

CULTUUR+ONDERNEMEN

BERICHT UIT HET VELD - ONDERNEMEN - VERSIE 2

# KANSEN ZIEN EN PAKKEN

## **INHOUDSOPGAVE**

Voorwoord	p. 3
Samenvatting	p. 4
1. Inleiding	p. 5
2. Wat zien we	p. 7
3. Wat is er nodig	p. 13

## VOORWOORD

Met dit *Bericht uit het veld – Kansen zien en pakken* wil Cultuur+Ondernemen een beeld geven van wat er speelt in de culturele en creatieve sector op het gebied van ondernemen.

Cultuur+Ondernemen doet dit vanuit de verantwoordelijkheid die wij sinds onze oprichting in 1936 voelen om de sector verder te helpen op het gebied van ondernemers-, bestuurlijke- en financieringsvraagstukken.

Dagelijks zien we mooie voorbeelden van ondernemerschap, maar we zien ook dat een deel van de makers en culturele en creatieve organisaties moeite heeft met ondernemen en belemmeringen ervaart bij het ontwikkelen van een bestendige praktijk of organisatie.

In het voorjaar van 2023 organiseerden wij een aantal rondetafels met een gevarieerde groep kunstenaars en creatieve ondernemers uit verschillende disciplines, regio's en leeftijdsgroepen<sup>1</sup>. We spraken met hen over hoe zij de huidige tijd ervaren en hoe zij vooruitkijken. Ze deelden hun ervaringen, vraagstukken en wat zij nodig hebben om succesvol te zijn als ondernemer. Datzelfde deden we met zakelijk verantwoordelijken van culturele en creatieve organisaties, groot en klein, gevestigd of nieuw(er). De inzichten uit deze gesprekken toetsten we bij beroeps-, branche- en ondersteunende organisaties.

Het beeld dat oprijst is rijk geschakeerd. Sommige zaken zijn van alle tijden, andere zijn kenmerkend voor deze tijd. Duidelijk is dat men volop kansen ziet, maar dat er nog veel nodig is om die kansen te verzilveren. Wij doen hiervoor een aantal voorstellen om de sector en beleidsmakers te inspireren. We spelen hier natuurlijk graag een rol in, in samenwerking met o.a. makers en organisaties zelf, ondersteunings-, branche- en beroepsorganisaties, kunstvakonderwijs, financiers en gesteund door overheid en politiek.

Wij danken onze gesprekspartners voor het delen van hun ervaringen en inzichten.

---

<sup>1</sup> Voor de leesbaarheid gebruiken we in dit rapport de term *makers* voor kunstenaars en creatieven.

## SAMENVATTING

Het zijn veeleisende maar ook kansrijke tijden voor de culturele en creatieve sector. Er is een groeiende en positieve motivatie om te ondernemen. Cultureel en creatief ondernemers zien kansen. Ze willen nieuw publiek bereiken, een maatschappelijke bijdrage leveren, hun verdienmodellen vernieuwen, digitaliseren en hun financieringsmix verbreden.

Wij zien:

**Kenmerkend voor de culturele en creatieve sector en van alle tijden:**

1. Ondernemen is in grote delen van de culturele en creatieve sector fundamenteel anders dan in de commerciële sector
2. Klein van schaal

**Bij makers:**

3. Steeds grotere behoefte om onafhankelijk te zijn van subsidies en een gezonde verhouding met organisaties te hebben
4. Werken vanuit maatschappelijke betrokkenheid
5. Veel jonge makers wacht het 'zwarte gat' na hun opleiding
6. Een duidelijke toekomstvisie en steun van anderen maken het verschil

**Bij organisaties:**

7. Vernieuwers zijn gewenst, maar krijgen onvoldoende kans zich te ontwikkelen
8. Gevestigde organisaties willen meer impact maken en voelen de noodzaak tot vernieuwing
9. Samenwerken loont en vraagt om gerichte investering
10. Beleid dat ondernemerschap stimuleert nodig

**Voor de hele sector geldt:**

11. Nog veel digitale stappen te maken

Wat is er nodig:

