

Leren van het Sectorplan Cultuur

Van knelpunten naar een nieuwe werkwijze voor de sector

Onderzoeksverslag

Patrick Aarts

Marjolein van Bommel

Rogier Brom

Theun Creton

Ella Broekstra

Lieke van Campen

Maxime van Haeren

Casper de Kieffe

Karin de Meester

Bjorn Schrijen

Dorien Versloot

Amsterdam, 11 juli 2019

Werkplaats4



Boekmanstichting

Kenniscentrum voor kunst,
cultuur en beleid

Tussen 2015 en 2017 werken acht culturele (koepel)organisaties binnen het Sectorplan Cultuur samen aan een reeks maatregelen om de culturele arbeidsmarkt te versterken. Het wordt ogenschijnlijk een succes: enkele honderden medewerkers, kunstenaars, werklozen en werkzoekenden worden in hun carrière verder geholpen met scholing en loopbaanbegeleiding. Achter de schermen kent dat succes echter een keerzijde: oplopende spanningen bij de uitvoering, onvrede tussen samenwerkingspartners en uiteindelijk een achterblijvende benutting van het zo gewenste opleidingsbudget. Het onderzoek 'Leren van het Sectorplan Cultuur' probeert hieruit lessen te trekken voor samenwerkingsverbanden binnen de culturele sector. Niet om het verleden te evalueren, maar om toe te kunnen passen op het hier en nu van de Arbeidsmarktagenda en toekomstige sectorbrede uitdagingen.

De aanleiding om na twee jaar nog terug te kijken naar het Sectorplan Cultuur is de uitvoering van de Arbeidsmarktagenda Culturele en Creatieve Sector. Net als het sectorplan is dit een complex project waarin veel verschillende organisaties samenwerken. Omdat het sectorplan echter heeft laten zien dat een succesvolle samenwerking in een dergelijk project allerm minst vanzelfsprekend is, stelde het Ministerie van Onderwijs en Wetenschap geld beschikbaar voor een traject om uit het sectorplan concrete lessen te trekken. Om direct toe te kunnen passen bij de uitvoering van de Arbeidsmarktagenda, maar ook voor toekomstige samenwerkingsverbanden binnen de sector.

Voor dit onderzoekstraject werd Kunsten '92 aangewezen als penvoerder, en werd een klankbordgroep samengesteld bestaande uit Erik Akkermans, Aukje Bolle, Paul Bronkhorst, Titia Haaxma en Martin Kothman. De projectleiding en procesbegeleiding lagen in handen van Theun Creton (Werkplaats4), met ondersteuning van Rogier Brom, Maxime van Haeren en Bjorn Schrijen (Boekmanstichting). De belangrijkste input voor het onderzoek kwam echter uit het ontwikkelteam dat bijeen werd gebracht. De leden hiervan zijn zelf betrokken geweest bij de uitvoering van het Sectorplan Cultuur, of bij andere relevante samenwerkingsverbanden in de sector. Deze werkgroep bestond uit Patrick Aarts (BNO), Marjolein van Bommel (Dutch Culture), Ella Broekstra (Vereniging van Nederlandse Orkesten), Lieke van Campen (Omscholing Dansers), Casper de Kieft (Kunstenbond), Karin de Meester (Cultuur+Ondernemen) en Dorien Versloot (Sociaal Fonds Podiumkunsten). Daarnaast werden interviews afgenomen met Evert Hoogendoorn (IJsfontein), Peter Lakeman (VOB) en Marlies Tal (LKCA).

In drie sessies van elk twee uur discussieerde dit ontwikkelteam over de drie hoofdvragen die dit onderzoek beoogde te beantwoorden:

1. Wat waren verbeterpunten in het proces van het Sectorplan Cultuur?
2. Hoe zijn deze verbeterpunten te vertalen in werkbare factoren?
3. Hoe kunnen deze werkbare factoren worden samengebracht in een werkwijze voor een optimale samenwerking?

Deze tekst vormt een beknopt verslag van dit proces, van de antwoorden op genoemde vragen, en van de ontwikkelde werkwijze en tools die het eindresultaat van dit onderzoek vormen. Eerst kijken we echter kort terug naar het Sectorplan Cultuur zelf. Dat ligt immers alweer even achter ons, dus hoe zat het ook alweer precies?

