amerpodia, Artists at Risk, Beeld & Geluid, BES-eilanden liaison, Creatieve Coalitie, collega-Creative Europe Desks, Cultural Emergency Response, De Balie, De Brakke Grond, DeBuren, Dutch Design Week, EU Desk Curaçao, European Cultural Foundation, European Heritage Label Bureau, Europa Nostra, Het Cultuurfonds, Instituut Clingendael, Instituut voor Oorlogs-, Holocaust- en Genocidestudies, International Network for Contemporary Performing Arts, Jan van Eyck Academie, Julie's Bicycle, Kunsten'92, Kunstenpunt, Klimaatberaad Cultuur, Museumvereniging, Nationaal Archief, Nationaal Museum van Wereldculturen, NAPA, Nuffic, NVPI, OSCAM, Pakhuis de Zwijger, Prins Claus Fonds, Raad voor Cultuur, Reinwardt Academie, Rijksakademie van Beeldende Kunsten, Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, Stichting Doen, Waag | Futurelab en World Press Photo.

## 4. Onze impact



### 4.1. DutchCulture Database



De [DutchCulture Database](#) is een uniek en waardevol instrument om de internationale culturele activiteiten van Nederlandse makers en organisaties te verzamelen, meten en monitoren. We verzamelen de data aan de hand van *desk research*, samenwerking met fondsen, posten en instellingen, *data scraping* en input van makers via het portaal MyDC. In 2022<sup>6</sup> volgden we ruim 14.000 internationale culturele activiteiten van Nederlandse of in Nederland gevestigde makers en organisaties, verspreid over meer dan 2500 steden in 113 landen. De DutchCulture Database bevat op dit moment informatie over de culturele activiteiten van meer dan 12.000 Nederlandse makers en organisaties die actief zijn in het buitenland. Sinds 2018 vormen deze data een belangrijke basis voor tussentijdse rapportages aan het parlement.

In 2023 zetten we de eerste stappen tot exploitatie van onze database met een op maat gesneden mapping voor de gemeente Amsterdam. In de nieuwe beleidsperiode investeren we nadrukkelijk in het onderhoud en de verdere ontwikkeling en professionalisering van de DutchCulture Database.

### 4.2. Impactmeting

Bij het onderzoeken van de impact van onze activiteiten en diensten in de nieuwe beleidsperiode meten we hoe onze rollen als expert, verbinder en partner bijdragen aan de behoeften en ontwikkeling van de verschillende doelgroepen. We verbreden en verlengen dan ook onze impactmeting. Behalve bij onze publieksactiviteiten zetten we dit instrument ook in voor het meten en monitoren van adviezen aan makers, culturele organisaties en professionals, en voor buitenlandse bezoekersprogramma's en educatie-activiteiten.

Ook in de huidige beleidsperiode stelden wij de vraag: loopt een bezoeker van een DutchCulture-activiteit veranderd of verrijkt naar buiten? Hiernaast geven we aan in welke mate onze publieke activiteiten in 2023 bijdroegen aan de internationale, artistieke en professionele ontwikkeling van makers en culturele professionals – volgens henzelf.

#### Dankzij bezoek aan onze publieke activiteiten weten deelnemers:

- welke volgende stap ze moeten ondernemen om internationaal cultureel te werken (45,1%);
- wat erbij komt kijken aan regelgeving om internationaal cultureel te werken (31,1%);
- wat de financiële gevolgen en mogelijkheden zijn bij internationaal cultureel werken (31,1%).

#### Deelnemers aan onze publieke activiteiten zeggen:

- meer vertrouwen te hebben dat ze internationaal cultureel werken kunnen organiseren (41,3%);
- dat de gebruikte voorbeelden hen inspireren om internationaal cultureel te werken (46,3%);
- dat zij in staat zijn doelgericht te opereren in het buitenland (36,2%);
- dat de artistieke kwaliteit van hun internationale projecten is toegenomen (21,4%).

#### Als gevolg van onze (netwerk)activiteiten hebben deelnemers:

- waardevolle nieuwe internationale contacten opgedaan (46,8%);
- relaties in hun internationale netwerk versterkt (38,9%).