- A. Vergroten van de kennis over ondernemerschap bij makers en organisaties is cruciaal
- B. Makers en organisaties hebben steun nodig bij het verzilveren van de kansen op het gebied van maatschappelijke opgaven
- C. Het is belangrijk dat jonge makers beter voorbereid worden op wat hen wacht na de opleiding
- D. Faciliteer ook de uitstroom uit de sector
- E. Er is beleid en regelgeving nodig die ondernemerschap en samenwerking faciliteren en aanmoedigen
- F. Zorg dat makers en culturele en creatieve organisaties eerlijk beloond worden

## **1. INLEIDING**

### **Cultuur+Ondernemen**

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

### **Wat is ondernemen?**

Ondernemen is kansen zien en pakken, en weloverwogen risico's durven nemen. Het vraagt een brede range aan zakelijke kennis en competenties. Kennis van financiën, marketing en communicatie, juridische zaken, ICT, P&O-aangelegenheden en nog veel meer. Je moet weten waar je naartoe wilt, reflecteren en zelfinzicht hebben en weten hoe je geld, mensen en middelen bijeenbrengt en benut. Ook vraagt het kunnen omgaan met onzekerheid, initiatief nemen en vindingrijk zijn en kunnen plannen en prioriteren.

In de sector wordt ondernemerschap heel verschillend beleefd. Ook de mate waarin commercieel wordt geopereerd varieert. Veel makers willen van hun artistieke werk kunnen leven en ondernemen is daarvoor een middel, geen doel op zich. Ook bij veel culturele en creatieve organisaties staat het artistieke voorop. Deze groepen identificeren zich niet als ondernemer. Voor hen zijn het beschikken over voldoende zakelijke kennis, een ondernemende houding, vaardigheden en gedrag van belang. Daartegenover staan producenten en creatieven die zichzelf veel vaker wel als ondernemer beschouwen en voor wie het hebben van een winstgevende onderneming een belangrijk onderdeel van hun doel is. Voor beide groepen geldt dat de kennis en vaardigheden die men in huis moet hebben vergelijkbaar zijn.

### **Post-corona**

De coronapandemie heeft veel blootgelegd. Cultuur bleek essentieel en steeg in de waardering. De culturele en creatieve sector bleek ook extreem kwetsbaar en weinig weerbaar. Vanaf de eerste dag kwam het aan op inventiviteit om publiek te blijven bereiken en inkomsten te genereren. Kortom, op ondernemen.

Daarna volgden de oorlog in Oekraïne, sterk gestegen energiekosten, hoge inflatie, personeelstekorten en zorgen over een mogelijke recessie. Maar ook keerde het publiek terug en werd nieuw publiek bereikt. Daarnaast zijn diversiteit en inclusie, (sociale) veiligheid, duurzaamheid, digitalisering en eerlijke betaling steeds prominenter op de agenda gekomen. Gemeenten zijn steeds scherper in hun vergunningsverlening. Landelijk gezien is er nieuwe wet- en regelgeving op komst, bijvoorbeeld vanuit het ministerie van SZW, met betrekking tot een verplichte arbeidsongeschiktheidsverzekering voor zelfstandigen en vanuit het ministerie van Financiën rondom verlaging van de zelfstandigenaftrek. Het politieke landschap tot slot is sterk in beweging en het is nog niet duidelijk wat dat betekent voor cultuur.

Een flink aantal makers heeft tijdens de coronacrisis een baan gehad in andere sectoren en heeft ervaren dat ze in een reguliere baan met veel minder onzekerheid een vast inkomen kunnen verdienen. Toch blijven velen vanuit liefde voor het vak in de sector actief en is er nog steeds een grote instroom in de opleidingen en de arbeidsmarkt.

Voor het eerst zien we wel meer mensen die overwegen om te stoppen. In de Kleinbedrijf Index gaf begin 2023 10% van de ondernemers in de culturele sector aan te willen stoppen, tegen gemiddeld 5%. Het stressniveau ligt verhoudingsgewijs hoog en de verdiensten zijn laag.

### **Blik op de toekomst**

Tegelijkertijd ontstaan er ook veelbelovende nieuwe initiatieven en innovaties en ziet men kansen in digitale vernieuwingen, diversiteit en inclusie, de aandacht voor brede welvaart en andere nieuwe technologieën en ontwikkelingen. Makers en organisaties staan voor de taak om voortdurend mee te bewegen en zich aan te passen aan deze ontwikkelingen en dat vraagt veel van ze.