Het Sectorplan Cultuur: een korte terugblik

In 2013 sluiten de overheid en centrale werkgevers- en werknemersorganisaties samen het Sociaal Akkoord, waarin verschillende maatregelen worden afgesproken om de arbeidsmarkt voor te bereiden op de toekomst. Eén van die maatregelen betreft een groot aantal sectorplannen. Hierin werken sociale partners en andere relevante partners samen aan maatregelen om de arbeidsmarkt in hun sector op de korte en middellange termijn te verbeteren. Dit kan bijvoorbeeld door nieuwe (leer)werkplekken te creëren, begeleidingstrajecten aan te bieden, of werknemers (om) te scholen. Voor de financiering van deze plannen wordt de Regeling cofinanciering sectorplannen in het leven geroepen. Kort gezegd: de sector betaalt (minimaal) de helft, het Rijk de rest (Ministerie van SZW z.j.).

De regeling resulteert in een groot aantal sectorplannen, waaronder ook het Sectorplan Cultuur. Hierin werken acht organisaties samen: Cultuur+Ondernemen, Omscholing Dansers Nederland, Overleg Arbeidsvoorwaarden Kunsteducatie, FNV Kunsten, Informatie en Media, PodiumKunstWerk, Sociaal Fonds Podiumkunsten, Federatie Dutch Creative Industries en Federatie Cultuur. Cultuur+Ondernemen treedt in het project als hoofdaanvrager op (Sectorplan Cultuur 2014, 4, 23).

De samenwerkende organisaties committeren zich aan negen maatregelen om 'knelpunten en uitdagingen op de arbeidsmarkt in de culturele sector het hoofd te kunnen bieden' (Sectorplan Cultuur 2014, 5). Hiervoor wordt een bedrag van €4.416.226 begroot, waarvan de sector en het Rijk elk de helft betalen (Heyma et al. 2014, 8).

Tabel 1. Overzicht geplande maatregelen Sectorplan Cultuur

Thema	Maatregel	Beoogd aantal deelnemers
Arbeidsinstroom en begeleiding van jongeren	Leerwerkplekken voor jongeren creëren	100
Behoud oudere vakkrachten	Personeelspoules voor projecten creëren met zeer ervaren werknemers die hun baan (dreigen te) verliezen	50
Mobiliteit en duurzame inzetbaarheid	Begeleiden van werkloze of werkzoekende kunstenaars in het creëren van een nieuwe baan voor henzelf	825
	Herinrichten Omscholingsregeling Dansers en oprichten van nieuwe scholingsfaciliteit voor podiumkunsten	-
Scholing	Kunstenaars en zzp'ers (bij)scholen voor ondernemerschap	700
	Dansers en podiumkunstenaars na hun eerste carrière scholen voor een tweede carrière	50
	Medewerkers en werkzoekenden loopbaanadvies geven	1.250
Goed werkgeverschap en goed werknemerschap	Organisaties instrumenten geven om HRM-beleid vorm te geven	-
	Oprichten overkoepelend sectoraal O&O-fonds	-
Totaal		2.975

Dit overzicht is ontleend aan Sectorplan Cultuur 2014.

Verschillende evaluaties van het Sectorplan Cultuur bevatten verschillende cijfers over de mate waarin de beoogde maatregelen gerealiseerd zijn. In de door het Sectorplan Cultuur zelf opgestelde samenvatting is sprake van negen uitgevoerde maatregelen, waarvoor een budget van €1.928.985 besteed is en waarmee 3.766 unieke deelnemers bereikt zijn (Sectorplan Cultuur 2017). In de laatste van een reeks door SEO Economisch Onderzoek opgestelde evaluaties worden daarentegen zeven maatregelen genoemd, met €1.728.000 als gerealiseerd budget en 1.752 bereikte deelnemers als resultaat (Werff et al. 2018, 93, 97, 105).