### 4.3. Impactdoelstellingen

Dienst/activiteit	Outcome/impact	Indicator
DutchCulture informeert de Nederlandse cultuursector over de mogelijkheden van internationale culturele samenwerking.	De sector heeft kennis en competenties om internationale ambities te realiseren.	50% van de respondenten weet welke volgende stap ze moeten ondernemen om internationaal cultureel te werken.
DutchCulture verbindt internationale cultuurprofessionals via BBP's aan Nederlandse vakgenoten.	Deelnemers aan BBP's doen waardevolle internationale contacten op.	80% van de deelnemers zegt waardevolle internationale contacten te hebben opgedaan.
De DutchCulture Database verzamelt, meet en monitort internationale culturele activiteiten van de Nederlandse sector.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Overheid, posten en partners krijgen kwantitatief inzicht in Nederlandse internationale culturele activiteiten.</li> <li>– Internationaal actieve makers zijn zichtbaarder.</li> </ul>	Jaarlijks 12.000 internationale culturele activiteiten in de DutchCulture Database.
DutchCulture informeert en adviseert posten over de Nederlandse sector.	De posten werken samen met de Nederlandse sector.	85% van de posten waardeert deze samenwerking met DutchCulture minimaal 'bovengemiddeld'.
DutchCulture informeert de sector en overheden buiten de Randstad over de mogelijkheden van internationale samenwerking.	Toename van kennis en competenties van de sector en overheden buiten de Randstad om internationale ambities te realiseren.	33% van onze fysieke en digitale bezoekers komt van buiten de Randstad.
DutchCulture informeert over en ondersteunt en begeleidt de Nederlandse sector bij aanvragen voor het Creative Europe programma.	Grotere bewustwording bij de sector van het Creative Europe programma en betere voorbereiding op aanvragen.	De Nederlandse sector staat in de top 10 van gehonoreerde Creative Europe aanvragen.
DutchCulture meet en monitort de medewerkerstevredenheid.	Medewerkers zijn tevreden over hun werk bij DutchCulture.	Tevredenheidsonderzoek toont een score van 7,5 of hoger.
DutchCulture investeert in een gezonde werkomgeving en preventie van langdurig verzuim.	Medewerkers zijn gezond en vallen minder snel uit.	Maximaal 5% ziekteverzuim per jaar.
DutchCulture investeert in sociale veiligheid op de werkvloer.	Medewerkers voelen zich veilig op hun werk.	Minimaal 80% van de medewerkers voelt zich veilig op het werk.
DutchCulture tekent de Charter Diversiteit in Bedrijf en committeert zich aan de doelstellingen.	DutchCulture is een diverse en inclusieve werkgever.	DutchCulture haalt de kwantificeerbare doelstellingen uit het plan van aanpak van de Charter Diversiteit in Bedrijf.



## 5. Onze organisatie

### 5.1. Onze mensen

DutchCulture heeft een stevige basis. Een hecht team van betrokken en ervaren medewerkers, een enthousiast MT en directie en een geëngageerde Raad van Toezicht vormen de belangrijkste bouwstenen van die basis. Dat vraagt om blijvende aandacht en investeringen in fair pay, diversiteit & inclusie en sociale veiligheid. Daarom hebben we een in de komende periode een aantal concrete, meetbare organisatiedoelstellingen (zie: 4.3. Impactdoelstellingen).

Uit een recente nulmeting van de Code Diversiteit & Inclusie blijkt dat onze organisatie zich bevindt aan het begin van stadium 4 (integratie) van de totaal vijf stadia van de D&I index. Om onze ambitie een antiracistische organisatie te zijn intern kracht bij te zetten, ondertekenen we in 2024 de Charter Diversiteit in Bedrijf van de SER. Daarmee bouwen we verder op de resultaten van de interne werkgroep diversiteit & inclusie. Met de ondertekening verbinden wij ons aan interne doelstellingen, waaronder grotere bewustwording van onderwerpen als micro-agressie en toegankelijkheid. Dit doen we door training en monitoring en door in te zetten op een aantal kwantitatieve doelen, zoals instroom en behoud van mensen met bijzondere ondersteuningsbehoeften en mensen met een bi-culturele achtergrond. We investeren in scholing over inclusief leiderschap en nemen inclusief leiderschap op in de kerncompetenties van ons MT. Interculturele sensitiviteit is een leidend principe in de selectie van sprekers, gasten, programmeurs en bezoekersprogramma's en bij onze werkprocessen.

Sociale veiligheid is een belangrijk uitgangspunt voor DutchCulture. Dat betekent dat we focussen op een veilige werkomgeving waarin iedereen zichzelf kan zijn, ongeacht achtergrond, afkomst, religie of seksuele oriëntatie. Wij doen dit bijvoorbeeld door dit onderwerp te agenderen bij onze externe vertrouwenspersoon en de personeelsvertegenwoordiging (PVT). Sociale veiligheid maakt dan ook deel uit van het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Ook op andere vlakken is het doel om de positieve trends vast te houden. Zo was er in 2023 minder ziekteverzuim (van 8,5% naar 6,9%) en geen nieuwe langdurige uitval. Het personeelsverloop daalde met 60% ten opzichte van 2022 en 30% ten opzichte van 2021.