Het was voor Cultuur+Ondernemen reden om in gesprek te gaan met makers en organisaties over hun uitdagingen, hoe ze vooruitkijken en wat ervoor nodig is om hun doelen te verwezenlijken. In dit bericht wordt verslag gedaan van het beeld dat uit deze gesprekken is ontstaan en doen we een aantal voorstellen voor het vervolg.

## 2. WAT ZIEN WE

Kenmerkend voor de culturele en creatieve sector en van alle tijden:

### **1. Ondernemerschap is in grote delen van de culturele en creatieve sector fundamenteel anders dan in de commerciële sector**

De sector verschilt op een aantal belangrijke punten van de commerciële sector, die doorwerken in het ondernemen.

#### *Aanbodgericht*

Grote delen van de culturele en creatieve sector kenmerken zich ten eerste door aanbodgericht werken. Makers en organisaties produceren veelal vanuit passie en motivatie en zoeken daar vervolgens het publiek of de markt mee op. Het artistieke of creatieve product is leidend en meestal is er geen concrete vraag waar de maker of organisatie op in speelt. De commerciële sector werkt doorgaans vraaggericht. Het aanbod wordt meer vanuit de klantbehoefte bepaald en vaak wordt actief gewerkt aan het creëren van vraag. Aanbodgericht werken vraagt om een andere benadering van de markt. Makers en culturele organisaties moeten om hun eigenzinnige producten en diensten aan de man te brengen werken aan een duidelijke en aantrekkelijke propositie en positionering.

#### *Doel*

Op de tweede plaats verschilt het doel van veel cultureel en creatief ondernemers. Anders dan in de meeste commerciële bedrijven, is hun doel doorgaans niet groei of een zo groot mogelijke financiële opbrengst, maar bijvoorbeeld een grotere artistieke kwaliteit of meer maatschappelijke impact.

#### *Persoonlijk*

Veel makers creëren vanuit zichzelf en ondernemen dat hiermee gepaard gaat om inkomsten te genereren, is nauw verbonden met hun persoonlijke identiteit. Wanneer het werk wordt afgewezen, bijvoorbeeld bij een subsidieaanvraag, voelt dat als een persoonlijke afwijzing.

#### *Geen bewuste keuze*

Daarnaast is ondernemerschap geen bewuste keuze voor veel cultureel en creatief ondernemers, anders dan bij commerciële ondernemers. In grote delen van de culturele en creatieve sector is ondernemen vaak een 'bijkomende (noodgedwongen) zaak' en vooral ingegeven door de wens om onafhankelijk te zijn, een eigen praktijk of gezelschap te creëren en de noodzaak inkomsten te verwerven. Dat geldt zeker voor veel makers

voor wie het zelden mogelijk is om hun werkzaamheden in loondienst te doen. De keus om te ondernemen is niet intrinsiek gemotiveerd.

### *Financiering*

Tot slot verschilt de financiering. Terwijl de commerciële sector overwegend privaat gefinancierd is, is er in de culturele en creatieve sector veelal een brede en complexe financieringsmix bestaande uit vaak zowel private als publieke middelen. Cultureel en creatief ondernemers moeten de taal van beide werelden spreken, zich tot meerdere partijen verhouden en hun uiteenlopende waarden verenigen.

### **2. Klein van schaal**

Kenmerkend voor de sector is de kleine schaal van de organisaties en het grote aantal zzp'ers. Dat betekent dat makers vaak alle onderdelen van hun werk zelf uitvoeren. Zij zijn de administratie, marketingafdeling, verkoop én relatiemanager. Ze moeten van alle markten thuis zijn.

In grote culturele en creatieve organisaties zijn de taken meer verdeeld en zijn er vaker specialisten voor de verschillende disciplines. Maar het merendeel van de organisaties is zeer klein tot klein en regelmatig is de artistieke en zakelijke verantwoordelijkheid dan belegd bij één persoon.

[We zien bij makers:](#)

### **3. Steeds grotere behoefte om onafhankelijk te zijn van subsidies en een gezonde verhouding met organisaties te hebben**

Veel makers realiseren zich dat de weg van het binnenhalen van fondsen en subsidies niet de enige of ideale weg is. Er is de afgelopen jaren een groeiende behoefte bij makers, van alle disciplines, om minder afhankelijk te zijn van subsidies. Het aanvragen is arbeidsintensief en kan sturend zijn op artistiek vlak. Het hoppen van project naar project geeft veel onzekerheid. Bovendien is er veel concurrentie. Makers ervaren dat de kansen om subsidies te krijgen steeds kleiner worden. Ze hebben behoefte aan meer transparantie over de kans op honorering.