Van terugblik naar knelpunten

Hoewel de cijfers duidelijk maken dat de vooraf geplande doelen niet geheel behaald zijn, helpt het sectorplan niettemin vele honderden werknemers en werkzoekenden in



Afbeelding 1. Geïnterviewde knelpunten bij de eerste bijeenkomst van het ontwikkelteam

de sector in hun carrière.¹ Bovendien weet de cultuursector zich voor het Sectorplan voor een gezamenlijk doel te verenigen, en dat is een ‘heugelijk feit’, constateert Ella Broekstra in haar evaluatie als kwartiermaker mobiliteit voor de Federatie Cultuur:

De sector bestaat uit een reeks onderling zeer verschillende organisaties, variërend van heel groot tot heel klein, van heel traditioneel tot heel experimenteel en alles wat daar tussen in zit. Dat het is gelukt om al deze zo uiteenlopende organisaties via hun brancheorganisaties op één lijn te krijgen – de meeste van deze organisaties zijn bepaald niet gewend om gezamenlijk op te treden – is uniek te noemen (Broekstra 2017, 3).

Toch wordt er door de betrokkenen niet geheel positief aan die samenwerking teruggedacht, zo blijkt al snel tijdens de eerste bijeenkomst van het ontwikkelteam. Alle deelnemers zijn van tevoren al kort geïnterviewd over twee eenvoudige vragen: wat ging er goed bij de uitvoering van het sectorplan, en wat ging er niet goed? Knelpunten en successen zijn vervolgens op herkenbaar gekleurde post-its aan de muur gehangen. Als het ontwikkelteam tijdens de eerste bijeenkomst het resultaat ziet hangen, is duidelijk welke kleur de overhand heeft. ‘Een klaagmuur’, vat Karin de Meester het geheel treffend samen.

De genoemde knelpunten hebben op veel verschillende thema’s en aspecten betrekking. ‘Onduidelijkheid’ is een woord dat vaak op de muur te lezen is. Dit betreft onder andere de startdatum van het project, de vereisten waar het projectplan aan

¹ Volgens Karen de Meester gold echter ook voor veel andere sectorplannen dat de vooraf gestelde doelen niet behaald werden.

moest voldoen, en de financiële afrekening – waardoor sommige organisaties uiteindelijk hogere kosten maakten dan verwacht.

Als een gemiste kans wordt daarnaast genoemd dat er voorafgaand aan het project te weinig tijd was voor een grondige analyse. Hierdoor waren maatregelen aanbod- in plaats van vraaggestuurd, en bovendien weinig vernieuwend. Ook de erg hoge en complexe administratielast (‘een proces van bloed, zweet en tranen’), de driedubbelrol van Cultuur+Ondernemen als penvoerder, lid van de stuurgroep én uitvoerder van maatregelen, en het ontbreken van de noodzakelijke (HR-)expertise bij deelnemende organisaties worden door meerdere deelnemers als knelpunt genoemd.

Een veel complexer probleem waarop gewezen wordt, betreft de verschillen tussen culturele organisaties en culturele deelsectoren. Zo werkten er in het sectorplan zowel heel grote organisaties met veel HR-kennis als kleine organisaties zonder deze expertise samen, ‘als een drukbevaren gracht waar zowel speedboten als sloepjes doorheen moeten’.

Maar, zo benoemt Marjolein van Bommel, gedeeltelijk worden deze verschillen vooral ook als zodanig ervaren, terwijl ze in werkelijkheid vaak helemaal zo groot niet zijn. Daar komt volgens Dorien Versloot bij dat er binnen de sector veel gevoeligheden en (voor)oordelen bestaan. Hierdoor (h)erkent men elkaars expertise niet altijd, en wordt de samenwerking bemoeilijkt. Tijdens het gesprek komt dan ook de vraag ter sprake of er voor het Sectorplan wel écht is samengewerkt. Werkte niet ieder veeleer aan zijn eigen project?

Om orde te scheppen in alle genoemde knelpunten, gebruikt het ontwikkelteam een overzichtelijk projectmodel, dat bestaat uit zeven aspecten: bedoeling, opdracht, positionering, belangen, aanpak, bijdragen en meta-communicatie. Elk knelpunt wordt aan één van deze zeven thema’s gekoppeld, waardoor er een goed overzicht ontstaat van welk knelpunt op welk aspect van het project betrekking heeft.

Tabel 2. Projectmodel

Thema	Omschrijving
Bedoeling	Wat is het overkoepelende doel waaraan het project bijdraagt?
Opdracht	Wat draagt dit project bij aan het verwezenlijken van de bedoeling?
Positionering	Wat is ieders rol ten aanzien van het project?
Belangen	Welk verschil moet het project voor iedere deelnemer maken?
Aanpak	Hoe gaan we binnen het project te werk?
Bijdragen	Wat doet iedere individuele deelnemer?
Meta-communicatie	Hoe gaan we binnen het project met elkaar om?

