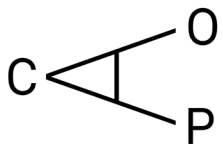




Goed werk- en  
opdrachtgever-  
schap in de  
culturele sector.

Hoe doe je dat?





# VOORWOORD

**D**e culturele sector is onmisbaar voor Nederland. Kunst en cultuur zorgen voor verwondering en verbeeldingskracht. De sector biedt vreugde, plezier en troost en is onmisbaar voor de brede welvaart van onze samenleving. Het draagt bij aan sociale cohesie en verbinding als ontmoetingsplaats en referentiepunt in tijden van polarisatie. In cultuur, verhalen, muziek en dans leren we nieuwe perspectieven en ons te verbinden met een ander.

Tegelijkertijd heeft de culturele sector een belangrijke economische waarde, want het zorgt voor (technologische) innovatie en is een banenmotor. Er werken ruim 300.000 mensen in kunst en cultuur en de sector zorgt voor 3,4% van het bruto binnenlands product. Cultuur schept bruisende binnensteden en dorpen en kan een bijdrage leveren aan vraagstukken op het terrein van ruimtelijke ordening, vergrijzing en kwaliteit van publieke dienstverlening. Internationaal concurreert Nederland met de allerbesten. Alle reden dus om de sector te koesteren en serieus te nemen. Als innovatie- en banenmotor en als collectieve ankerplaats.

Er dus heel veel om met elkaar trots op te zijn, maar de sector verdient ook verdere ontwikkeling en versterking zodat we ons ook in de toekomst kunnen verwonderen, troosten en verheugen. Een van de manieren waarop de sector verder versterkt moet worden, is met eerlijke betaling, volwaardige sociale rechten en met een sterke sociale dialoog. De Arbeidsmarktagenda 2017 – 2023, de fair practice code, maar ook de code diversiteit en inclusie en de governance code cultuur gaan de komende jaren voor blijvende impact zorgen op de wijze waarop de sector vormgeeft aan arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden.

Er worden steeds vaker minimumtarieven voorgeschreven en we zien ook dat de onderlinge solidariteit tussen werkenden de *race to the bottom* vermindert. De fair practice code is verplicht in de Culturele basisinfrastructuur (BIS), er zijn verschillende regelingen in het leven geroepen om makers te helpen bij de versterking van hun arbeidsmarktpositie, hun sociale zekerheid en instellingen met hun werk- en opdrachtgeverschap. De vraag is nu welke (blijvende) impact al deze ontwikkelingen de komende jaren gaan hebben?

Hoe die impact eruit gaat zien is in hoge mate afhankelijk van de wijze waarop de deelsectoren, culturele instellingen, makers en musici zelf aan de slag gaan. Ook is het de vraag hoe gemeenten hun rol hierin gaan pakken. Om hen te helpen, te inspireren en te adviseren heeft het CAOP een aantal gesprekken gevoerd met mensen die, vanuit verschillende visies en invalshoeken, een rol spelen bij de versterking van de sector.

De interviews in dit digitale boekje vormen een start. Ook in 2024 zullen regelmatig artikelen verschijnen ter verdieping, inspiratie en verrijking van de ontwikkeling waar de sector volop in zit. Op naar een stevige en veerkrachtige sector die verdient naar de waarde die ze toevoegt.

Marjolijn Olde Monnikhof  
Directeur-bestuurder stichting CAOP

'Ik zit in de Raad van Toezicht van Paard en heb er veel mooie concerten gezien. Een belangrijke plek voor de stad Den Haag, voor de binnenstad en voor de ondernemer. Ook voor muzikanten een belangrijke plek, want Paard vervult een essentiële rol in talentontwikkeling.'

#### Bio Wouter Touw

Wouter Touw werkt als programmaleider bij CAOP en houdt zich met name bezig met arbeidsmarktstukken in de culturele sector. Hij coördineert de HR-voucher cultuur, het programma Duurzame Inzetbaarheid in de Culturele en Creatieve Sector (waaronder de LoopbaanAPK) en verschillende andere initiatieven om de arbeidsmarkt van de culturele en creatieve sector mooier, beter en steviger te maken. Daarnaast is hij toezichthouder bij poppodium PAARD.

# Artikel 1

Goed werk- en opdrachtgeverschap in culturele sector betekent operationaliseren culturele codes. Maar hoe doe je dat?