Als ze een opdracht doen of onderdeel zijn van een organisatie, gaat er voor hun gevoel veel geld naar de overhead en komt er te weinig bij de maker terecht. De maker staat in hun beleving daarmee onvoldoende centraal.

Makers zijn zich er bewust van dat ze daarmee zelf aan zet zijn met ondernemerschap en het realiseren van een bredere financieringsmix. Ze willen wel ondernemen, maar weten niet altijd hoe dit aan te pakken. Ze willen graag naar een succesvolle en stabiele praktijk



groeien, maar dat blijkt nog niet zo eenvoudig. Ze zijn er niet in opgeleid en moeten dat leren door vallen en opstaan.

#### **4. *Werken vanuit maatschappelijke betrokkenheid***

Het is van alle tijden dat makers in hun werk reflecteren op wat zich direct om hen heen en in de maatschappij afspeelt. Maar de afgelopen jaren zien we dat steeds meer makers ook maatschappelijk betrokken willen zijn vanuit de behoefte om daadwerkelijk bij te dragen aan de maatschappij. Dit speelt rondom uiteenlopende vraagstukken, zoals de bevordering van de sociale cohesie, duurzaamheid of diversiteit en inclusie.

Van degenen die hier in hun praktijk echt mee aan de slag willen, vraagt dat veel kennis en competenties: onderzoek naar hoe een ander domein werkt, inleven in deze vraagstukken, doorvragen, netwerken en kennis van andere financiers, financieringsbronnen of verdienmodellen. Velen zien samenwerken met andere domeinen als een kans. Daarbij werken ze met heel andere en vaak veel grotere partijen samen, zoals overheden of grote zorginstellingen. Door hun bureaucratie en schaal zijn deze, vaak onbedoeld, al snel dominant. Een sprekend voorbeeld hiervan zijn de 30 pagina's inkoopcontract die twee makers ontvingen van een zorgorganisatie. Minder ervaren makers (en kleinere culturele en creatieve organisaties) ontbreekt het vaak aan kennis en tijd die voor dit soort samenwerkingen nodig zijn.

Overigens zijn er ook makers die zich zorgen maken dat kunst steeds instrumenteler wordt. Zij zetten vraagtekens bij het idee dat kunst altijd moet bijdragen aan maatschappelijke opgaven, en vinden dat kunst op zich waardevol moet kunnen zijn.

#### **5. *Veel jonge makers wacht het 'zwarte gat' na hun opleiding***

Na de kunstopleiding vallen jonge makers vaak in, wat zij zelf noemen, het 'zwarte gat'. Het leven als zelfstandig werkend maker is onbekend en onzeker en helemaal voor starters. Tijdens de opleiding focussen velen zich vooral op de artistieke ontwikkeling en veel minder op het ondernemerschap. Ondernemen is nog niet altijd verweven in het curriculum. Na de opleiding moeten de afgestudeerden aan de slag om hun inkomen te verwerven. Voor velen is een dienstverband niet aan de orde en moeten of willen ze zelfstandig zijn. Ze schrijven zich bij de KvK in als ondernemer en dan start de nieuwe werkelijkheid: ze moeten vanuit zichzelf nieuw werk maken, potentiële klanten bereiken, hun werk verkopen, zichzelf profileren en nog veel meer. Ze hebben echter nog te weinig zakelijk kennis die nodig is om succesvol te kunnen ondernemen.

#### **6. *Een duidelijke toekomstvisie en steun van anderen maken het verschil***

Veel makers leven en werken in het nu. De wereld om ons heen is tenslotte een belangrijke bron van nieuw werk. Ook wanneer het gaat om de zakelijke kant oriënteren

makers zich vooral op wat er hier en nu om hen heen gebeurt. Wellicht is dit omdat de dagelijkse jacht naar inkomen de blik op de toekomst belemmert.

Het ontwikkelen van de zakelijke kant van een praktijk kan eenzaam zijn, en veel makers ervaren dat ook zo. Er is veel behoefte om te sparren, kennis te delen en elkaar te motiveren.