Van knelpunten naar werkzame factoren

Hoewel de genoemde knelpunten op veel verschillende aspecten betrekking hebben, constateren de deelnemers dat veel ervan terug te herleiden zijn naar het begin van het project. Dáár bestond al veel onduidelijkheid, die vervolgens gedurende de rest van het traject bestaan heeft. De inschatting is dan ook dat 70 à 80 procent van alle knelpunten voorkomen had kunnen worden als er bij de start van het sectorplan een (beter) gesprek had plaatsgevonden waarin de samenwerking al duidelijk was vormgegeven en waarin ook de (ervaren) verschillen tussen organisaties geadresseerd waren. In de woorden van Ella Broekstra: als er eerst een goede supermarkt gebouwd was, voordat er producten verkocht waren.

Misschien wel de belangrijkste les van het Sectorplan Cultuur is dan ook dat het noodzakelijk is om een dergelijk gesprek voorafgaand aan een project te voeren. Om dit voor toekomstige samenwerkingsverbanden te vergemakkelijken, ontstaat gedurende het onderzoek het idee om hiervoor een tool te ontwikkelen. Doel van deze tool moet zijn om richting te geven aan het gesprek voorafgaand aan een project, in de vorm van een aantal fundamentele vragen die beantwoord moeten worden voor een optimale uitvoering van het project. In zijn tweede bijeenkomst denkt het ontwikkelteam er dan ook over na welke vragen dit precies moeten zijn, en wie deze zou moeten beantwoorden.

Een eerste conclusie hiervan is dat eigenlijk iedereen deze vragen zou moeten beantwoorden. Iedereen die bij het project betrokken is, zou van tevoren eerst met elkaar moeten praten om ieders verwachtingen goed op elkaar af te stemmen. De focus van die gesprekken kan evenwel per gesprekspartner verschillen. Tussen penvoerder

en opdrachtgever zal het bijvoorbeeld vooral over de thema's 'bedoeling' en 'opdracht' gaan. De opdrachtnemer en de individuele deelnemers zullen daarentegen onderling vooral over 'aanpak', 'individuele bijdragen' en 'meta-communicatie' spreken, omdat zij veel meer met de daadwerkelijke uitvoering van het project bezig zullen zijn.

Gewapend met een flinke stapel post-its en een viltstift gaat het ontwikkelteam vervolgens aan de slag om de geïnterpreteerde knelpunten uit de eerste bijeenkomst te vertalen in concrete vragen die – als ze vooraf gesteld waren – deze knelpunten hadden kunnen voorkomen.

Van werkzame factoren naar een nieuwe werkwijze

De aanvankelijke vragenlijst die wordt opgesteld vormt een goed vertrekpunt, maar mist met het oog op een bruikbare tool nog focus. Daartoe zijn de vragen voorafgaand aan de derde en laatste bijeenkomst van het ontwikkelteam door Theun Creton gegroepeerd en samengevoegd tot 21 kernvragen – drie per aspect van het project – die aan bod zouden moeten komen in het gesprek voorafgaand aan een (samenwerkings)project. In de tabel op de volgende pagina zijn deze vragen bondig weergegeven.

De vragen vormen samen een gespreksleidraad die geschikt is voor zowel het gesprek tussen initiatiefnemer en opdrachtgever, tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, als tussen opdrachtnemer en team. Idealiter worden de gesprekken ook in deze volgorde gevoerd, waarna de uitkomsten van elk gesprek weer aan de vorige 'laag' worden teruggekoppeld. Zo ontstaat een feedbackloop waarin alle betrokkenen een inhoudelijke bijdrage kunnen leveren.