Talent- en kennisontwikkeling zijn niet alleen belangrijk voor onze dienstverlening, maar ook onderdeel van ons retentiebeleid. We investeren in de begeleiding van stagiairs, faciliteren we uitwisseling en *job shadowing* via het EUNIC Mobility Scheme, organiseren we teamtrainingen en is er opleidingsbudget beschikbaar. We leggen persoonlijke leer- en ontwikkeldoelen vast in de jaarcyclus van plannings-, coachings- en beoordelingsgesprekken en monitoren deze het hele jaar rond. Het stimuleren van doorgroei van collega's naar openstaande posities blijft ook in de komende beleidsperiode het uitgangspunt.

Duurzaamheid is een van de vier programmalijnen van DutchCulture. Dat betekent niet alleen extra aandacht voor duurzame internationale culturele samenwerking, maar ook extra aandacht voor onze eigen klimaatimpact. Dat doen we onder andere door een aangescherpt reisbeleid (minder vliegen en meer met de trein), te investeren in digitale formats om reisbewegingen te beperken en toegankelijkheid te verbeteren, duurzame inkoop, en door duurzaamheid centraal te stellen in onze zoektocht naar een nieuw kantoor. Daarvoor gebruiken we de methode *roadmap to sustainability* van Rob van Wegen.

Met de verhuizing naar een nieuw pand willen we de broodnodige investering doen in een gezonde werkplek die voldoet aan de eisen van deze tijd en tegemoetkomt aan de breed gedragen wensen op het gebied van duurzaamheid. Op het moment van schrijven is nog niet bekend op welke nieuwe locatie we in 2024 landen. Wat we wel zeker weten, is dat deze toegankelijk wordt voor iedereen, ongeacht fysieke mogelijkheden of beperkingen. Het moet een plek zijn met voldoende ruimte voor overleg en om elkaar te ontmoeten. Daarmee willen we een impuls geven aan verbinding en samenwerking tussen teams en het stroomlijnen van interne processen.

Om onze interne samenwerkingsprocessen te optimaliseren en de uitwisseling tussen de verschillende teams binnen onze organisatie te bevorderen hebben we de nieuwe functie van projectleider gecreëerd. Samen met de teamhoofden en het DutchCulture Info Point zorgt de projectleider voor het effectiever delen van informatie en het optimaliseren en monitoren van projecten, planning en werkprocessen.

Als bovensectorale ondersteunende instelling voor internationaal cultuurbeleid is er geen geldende CAO, collectieve afspraak of richtlijn waarbij DutchCulture zich kan aansluiten. In overleg met de collega-bovensectorale ondersteunde instellingen verkennen we of we tot gemeenschappelijke voorwaarden of een CAO kunnen komen. In afwachting daarvan vormen het in 2021 geïmplementeerde functiehuis, loongebouw en arbeidsvoorwaardenreglement in de komende beleidsperiode de basis voor ons beloningsbeleid. In 2020 zijn het functiehuis en loongebouw herijkt met behulp van een gespecialiseerd bureau. Daarbij zijn de functies gewogen en is gebruik gemaakt van een benchmark met andere bovensectorale instellingen, de Rijksfondsen en de culturele sector als geheel. In 2021 is dit nieuwe functiehuis geïmplementeerd en zijn de salarissen met behulp van dit model aangepast. Bij een recente toetsing van de benchmark kwam een vergelijkbaar beeld naar voren als in 2020: DutchCulture belooft gemiddeld vergeleken met de culturele sector als geheel, maar bevindt zich onder de lijn van de Rijks-CAO. Ook voor de komende beleidsperiode reserveren we daarom in de begroting middelen voor indexatie en loonsverhogingen, mede vanwege het niet-geïndexeerde deel van onze structurele subsidie.

Met behulp van het STYR-model bepaalden we tot nu toe de jaarlijkse salarisverhogingen aan de hand van de persoonlijke beoordeling van de medewerkers, de ervaring of het aantal dienstjaren en de inflatiecorrectie. Om de transparantie te vergroten, stappen we in 2024 over op een systeem met periodieken binnen de huidige schalen. Om medewerkers daarnaast optimale zekerheid te bieden sluiten wij per 1 januari 2025 aan bij het indexatiepercentage van de BIS-subsidie voor de arbeidskostenontwikkeling zoals dat door het Ministerie van OCW jaarlijks wordt vastgesteld. Voor de vaststelling en berekening van honoraria voor zelfstandigen hanteren we minimaal de omrekenings-methode uit de CAO Toneel en Dans. Het honorarium heeft daarbij als ondergrens het bij de functie behorende salarisniveau, verhoogd met minimaal 50%. Daarbij houden we rekening met de looptijd en de omvang van de opdracht.