Makers die in staat zijn om verder vooruit te kijken, ervaren over het algemeen meer regie, zelfvertrouwen en kunnen doelgericht kansen pakken. En zo nodig ook gericht om hulp vragen. Dit zelfvertrouwen is ook uitnodigend naar potentiële partners, opdrachtgevers en financiers.

Er zijn makers die denken aan het opschalen van hun praktijk en het aannemen van mensen voor specifieke onderdelen van het werk, om zo verder te komen en daarnaast te zorgen voor meer balans tussen werk en privé. In deze fase is er vaak behoefte aan een sparringpartner met verstand van zaken. Op financieel, fiscaal en juridisch gebied, maar bijvoorbeeld ook over hoe je tijd in te delen en hoe de creatieve en innovatieve kracht van de markt te benutten.

[We zien bij organisaties:](#)

#### **7. Vernieuwers zijn gewenst, maar krijgen onvoldoende kans zich te ontwikkelen**

Nieuwkomers brengen nieuwe geluiden, vormen en innovatie. Dat wordt gezien ook door gevestigde partijen en beleidsmakers. Zij trekken een ander publiek, zijn actueel en zorgen voor de gewenste vernieuwing. Het systeem biedt hun echter weinig ruimte. Ze hebben weinig kans op meerjarige subsidies, doordat de meer gevestigde organisaties het systeem 'verstopten'. Deze organisaties moeten het daarom doen met projectsubsidies en publieksinkomsten, wat hen kwetsbaar maakt en waar ze nog niet goed op toegerust zijn. Ze werken vaak met een kleine vaste kern en een grote kring van zzp'ers. Hun ambities zijn vaak groot. Opschalen en een volgende stap in hun professionalisering zetten blijkt een uitdaging waarbij ze behoefte hebben aan hulp. Deze vernieuwers willen wel, maar krijgen minder kansen in het huidige systeem. Het is goed dat daar aandacht voor is bij de ontwikkeling van het cultuurbestel na 2028.

#### **8. Gevestigde organisaties willen meer impact maken en voelen de noodzaak tot vernieuwing**

Gevestigde culturele organisaties ontvangen vaak meerjarige subsidies en hebben een stabiele positie en meer ruimte dan de nieuwkomers. Zij worden steeds vaker gevraagd om impact te maken, maatschappelijk relevant te zijn en nieuwe doelgroepen te bereiken: mensen met een kleiner budget, uit de wijk, lokaal, niet-westers. Laagdrempelig zijn is voor deze organisaties een wens, maar ze ervaren dit als lastig: hun ticketprijzen zijn vaak

hoog en moeilijk te verlagen vanwege hun kostenniveau en onmogelijkheid de subsidiestromen verder te vergroten. Sommigen zien duidelijk dat innoveren nodig is om relevant te blijven en het verschil te maken. Dat vergt de bereidheid om heel andere keuzes te maken en tijd om zichzelf opnieuw uit te vinden. Ook op het gebied van verdienmodellen. Dat is arbeidsintensief en vraagt om investeringen. Een aantal organisaties geeft aan behoefte te hebben aan meer weerstandsvermogen om zo de ruimte te hebben om te innoveren en door te ontwikkelen.

Positief en paradoxaal is het dat producerende organisaties in het afgelopen jaar weer meer publiek hebben gekregen. Ze maakten afgelopen jaar een inhaalslag wat betreft producties. Dat levert extra inkomsten op, maar tegelijkertijd door personeelskosten, de wens meer fair pay te betalen en inflatie ook zodanig hoge kosten, dat dit netto geen positieve financiële resultaten oplevert. Het levert daarmee dus niet direct geld op om te investeren of reserves op te bouwen.

#### **9. Samenwerken loont en vraagt om gerichte investering**

Organisaties zien kansen in samenwerken: kosten delen, van elkaar leren en elkaar verder helpen. Vrijwel iedereen geeft aan graag te willen samenwerken en kennis te delen. Bijvoorbeeld om elkaar te helpen met juridische zaken bij contracten, om werknemers samen te trainen, om samen subsidie aan te vragen. Men zou het mooi vinden als partijen elkaar steunen en grote en kleine partijen met elkaar samenwerken. Grotere organisaties met meer stabiliteit zouden kleinere initiatieven kunnen versterken. Denk aan het beschikbaar stellen van ruimte, kennis en productiekracht. Hiermee kunnen zij een grotere rol spelen voor het héle ecosysteem.