	Vragen	Toelichting
Bedoeling	1. Wat is de aanleiding voor dit initiatief?	<i>Benoem of er al een analyse heeft plaatsgevonden en of er concrete ervaringen aan het initiatief ten grondslag liggen.</i>
	2. Wat is de bedoeling?	<i>Formuleer het beoogde effect van het initiatief: waar is het uiteindelijk om te doen?</i>
	3. Hoe luidt de communicatieboodschap?	<i>Bedenk met welke aansprekende boodschap voor het veld de aanleiding en de bedoeling uitgelegd kan worden.</i>
Positionering	1. Wie zijn de belanghebbenden en hoe zijn zij betrokken?	<i>Bedenk wie belang heeft bij het initiatief, en hoe dit gebruikt kan worden om betrokkenheid en eigenaarschap te versterken.</i>
	2. Wie beschikken over de kritische kennis en ervaringen en hoe zijn zij betrokken?	<i>Bedenk welke kennis voor het slagen van het initiatief nodig is, wie deze kennis heeft, en hoe zij betrokken zijn en kunnen worden.</i>
	3. Wie zijn stakeholders met invloed en hoe zijn zij betrokken?	<i>Benoem wie invloed heeft op besluitvorming, kaders en randvoorwaarden, en wat dit voor het initiatief betekent.</i>
Belangen	1. Met welke projectdoelen wordt het gedeelde belang gediend?	<i>Bespreek ieders individuele belang, en welke gemeenschappelijke belangen er zijn waar iedereen zich achter kan scharen.</i>
	2. Waar kunnen belangen bijten of treedt concurrentie op?	<i>Analyseer waar mogelijk concurrentie en daarmee frictie zou kunnen ontstaan.</i>
	3. Welke werkafspraken zijn gemaakt om professioneel bij belangenverschillen te interveniëren?	<i>Spreek af wat er gedaan wordt als er daadwerkelijk concurrentie ervaren wordt. Welke derde partij kan dan bemiddelen?</i>
Opdracht	1. Wat is de opdracht, en wat zijn de doelen, resultaten, tijdslijnen en het bereik?	<i>Formuleer in heldere bewoordingen de opdracht, doelen, beoogde resultaten, tijdslijnen en het bereik van het initiatief.</i>
	2. Hoe is de verantwoordelijkheid tussen opdrachtgever en opdrachtnemer geregeld?	<i>Expliciteer wat opdrachtgever en opdrachtnemer van elkaar verwachten tijdens de uitvoering van het initiatief.</i>
	3. Hoe vult de opdrachtgever het ambassadeurschap in?	<i>Spreek af hoe de opdrachtgever ervoor zorgt dat het onderwerp voldoende aandacht en belang krijgt bij stakeholders en beslissers.</i>
Aanpak	1. Wat is de essentie van de aanpak?	<i>Benoem de onderliggende motivatie van de gekozen aanpak. Bijvoorbeeld: het optimaal kunnen gebruiken van ieders expertise.</i>
	2. Hoe is de aanpak opgebouwd qua fasering, resultaten en tijdslijnen?	<i>Beschrijf de planning voor de verschillende fasen van het initiatief.</i>
	3. Wat zijn generieke elementen en waar is ruimte voor maatwerk?	<i>Bedenk in welke mate het initiatief onderlinge verschillen of wensen kan faciliteren? Waar ligt het ontkoppelpunt?</i>
Bijdragen	1. Wie levert welke bijdrage?	<i>Spreek af wie wat wanneer doet.</i>
	2. Wat is kritische kennis en ervaring en wie brengt dit in?	<i>Bedenk wie binnen het team welke kennis kan inbrengen, en of er ook externe kennis of kunde nodig is.</i>
	3. Hoe is voortgangsoverleg en het onderling leren en ontwikkelen vormgegeven?	<i>Spreek af hoe en wanneer er overlegd wordt, en hoe de voortgang bewaakt wordt.</i>
Meta-communicatie	1. Hoe gaan de opdrachtgever en opdrachtnemer met elkaar om?	<i>Spreek af hoe en wanneer er overleg plaatsvindt. Bedenk ook bij elke urgentie kwesties er direct overlegd moet worden.</i>
	2. Hoe gaan de teamleden met elkaar om?	<i>Spreek af hoe en wanneer er overleg plaatsvindt. Bedenk ook bij elke urgentie kwesties er direct overlegd moet worden.</i>
	3. Hoe spreken we elkaar op een veilige en prettige manier aan?	<i>Spreek af hoe je elkaar aanspreekt wanneer het initiatief niet geheel naar wens verloopt.</i>

Waar de vragen in de gespreksleidraad de inhoud van het te voeren gesprek uitmaken, kiest het ontwikkelteam als vorm hiervan voor een sessie waarin de deelnemers aan het gesprek zich rondom een (aantrekkelijk vormgegeven) werkposter verzamelen. Hierop is ruimte om aan de hand van de vragen invulling aan te geven aan de bedoeling, positionering, belangen, opdracht, aanpak, bijdragen en meta-communicatie van het te starten project. Deze werkwijze kent verschillende voordelen. Niet alleen biedt een grote poster direct overzicht over alle afspraken die er gemaakt worden, ook versterkt het samen invullen ervan letterlijk het gevoel dat iedereen gezamenlijk invulling geeft aan het project. Als de werkposter daarnaast aan het begin van het gesprek aan een muur opgehangen wordt, dwingt dit iedereen om rondom de poster te komen staan. Dit geeft meer energie dan een sessie waarin iedereen stil aan tafel zit.