De Raad voor Cultuur adviseerde het ministerie van OCW over hoe de fair practice code, code diversiteit en inclusie en governance code in de Culturele basisinfrastructuur (BIS) 2025-2028 vorm kan worden gegeven. De belangrijkste boodschap van de Raad voor Cultuur: operationaliseer de drie codes binnen de bestaande toetsingscriteria van de BIS, zodat culturele instellingen daar stevig mee aan de slag gaan als ze in aanmerking willen komen voor BIS-subsidie. CAOP-adviseur Wouter Touw gaat dieper in op dit advies en geeft aan wat volgende stappen moeten zijn voor de betrokkenen, ambtelijk en culturele instellingen.

‘Veel grote culturele instellingen zijn afhankelijk van de BIS-subsidie en dus wordt er van hen verlangd om in hun plannen de fair practice code, code diversiteit en inclusie en governance code te operationaliseren binnen hun artistieke, bedrijfsmatige en maatschappelijke visie en profiel. En daar hangt veel vanaf’, benadrukt Touw het belang van de toetsingscriteria van de BIS-regeling. Op Prinsjesdag 2024 wordt bekendgemaakt welke instellingen zijn om opgenomen in de BIS-regeling.

Hoe deze operationalisering moet uitpakken en waarop de beoordelingscommissies straks precies toetst, is veel te doen. ‘Dat bleek uit de grote opkomst bij de bijeenkomst over het advies door Kunsten’92’, vertelt Touw. ‘De vraag die tijdens die bijeenkomst centraal stond was: ‘hoe dan?’ Hoe laat ik zien dat mijn organisatie voldoet aan de fair practice code? Hoe toon ik aan dat mijn organisatie een divers en inclusief beleid hanteert? Hoe maak ik duidelijk dat mijn organisatie de governance op orde heeft? En vooral: wat betekent dat allemaal voor mijn kansen op financiering vanuit de BIS-regeling? Olifant in de kamer is natuurlijk dat bij gelijkblijvende budgetten, maar met implementatie van met name fair pay, er per saldo minder budget beschikbaar is voor producties. De risico’s voor de sector zijn gigantisch met de implementatie van de drie codes.’

‘Allemaal logische vragen’, gaat Touw verder. ‘Er hangt nogal wat vanaf, dus is het niet vreemd



‘Voor instellingen die geen BIS-ambities hebben, is nu ook het moment aangekomen om aan de slag te gaan met de operationalisering van de fair practice code, code diversiteit en inclusie en governance code.’

dat culturele instellingen zoveel vragen hebben.’ In dezelfde mate leven deze vragen bij beoordelaars van culturele instellingen die gebruik willen maken van de BIS-regeling. ‘Niet alleen de instellingen weten niet hoe er getoetst gaat worden, maar bij beoordelingscommissies en ambtenaren is het ook onvoldoende helder waarop nu getoetst moet gaan worden.’

### Fair practice code, code diversiteit en inclusie en governance code niet alleen belangrijk voor BIS-regeling

Touw legt uit dat het opnemen van de drie codes in het beleid van een culturele organisatie niet alleen belangrijk is om in aanmerking te komen voor de BIS-regeling: ‘Je kunt stellen dat de BIS-regeling 2025-2028 de eerste cultuurregeling is waarbinnen de drie codes echt een plek moeten krijgen. Maar niet alleen voor de komende BIS-periode is de operationalisering van de culturele codes een belangrijke stap. Dit geldt namelijk ook

voor de regelingen die door de Rijkscultuurfondsen worden uitgedacht en uitgevoerd. Vervolgens is het belangrijk hoe dit alles indaalt in de volgende ronde gemeentelijke en provinciale kunstplannen (2025 e.v.). Niet voor niets is dit een belangrijk punt in reactie van Kunsten’92 op het advies van de Raad voor Cultuur.’ Tegen de achtergrond van de onzekerheid over de omvang van cultuurbudgetten, de (financiële) consequenties die operationalisering van de codes (en vooral van fair pay) heeft en de financieringsmix van instellingen, hangt veel af van de wijze waarop de vragen worden beantwoord die centraal stonden tijdens de bijeenkomst van Kunsten’92.