Kleinere en jonge organisaties kunnen een waardevolle bijdrage leveren door zowel hun energieke aanpak als hun innovatieve ideeën. Ze brengen nieuwe perspectieven en inzichten op actuele thema's die de gevestigde organisaties kunnen inspireren en mee helpen bewegen in de tijd.

De ervaring leert echter dat als de samenwerking niet concreet wordt ingevuld en opgenomen in de plannen, het ook niet gebeurt. Organisaties die kansrijk willen samenwerken, moeten daarvoor ruimte en tijd vrijmaken.

Ook de samenwerking met grotere partijen rondom maatschappelijke opgaven, zit vol uitdagingen. Ook daar zijn mankracht, juridische en financiële kennis en samenwerkingsvaardigheden nodig om aan de verwachtingen te voldoen en de kansen te verzilveren.

#### **10. Beleid dat ondernemerschap stimuleert nodig**

Culturele en creatieve organisaties willen graag ondernemen. Maar de regelgeving zit regelmatig in de weg en het is lastig om aan alle eisen te voldoen. Een overheid die

meedenkt kan het ondernemerschap bevorderen. Zo bieden de subsidieregels nu beperkt de mogelijkheid om weerstandsvermogen op te bouwen. Veel organisaties hebben behoefte aan meer ruimte om reserves op te bouwen, zodat ze tegenvallers op kunnen vangen en kunnen investeren in gezonde groei en vernieuwing. Ook voor makers geldt trouwens dat ze behoefte hebben aan beleid dat ondernemerschap stimuleert.

Verder is er behoefte aan meer ruimte en maatwerk in het vergunningenbeleid, zodat beter een weg kan worden gevonden in botsende belangen en de stapeling van regels waar niet of alleen tegen te hoge kosten aan voldaan kan worden. Neem geluidsoverlast: als buitenevenementen maar tot 23 uur mogen duren, kunnen veel programma's niet doorgaan. Voldoen aan alle regels vereist extra tijd, geld, mankracht en specifieke kennis, waarover organisaties niet altijd beschikken.

Tot slot vragen organisaties meer aandacht voor een eerlijke betaling van makers en organisaties wanneer overheden opdrachten verstrekken. Ze zien dat er vaak wel geld is voor andere zaken, zoals de locatie, maar niet voor de mensen. Ze vragen om een overheid die zelf het goede voorbeeld geeft als het gaat om fair pay.

Voor de hele sector geldt:

### **11. Nog veel digitale stappen te maken**

Digitalisering biedt veel kansen, zowel artistiek als voor het ondernemerschap. Hybride ondernemen, waarbij online- en offlineactiviteiten worden gecombineerd, is steeds relevanter voor de sector. Denk aan online tentoonstellingen en digitale kunst zoals NFT's, augmented reality of digitale animaties. Digitaal kan je publiek wereldwijd bereiken en social media spelen een belangrijke rol in hoe je hen bereikt. Het is nog wel zoeken naar goede verdienmodellen.

Hoewel AI (Artificial Intelligence) zorgen baart, zien de meesten dit niet als bedreiging. Eerder als een ontwikkeling waar ze beter mee in zee kunnen gaan, of die ze tenminste beter moeten leren kennen. Digitaal vaardig zijn is dus belangrijk en er zijn nog veel stappen te maken.

Samengevat:

Er is een groeiende en positieve motivatie om te ondernemen en te vernieuwen. Cultureel en creatief ondernemers zien kansen. Ze willen nieuw publiek bereiken, een maatschappelijke bijdrage leveren, hun verdienmodellen vernieuwen, digitaliseren en hun financieringsmix verbreden. Maar daarvoor is meer schaal, samenwerking en zakelijke kennis nodig.

Ze willen wel, maar weten vaak nog niet hoe.

### 3. WAT IS ER NODIG

Wij komen tot de volgende voorstellen om ondernemerschap in de culturele en creatieve sector te versterken zodat makers en organisaties hun kansen weten te verzilveren en de sector vitaler en weerbaarder wordt. Het is een opgave die niemand alleen kan volbrengen. Het vraagt een gezamenlijke inspanning van de sector en steun van overheid en politiek. Daar willen we graag een bijdrage aan leveren en een verbindende rol in spelen.