In zijn laatste bijeenkomst test het ontwikkelteam deze werkwijze, met als uitgangspunt de (hypothetische) situatie dat er een nieuw Sectorplan Cultuur zou zijn. Uit deze test komen verschillende verbeterpunten voort met betrekking tot de formulering van de vragen en vormgeving van de werkposter, maar de eerste ervaring is niettemin positief. Een belangrijk inzicht dat het invullen van de poster biedt, is hoe alle aspecten van een project met elkaar verbonden zijn. Een antwoord op één van de vragen in de gespreksleidraad heeft direct consequenties voor de invulling van andere aspecten. Het invullen van de werkposter blijkt dan ook een proces waarin antwoorden constant worden bijgesteld en verbeterd, waardoor gaandeweg een steeds duidelijker beeld ontstaat van de aanpak die er bij het hypothetische project gevolgd zou moeten worden. Uiteindelijk leidt het gesprek dan ook tot verschillende concrete ideeën over hoe men in een nieuw Sectorplan Cultuur samen zou werken.

Afbeelding 2. Test van een vroege versie van de werkposter in de derde bijeenkomst van het ontwikkelteam.



Tabel 3. Resultaten van de eerste test van de ontwikkelde gespreksleidraad

	Wat we nu anders zouden doen...	... op basis van deze lessen van het Sectorplan Cultuur
Belangen/ opdracht	Bijstelling van de opdracht naar: installeren HR-desk gericht op faciliteren HR-vraagstukken en het uit handen nemen van administratieve componenten	<ul style="list-style-type: none"> • Er is onvoldoende in kaart gebracht wat het project voor wie concreet moest bijdragen. Voor de één was dit voornamelijk funding, voor de ander hulp bij loopbaanbegeleiding en het in kaart brengen van mogelijk trainingsaanbod; • De specifieke allocatie van budget per deelsector (vertrouwend op ieders vakmanschap) had losgelaten moeten worden, ten faveure van een centrale regeling van HR en administratie.
Opdracht/ positionering	De wederzijdse verantwoordelijkheden op het gebied van te boeken resultaten, invulling randvoorwaarden en het contact daarover expliciet maken	<ul style="list-style-type: none"> • Eén organisatie in meerdere rollen (zoals bij het sectorplan Cultuur+Ondernemen) is onwenselijk; • De stuurgroep is onvoldoende ingezet, o.a. voor het aangaan van het gesprek met ministerie over voorwaarden en criteria (bijvoorbeeld: administratieve verplichtingen en criteria over het bedrag dat aan backoffice besteed mocht worden).
Aanpak	Eenduidig zijn in regels en voorwaarden voor deelname.	<ul style="list-style-type: none"> • De complexiteit in de administratieve uitvoering was onnodig, en een gevolg van de ruimte die geboden werd aan de veelheid van specifieke voorwaarden en criteria per deelsector.
Bijdragen/ positionering	Voorafgaand aan het project meer focus hebben op kritieke kennis & ervaring (in dit geval HR, administratieve processen en senior projectmanagement)	<ul style="list-style-type: none"> • Er was onvoldoende onderkenning van de (administratieve) complexiteit van het project t.o.v. de zwaarte van projectmanagement en de beschikbare capaciteit; • Er is onvoldoende geanticipeerd op verschillen in HR-kennis.
Aanpak	Voorafgaand aan het project ruimte maken voor een analyse over de vraag waar de risicogebieden voor employability zich manifesteren en welke, per deelsector specifieke, investeringen het grootste rendement leveren	<ul style="list-style-type: none"> • De te korte tijdslijnen vanuit OCW zijn te leidend geweest in plaats van dat de minister een goed alternatief geboden kon worden, namelijk een goede analyse die uitwijst waar de pijnpunten v.w.b. employability liggen en welke bestelling van middelen het meeste effect sorteert.
Aanpak	Bij het begin van het project ruimte inbouwen voor een test van de administratieve processen en voor finetuning voorafgaand aan de sectorbrede toepassing	<ul style="list-style-type: none"> • Er was veel administratieve rompslomp door de sectorbrede toepassing en onvoldoende centrale coördinatie op het wegnemen van knelpunten; • Problemen werden teveel 'ieder voor zich' opgelost; • Er werd onvoldoende iteratief (ontwikkelen, testen, verbeteren en schaalvergroting) gewerkt.