Touw benadrukt dat iedere culturele instelling serieus werk moet gaan maken van de drie culturele codes, ook als ze geen gebruikmaken van de BIS-regeling: ‘Voor instellingen die geen BIS-ambities hebben, is nu ook het moment aangekomen om aan de slag te gaan met de

operationalisering van de drie codes. De Raad voor Cultuur adviseert aan OCW om de regelingen die via de Rijkscultuurfondsen lopen in lijn te brengen met de manier waarop er straks in de BIS wordt omgegaan met de drie culturele codes. 'Ik wil benadrukken dat instellingen, gemeenten en provincies op korte termijn hierover met elkaar het gesprek aan moeten gaan, want lokale en regionale regelingen moeten in lijn worden gebracht met de rijksregelingen. Dit helpt instellingen om hun financieringsmix rond te krijgen.'



'Stel jezelf de volgende vraag: wat voor werk- of opdrachtgever wil ik, willen wij zijn?

En denk dan ook door: welke waarden staan daarbij voor ons centraal? Wat betekenen sociale veiligheid, inclusie en diversiteit nou echt voor ons?'

'Er zit daarbij druk op de ketel,' gaat Wouter verder, 'want er bestaat momenteel een risico dat verdere implementatie van de drie codes verward wordt met vergezichten over het gemeentelijke of provinciale subsidiestelsel ('weg met de kunstraad!') en daarmee op potentiële loopgravenoorlogen, met alle vertraging van dien. Op dit moment wordt van alle betrokkenen gevraagd na te denken over zaken waar ze niet primair voor in het leven zijn geroepen. En dat is veel gevraagd. Discussies over stelselwijzigingen staan dat denken in de weg en is niet wat de sector op dit moment kan gebruiken. Dergelijke discussies, hoe belangrijk ook, staan de ontwikkeling van een steviger cultuurarbeidsmarkt op dit moment in de weg.'

### Bestaande en toekomstige ondersteuning

Volgens recent onderzoek van Petar Marčeta aan de UvA is versterking van de cultuurarbeidsmarkt broodnodig. 'Dit weten we natuurlijk al heel lang. De versterking van de cultuurarbeidsmarkt heeft prioriteit. Er zijn al verschillende initiatieven in de sector ontplooid om voor te sorteren op de concretisering van de drie codes. Een selectie:

- De Universiteit Utrecht organiseert het leertraject Leiderschap in Cultuur (LinC).
- Platform ACCT geeft advies over en ondersteuning bij fiscale en verzekeringstechnische kant van werk- en opdrachtgeverschap.
- Er wordt ook geïnvesteerd in verschillende ondersteuningsregelingen op het gebied van pensioenopbouw en inkomensverzekeringen voor makers.
- Platform ACCT biedt directies en zakelijk leiders van orkesten, de Nationale Opera en poppodia de mogelijkheid om met actieleernetwerken aan de slag te gaan met vraagstukken rond werk- en opdrachtgeverschap.
- Met de HR-voucher hebben de Rijkscultuurfondsen geïnvesteerd in de verdere versterking van de HR-expertise in de sector. Instellingen konden daarbij gebruikmaken van een budget om het HR-beleid te versterken. Er werden met behulp van de voucher personeelshandboeken geschreven, advies- en implementatietrajecten over diversiteit en inclusie doorlopen en instellingen lieten zich doorlichten en adviseren over contract- en inhuurvormen. Na de zomer komt de HR-voucher voor de laatste keer beschikbaar.
- Kunsten'92 heeft een Fair Practice Do-it-Yourself-kit ontwikkeld waarvan culturele instellingen in de provincies Groningen, Utrecht en Noord-Brabant gebruik hebben gemaakt.

Kortom: aan verschillende kanten stut en steun. Maar is het voldoende? Nee, er is meer nodig.'

'Ik adviseer iedere culturele instelling om hulp te vragen bij het beantwoorden van de prangende vragen die nu spelen. En nee, dat hoeft niet direct veel geld te kosten: breng het ecosysteem bij elkaar en ga aan de slag.'