#### A. Vergroten van de kennis over ondernemerschap bij makers en organisaties is cruciaal

- Het is van belang dat de kennis die nodig is om succesvol te ondernemen en bij te dragen aan maatschappelijke opgaven laagdrempelig beschikbaar is voor makers en culturele en creatieve organisaties in alle regio's van Nederland en dat zij geholpen worden met het toepassen van die kennis in hun eigen situatie. Dat vraagt om samenwerking tussen landelijke, provinciale en lokale partijen.
- Daarbij gaat het om een breed scala aan onderwerpen, zoals strategievorming, financiering, marketing en communicatie en samenwerking. Ook digitalisering, innovatie, opschalen en de ontwikkeling van digitale verdienmodellen verdienen aandacht.
- Zorg dat de ondersteuning aansluit bij het specifieke karakter van de sector. Het ondernemerschap in grote delen van de culturele en creatieve sector is immers echt anders dan in de commerciële sector.

#### B. Makers en organisaties hebben steun nodig bij het verzilveren van de kansen op het gebied van maatschappelijke opgaven

- Het is allereerst zaak de aanbevelingen over te nemen uit het rapport [In de schijnwerpers](#) om de groeipotentie van de culturele sector door bijdragen aan maatschappelijke opgaven te bevorderen. De onderzoekers geven aan dat die groeipotentie ligt in het stimuleren van financieringsbronnen in andere sectoren (buiten cultuur). Daarom is het nodig te zorgen dat publieke financiering komt uit andere beleidsdomeinen en bedrijven en maatschappelijke organisaties worden aangespoord om de culturele sector te betrekken bij hun opgaven. Uiteraard tegen passende betaling.
- Een brug slaan tussen verschillende disciplines en domeinen is niet gemakkelijk. De verschillen in onder andere taal en schaal zijn groot. Er is behoefte aan intermediairs op nationaal, regionaal en lokaal niveau die verbindingen tussen verschillende maatschappelijke domeinen en de culturele sector faciliteren en aanjagen.
- Tot slot: rust de culturele en creatieve sector toe zodat zij ook in staat is om haar rol in maatschappelijke opgaven te vervullen en de benodigde samenwerkingen aan te gaan. Daarvoor hebben zij kennis zoals genoemd onder A, evenals het vermogen zich

te verhouden tot andere domeinen en hun taal te spreken. Betrek dit ook in de programma's die opgestart worden. Een goed voorbeeld hiervan is de € 3 mln. die door het ministerie van OCW beschikbaar is gesteld voor het programma PONT, de Publieke Ontwerppraktijk.

**C. Het is belangrijk dat jonge makers beter voorbereid worden op wat hen wacht na de opleiding**

- Geef scholieren die zich oriënteren op kunstopleidingen een goed beeld van de beroepspraktijk na de opleiding. Dat kan bijvoorbeeld met een realistisch beroepsprofiel en presentaties door alumni.
- Door ondernemerschap en zakelijke vakken te integreren in het curriculum van het kunstonderwijs zijn het geen keuzevakken, maar krijgen alle studenten de benodigde kennis om succesvol te kunnen starten na hun opleiding.
- Ook liggen er kansen direct na de opleiding met aanbod voor alumni dat aansluit bij de vragen die jonge makers tegenkomen bij de start van hun carrière. Ondersteunende instellingen kunnen hier de handen ineenslaan met de kunstvakopleidingen.
- Verder is het zinvol een ontwikkelingsbudget beschikbaar te stellen aan startende jonge ondernemers zodat zij zich in die eerste cruciale periode artistiek en zakelijk kunnen ontwikkelen.

**D. Faciliteer ook de uitstroom uit de sector**

- Tijdens corona, maar ook daarna, zijn er meer mensen die overwegen te stoppen met hun werk in de culturele en creatieve sector en ontdekken dat werken in andere sectoren om allerlei redenen aantrekkelijk is.
- Het is zinvol om makers, maar ook medewerkers van organisaties, de mogelijkheid te geven tot een gesprek over loopbaan en eventueel uitstroom. Hiervoor is een rol weggelegd voor werkgevers, maar voor makers zou dit wellicht gefaciliteerd kunnen worden via de arbeidsmarktagenda. Via Werktuig PPO kunnen werkenden in de sector nu een tegemoetkoming in omscholingskosten krijgen. Het is waardevol als deze ondersteuning ook in de toekomst beschikbaar blijft.