Ter besluit

Binnen dit onderzoek hebben afgevaardigden uit de culturele sector, die eerder samenwerken in het Sectorplan Cultuur, samen een gespreksleidraad en een bijbehorende werkposter ontwikkeld die ingezet kunnen worden bij de start van een project waarin verschillende organisaties samenwerken. De belangrijkste meerwaarde van deze methodiek is dat er vooraf al meer duidelijkheid bij de projectdeelnemers wordt gecreëerd, en dat het invullen van de poster als een moment kan worden

gebruikt om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Daarmee hadden de twee grootste knelpunten van het Sectorplan Cultuur – een gebrek aan duidelijkheid en gemeenschappelijkheid – waarschijnlijk vermeden, of in elk geval veel minder knellend, kunnen worden.

In de nabije toekomst zal de ontwikkelde tool verder getest en aangescherpt worden, te beginnen bij de werkgroep Permanente Professionele Ontwikkeling binnen de Arbeidsmarktagenda Culturele en Creatieve Sector. Daarnaast hopen we dat veel penvoerders, opdrachtgevers en opdrachtnemers deze tool bij de start van hun project in gaan zetten, en dat deze hen helpt het verdere verloop van het project te stroomlijnen. Van hen horen we dan ook graag bevindingen, verbeterpunten en verdere suggesties die we kunnen gebruiken om de tool te blijven doorontwikkelen tot een instrument dat de hele sector van dienst kan zijn.

Literatuur

- Broekstra, E. (2017) *Eindrapportage kwartiermaker mobiliteit i.o.v. federatie cultuur*. Amsterdam: Federatie Cultuur.
- Heyma, A., S. van der Werff, J. Brekelmans en H. Smulders (2014) *Evaluatie sectorplannen: quickscan 1*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Ministerie van SZW (z.j) '[Uitleg sectorplannen](http://www.sectorplannen.nl)'. Op: www.sectorplannen.nl.
- Sectorplan Cultuur (2014) '[Plan van aanpak](http://www.sectorplancultuur.nl)'. Op: www.sectorplancultuur.nl.
- Sectorplan Cultuur (2017) '[Samenvatting afgerond sectorplan cultuur \(1e tranche\)](http://www.sectorplannen.nl)'. Op: www.sectorplannen.nl, 24 oktober.
- Werff, S. van der, K. Kans, J. Zwetsloot, S. Wagemakers, D. Bijman en A. Heyma (2018) *Tussenevaluatie sectorplannen 2018*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.

Colofon

Projectleider	Theun Creton (Werkplaats4)
Aanvullend onderzoek	Rogier Brom (Boekmanstichting) Maxime van Haeren (Boekmanstichting) Bjorn Schrijen (Boekmanstichting)
Tekst artikel	Bjorn Schrijen (Boekmanstichting)
Werkgroep	Patrick Aarts (BNO) Marjolein van Bommel (Dutch Culture) Ella Broekstra (Vereniging van Nederlandse Orkesten) Lieke van Campen (Omscholing Dansers) Casper de Kieft (Kunstenbond) Karin de Meester (Cultuur+Ondernemen) Dorien Versloot (Sociaal Fonds Podiumkunsten)
Overige gesprekspartners	Evert Hoogendoorn (IJfontein) Peter Lakeman (Vereniging Openbare Bibliotheken) Marlies Tal (LKCA)
Klankbordgroep	Erik Akkermans (Arbeidsmarktagenda) Aukje Bolle (Kunstgebouw) Paul Bronkhorst (Omscholing Dansers) Titia Haaxma (Cultuur+Ondernemen) Martin Kothman (FNV Media en Cultuur)

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Amsterdam, juli 2019