## Begin bij het begin: wat voor werkgever of opdrachtgever wil je zijn?

Touw begrijpt dat het voor culturele instellingen moeilijk is om ergens te beginnen en de drie culturele codes te operationaliseren in het beleid. Zeker in de context van de onzekere budgetten en wat met name fair pay voor het programma-aanbod gaat betekenen. Hij adviseert om bij het begin te beginnen: 'Wat we leerden bij de HR-voucher is dat de neiging bestaat om instrumenteel te denken. Bijvoorbeeld: als zakelijk leider denk ik dat we onze administratieve processen moeten verbeteren, komt dat in aanmerking voor financiering? Mijn antwoord was dan vaak: waarom wil je dat dan? En vaak bleef het dan toch even stil. Er gaat namelijk een belangrijke vraag aan vooraf. Als zakelijk leider of bestuurder, in samenspraak met je Raad van Toezicht, moet je bij het begin beginnen. Stel jezelf de volgende vraag: wat voor werk- of opdrachtgever wil ik, willen wij zijn? En denk dan ook door: welke waarden staan daarbij voor ons centraal? Wat betekenen sociale veiligheid, inclusie en diversiteit nou echt voor ons? Vragen waarop geen simpele antwoorden mogelijk zijn.

Voor elke instelling is het antwoord namelijk anders. Het hangt samen met de plek die de

instelling inneemt in het culturele ecosysteem: programmeer of maak je? Ben je regionaal, vooral landelijk of internationaal ingebed? Waarin ben je ingebed? Het antwoord op de centrale vraag 'wat voor werk- en opdrachtgever wil je zijn?' hangt tegelijkertijd samen met visie op de toekomst van de organisatie (waar sta ik over tien jaar?) en vanzelfsprekend ook met jouw artistieke visie. Beantwoording van de centrale vraag naar de visie op werk- en opdrachtgeverschap is fundamenteel en essentieel voor het voortbestaan van de instelling en van de culturele infrastructuur waar de instelling onderdeel van uitmaakt.'

Touw vertelt verder: 'Ook voor de cultuurambtenaar moet deze vraag het beginpunt zijn en niet de verleiding van vergezichten over andere financieringsstructuren. Zoals gezegd troebelen die vergezichten wat er op dit moment écht nodig is. Niet omdat die vergezichten onbelangrijk zouden zijn. Integendeel, ze leiden alleen af van wat nú nodig is. De implementatie van de drie codes zal namelijk ook bij de Rijkscultuurfondsen een belangrijke rol gaan spelen. Gemeenten en provincies lopen het risico achter de muziek aan te lopen, omdat de kennis ontbreekt dit ook op lokaal niveau en in samenhang met rijksbeleid te regelen. Voor gemeenten en provincies is het van



belang om nu al in de verdere implementatie van de culturele codes te investeren. Al is het maar om hun gemeentelijke culturele infrastructuur te helpen om in aanmerking te blijven komen voor rijksbudgetten. Niets doen is eigenlijk geen optie meer. Het is dan ook nu nodig dat het ministerie van OCW met het IPO en de VNG om tafel gaat om over de vraag wat zij verstaan onder goed werk- en opdrachtgeverschap te beantwoorden.'

## Vraag om hulp

'Wacht niet op de uitkomsten van ambtelijk overleg', adviseert Wouter aan de culturele instellingen. 'Ik adviseer iedere culturele instelling om hulp te vragen bij het beantwoorden van de prangende vragen die nu spelen. En nee, dat hoeft niet direct veel geld te kosten: breng het ecosysteem bij elkaar en ga aan de slag. Win advies in bij je Raad van Toezicht, of je adviesraad. Ga met andere cultuurleiders in gesprek over hoe zij

denken over werk- en opdrachtgeverschap. Dit kan met ondersteuning van Kunsten'92, met de actieleernetwerken vanuit Platform ACCT, de HR-voucher en met gebruikmaking van de financiële en fiscale kennis van Platform ACCT. Zoek elkaar op en help elkaar hierbij. Kijk ook buiten je sector: ga in gesprek met bestuurders in het onderwijs of de zorg. Hoe geven zij vorm aan hun werk- en opdrachtgeverschap en wat vind je daarvan? Hier kan het CAOP ook goed bij helpen, omdat we over netwerken beschikken waarin we je kunnen voorstellen.'

Touw gaat verder: 'Aan gemeenten en provincies het advies: biedt culturele instellingen (tijdelijk) ruimte om aan de slag te gaan met de vraag wat voor werkgever ze willen zijn en zorg dat je hierbij bent aangehaakt. Zorg er daarmee voor dat jullie samen de culturele codes operationaliseren. Dit advies geldt in gelijke mate ook voor het ministerie. Ga samen met gemeenten en provincies het gesprek over werk- en opdrachtgeverschap aan om toetsingscriteria die passend zijn bij de sector te formuleren. En natuurlijk nogmaals de waarschuwing: verzend niet in vergezichten. Operationaliseer eerst de codes, zodat het past bij de sector. Want alleen dán wordt er gewerkt aan een toekomstbestendige en robuuste culturele arbeidsmarkt.' ●



# Artikel 2

## Rewire: een voorbeeld van goed werkgeverschap in de culturele sector

Ella Broekstra, HR-manager, en Ingrid Beer, adjunct-directeur van Rewire, vertellen hoe ze het HR-beleid van Rewire hebben aangepakt om aan de slag te gaan met de codes.