**E. Er is beleid en regelgeving nodig die ondernemerschap en samenwerking faciliteren en aanmoedigen**

- Regelgeving zit cultureel en creatief ondernemers regelmatig in de weg en het is lastig om aan alle eisen te voldoen. Om de financiële weerbaarheid van organisaties te vergroten is het goed als subsidieregels het toestaan om gezond eigen vermogen op te bouwen. Dit biedt organisaties meer ruimte om te innoveren. Een meedenkende overheid kan helpen met maatwerk in het vergunningenbeleid, zodat beter een weg kan worden gevonden in botsende belangen en de stapeling van regels waar niet of alleen tegen te hoge kosten aan voldaan kan worden.

- Ook algemene maatregelen en maatregelen specifiek voor cultuur om de administratie- en verantwoordingslast te verlagen zijn zinvol. Het scheelt bijvoorbeeld wanneer overheden meer afstemming bereiken over de manier waarop er over cultuursubsidies gerapporteerd moet worden. Maatregelen die voor het mkb in het algemeen onnodige belemmeringen wegnemen en ondernemerschap bevorderen zijn ook van waarde voor de culturele en creatieve sector. Denk bijvoorbeeld aan financieringsmogelijkheid voor het verduurzamen van bedrijfspanden.
- Goede afstemming tussen de landelijke, provinciale en lokale subsidiegevers is van belang om de werklast bij het doen van aanvragen en het afleggen van verantwoording te verminderen. Blijvende aandacht hiervoor is gewenst. Verder is het belangrijk dat er voldoende ruimte wordt gemaakt voor nieuwe toetreders.
- Door samen te werken kunnen makers en culturele en creatieve organisaties dingen bereiken die ze anders niet zouden kunnen bereiken. Maar samenwerking is een middel en geen doel. Neem dit mee bij het vormgeven van wet- en regelgeving: faciliteer het door bijvoorbeeld samenwerkingskosten te honoreren in subsidieaanvragen, maar wees terughoudend om het altijd als harde eis op te nemen.

#### **F. Zorg dat makers en organisaties eerlijk beloond worden**

- De overheid heeft hierin een voorbeeldfunctie en stelt toepassing van de Fair Practice Code verplicht voor het verkrijgen van subsidie. Het is van belang dat de overheid zelf ook het goede voorbeeld geeft bij opdrachten en zorgt dat makers en organisaties altijd fatsoenlijk betaald worden.
- Het is van groot belang dat de inspanningen die geleverd worden om de arbeidsmarkt en de (inkomens)positie van werkenden in de sector te verbeteren, worden gesteund en voortgezet. Om zo een eerlijke en gezonde arbeidsmarkt in de sector te creëren. Het opnemen van een bovensectorale ondersteunende instelling op dit gebied in de BIS 2025-2028 is een positieve en belangrijke stap.

Eerder brachten wij een Bericht uit het Veld over financieren uit. Wij deden daar voorstellen om specifiek in te spelen op de financieringsbehoeften van cultureel en creatief ondernemers. Deze zijn nog onverminderd actueel. Graag verwijzen wij voor deze voorstellen naar ons rapport [Een bredere kijk op financiering](#).

*Cultuur+Ondernemen is hét kenniscentrum voor ondernemerschap in de cultuursector en financier voor culturele en creatieve ondernemers. We ondersteunen culturele organisaties, zelfstandig werkende kunstenaars en creatieven die meer rendement willen halen uit hun activiteiten. Daartoe werken we onder meer samen met overheden en fondsen, om het effect van hun cultuurbeleid en –investeringen te vergroten. Met onze programma's en activiteiten versterken we de cultuursector en maken haar onafhankelijker, zodat de sector kan floreren en de samenleving optimaal kan profiteren van de werking van cultuur.*

*Bericht uit het veld – Kansen zien en pakken* is een uitgave van Cultuur+Ondernemen.

### **Auteurs**

Titia Haaxma

Hester Terpstra

Karen de Meester

Met medewerking van Krista Heijster en Ben Wiegman.

Het is toegestaan (delen van) de inhoud van deze publicatie te citeren of te verspreiden, mits daarbij Cultuur+Ondernemen en deze publicatie als bronnen worden vermeld.

Aan deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend.

Versie 2, 2 november 2023