## 5.2. Onze financiën

Onze organisatie heeft een solide financieringsmix bestaande uit meerjarige bijdragen en subsidies, aangevuld met inkomsten via projectsubsidies en opdrachten. Wij worden momenteel gefinancierd uit de BIS via het Ministerie van OCW. Daarnaast ontvangen we een structurele subsidie vanuit het ICB-kader voor activiteiten ter ondersteuning van het internationaal cultuurbeleid van de Ministeries van BZ en OCW. Vanuit de Europese Commissie krijgt DutchCulture iedere twee jaar een bijdrage voor de uitvoering van het Creative Europe programma in de periode 2021-2027. Om ons dienstenaanbod verder te versterken zetten we in op groei van additionele inkomsten via incidentele subsidies en opdrachten. Overige inkomsten ontvangt DutchCulture door als inhoudelijk en/of uitvoerend partner opdrachten te vervullen voor de ministeries en partners. Ook daar zetten we in op groei. Met de gehanteerde begrotingsnorm en realistische doelstellingen op eigen en incidentele inkomsten dienen we een begroting in waarmee risico's op fluctuerende inkomsten en tegenvallende uitgaven voldoende zijn ingecalculeerd. In de toelichting op de begroting lichten we deze risicobeheersing nader toe.

We sluiten de beleidsperiode 2021-2024 naar verwachting af met een algemene reserve van €200.000, het niveau dat we ons voor deze beleidsperiode ten doel hadden gesteld. Daarnaast hebben we voor de lopende beleidsperiode reserveringen opgenomen voor een realistische loon- en prijscompensatie en investeringen in digitalisering. Met oog op politieke en conjuncturele schommelingen en om beter voorbereid te zijn op eventuele tegenvallers hebben we in voorbereiding op de nieuwe beleidsperiode stappen gezet om onze wendbaarheid en weerbaarheid te vergroten. Het gaat dan om verbreding van de financieringsmix, groei van het weerstandsvermogen, meer ruimte voor innovatie en ontwikkeling, investering in talent- en kennisontwikkeling van het team en nieuwe toegankelijke huisvesting die voldoet aan de (duurzaamheids)eisen van deze tijd. We gaan de nieuwe beleidsperiode bovendien in met een kleiner team

van 23,8 fte en we hebben teams en werkprocessen efficiënter ingericht om nog beter aan te sluiten op de behoeften vanuit het veld. Een belangrijk uitgangspunt is spreiding van projecten, monitoring van de werkdruk en het tijdelijk opschalen tijdens piekmomenten. We stellen een fondsenwerver aan ter ondersteuning van onze doelstellingen op het gebied van externe financiering.

## 5.3. Onze governance

DutchCulture is een ANBI en heeft een (onbezoldigde) Raad van Toezicht, bestaande uit vijf leden met ieder een eigen profiel, waaronder een lid met het profiel maker zoals vastgelegd in de Leidraad Werkwijze RvT. Uit haar leden heeft de RvT een remuneratie- en een auditcommissie benoemd. Eens per jaar vindt een (begeleide) zelfevaluatie plaats. De toezichtvisie is recent geactualiseerd. De RvT vergadert vijf keer per jaar. Zij keurt (meerjaren)plannen en begrotingen goed en controleert achteraf, onder meer door de vaststelling van de jaarrekeningen en bestuursverslagen. De RvT overlegt eenmaal per jaar met de accountant, de externe vertrouwenspersoon en de personeelsvertegenwoordiging en treedt op als werkgever van de directeur-bestuurder. Afspraken over besluitvorming, benoeming en verhouding tot de directie zijn vastgelegd in de statuten en het directiereglement. De directie geeft leiding aan het vierkoppige managementteam. MT en directie vergaderen wekelijks. Eenmaal per week houden we een organisatiebreed werkoverleg, waarbij we relevante besluiten door MT/directie met de gehele organisatie delen, actuele ontwikkelingen en projecten bespreken en waarin ruimte is voor het agenderen van specifieke onderwerpen.

DutchCulture kent een open en integere organisatiecultuur, zoals ook blijkt uit de laatste uitkomsten van het MTO. Medewerkers noemen de open cultuur met respect, vertrouwen en zorg voor elkaar als thema dat goed gaat en dat we moeten vasthouden. 93% van het personeel gaf aan zich vrij te voelen in wat zij zeggen en denken. De RvT en het bestuur zijn zeer alert op ongewenste belangenverstrengeling in de werkzaamheden van hun leden of van het bestuur. Daarvoor bestaat een intern protocol dat onderdeel uitmaakt van het reglement van de RvT.

# DutchCu | ture

Het Nederlandse platform voor  
internationale culturele samenwerking

dutchculture.nl

| Herengracht 474  
1017 CA Amsterdam

| +31 (0)20 6 16 42 25

| post@dutchculture.nl