Rewire staat bekend als een internationaal muziekfestival vol avontuurlijke en experimentele muziek. Met meer dan 20 locaties in de binnenstad van Den Haag trekt het festival artiesten en bezoekers uit alle hoeken van de wereld. 'We zijn een klein kernteam van zes mensen en hebben daarnaast een grote schil van zzp'ers die een aantal maanden invliegen, komen knallen en daarna weer doorgaan naar een andere klus', geeft Beer aan. 'Als relatief kleine organisatie hanteerden we nog geen formeel HR-beleid. We wilden deze situatie verbeteren en cruciale kennis behouden bij vertrek van teamleden. Daarnaast overwogen we enkele mensen een vast dienstverband aan te bieden.'

'The Grey Space is sinds enkele jaren het 'festivalhart' van Rewire. Een geweldige locatie die qua sfeer uitstekend past bij Rewire en waar ik ieder jaar graag ben.'

### Bio Ingrid Beer

Ingrid Beer is adjunct-directeur van Rewire. Daarnaast is ze werkzaam als freelance adviseur voor diverse fondsen, waaronder Cultuurloket DigitALL. In het verleden werkte zij voor Scapino Ballet Rotterdam, Theater Kikker en Gaudeamus.



#### Bio Ella Broekstra

Ella Broekstra (Muse Management) deed haar specifieke HR-expertise binnen de culturele en creatieve sector op in haar vorige functie als HR-manager bij Stichting Omroep Muziek en in haar huidige functie als interim HR-manager voor Phion, orkest voor Gelderland en Overijssel. Daarnaast is ze verbonden aan Platform ACCT als adviseur voor Permanente Professionele Ontwikkeling en kwartiermaker voor de infrastructuur voor duurzame inzetbaarheid. Broekstra is voorzitter van het HR-netwerk van de Nederlandse orkesten en geeft regelmatig colleges en workshops over sociale veiligheid en duurzame inzetbaarheid. In de afgelopen jaren werkte ze voor Bibliotheek Rivierenland, de NAPK en Kunsten92, Nieuw Vide en Rewire en was ze kwartiermaker voor Sectorplan Cultuur en adviseur van het Sociaal Fonds Podium Kunsten.

### HR-voucherregeling

Broekstra werkt al jaren in de culturele sector als HR-manager en is sinds een aantal jaar zzp'er. 'Naast een grote opdracht bij Phion, orkest voor Gelderland en Overijssel, werk ik ook voor diverse andere projecten. Ik ben betrokken bij Platform ACCT, zit in het kernteam van PPO Duurzaam en ben projectleider van een van de projecten die gefinancierd worden door de MDIEU subsidie van het Ministerie van SZW. De afgelopen twee à drie jaar heb ik organisaties zoals Rewire ondersteund via de HR-voucherregeling. Met deze voucher kunnen organisaties een adviseur inhuren die ze verder helpt met HR-vraagstukken binnen hun eigen organisatie.' Volgens Ingrid heeft Rewire vanaf 2020 goede stappen gemaakt. 'Het festival groeide, het programma was ijzersterk, we ontvingen lovende recensies uit binnen en buitenland en we waren uitverkocht. Maar de interne organisatie groeide minder hard mee. We hadden geluk dat we dankzij de HR-voucherregeling de financiële middelen kregen om dit probleem aan te pakken en te professionaliseren.'

### Van zzp'er naar vast dienstverband

Om zzp'ers bij Rewire te informeren over de mogelijkheid om in loondienst te gaan, was het belangrijk om alle voor- en nadelen, verantwoordelijkheden en plichten goed in kaart te brengen

### Wat zijn HR-vouchers?

Met HR-vouchers stimuleer je de persoonlijke groei van medewerkers. Ze doorlopen met een HR-voucher een ontwikkeltraject met een coach over hun eigen persoonlijke ontwikkeling. Deze methode zet de medewerker centraal en zorgt voor bewustzijn en motivatie. Lees meer.

om over te kunnen gaan op dienstverbanden. Zo lijkt het bijvoorbeeld alsof het inkomen in vast dienstverband lager zou zijn dan het inkomen van een zzp'er, maar niet alle zzp'ers bouwen pensioen op of zijn verzekerd tegen arbeidsongeschiktheid. Broekstra geeft aan dat je daarnaast ook inzicht moet krijgen in de kosten vanuit het perspectief van werkgevers. 'Welke lasten dragen werkgevers precies en waaruit bestaan deze lasten? Ook is het van belang om het verschil te begrijpen tussen een zzp'er en iemand in loondienst, inclusief de arbeidsrechtelijke consequenties. Het is bijvoorbeeld makkelijker om afscheid te nemen van een zzp'er dan van een werknemer in loondienst, waarbij bijvoorbeeld een transitievergoeding in het geding is.'

### Verplichten van fair pay

De komende tijd houdt Rewire zich met fair pay bezig. Culturele instellingen die financiering ontvangen vanuit de BIS van de Rijksoverheid, moeten zich de komende subsidieperiode hiermee bezighouden. Dit houdt onder andere in

'Binnen de sector wordt er nog volop nagedacht over wat nu eigenlijk als 'fair' wordt beschouwd wat betreft uitbetaling aan artiesten. Het is een ingewikkelde kwestie. Het is belangrijk dat we hier gezamenlijk afspraken over maken, zodat voor iedereen dezelfde benchmark geldt.' *Ingrid Beer, adjunct-directeur van Rewire*

dat zij zich moeten conformeren aan collectieve tariefafspraken voor de vergoeding van artiesten, zzp'ers en personeel. Volgens Beer kan dit gevolgen hebben in de toekomst. Een goed HR-beleid is daarom nog belangrijker. 'Wij houden ons al aan de juiste richtlijnen voor mensen die achter de schermen werken. Maar binnen de sector wordt er nog volop nagedacht over wat nu eigenlijk als 'fair' wordt beschouwd wat betreft uitbetaling aan artiesten. Het is een ingewikkelde kwestie. Het is belangrijk dat we hier gezamenlijk afspraken over maken, zodat voor iedereen dezelfde benchmark geldt.'

### Persoonlijke aanpak

Broekstra heeft naast het helpen van Rewire bij het aanbieden van een vast dienstverband aan zzp'ers, voornamelijk ondersteuning geboden bij het opstellen van het '[Handboek Arbeidsvoorwaardelijke Regelingen](#)'. Volgens Beer was het voor Rewire namelijk nog te vroeg om zich aan te sluiten bij een cao. 'Ons streven was om een HR-beleid te creëren dat volledig op maat was voor de organisatie. Hiervoor was het nodig om expertise van buiten de organisatie binnen te halen. De HR-voucher maakte het mogelijk om een adviseur zoals Broekstra in te schakelen. Dat is enorm waardevol.' Volgens Broekstra is de HR-voucherregeling een geweldig initiatief. 'Ik gun eigenlijk elke organisatie een goed HR-beleid en vooral alle medewerkers. Zeker in het licht van fair pay, want daar kunnen HR-adviseurs ook een belangrijke rol in spelen.'

### Toekomstdromen

Beer vertelt dat Rewire de komende jaren zich nog meer gaat richten op de fair practice code. Dit omvat onder andere ook ketenverantwoordelijkheid en duurzaamheid. 'Er zijn nog steeds stappen die we kunnen nemen en dit blijft een voortdurend proces. Ons HR-beleid evolueert ook continu. Hierbij is steun van een HR-adviseur enorm handig.' Broekstra droomt er al jaren van om een soort centrale pool te hebben van HR-adviseurs

voor elke specifieke deelsector binnen de creatieve en culturele sector. Bijvoorbeeld een pool voor de popsector, waar organisaties een abonnement of strippenkaart voor kunnen afsluiten. 'Hoewel ik persoonlijk dit al met Rewire kan regelen, zou het fantastisch zijn als dit beschikbaar zou zijn voor alle culturele organisaties. Vooral omdat de HR-voucherregeling niet voor alle organisaties geldt en alleen nog na de zomer van 2023 beschikbaar is.' ●



'ESNS (Eurosonic Noorderslag) is hét showcase(muziek)festival van Europa. Jonge muzikanten uit heel Europa komen naar Groningen, waar ik woon, om ontdekt te worden. Super inspirerend om daar toezichthouder te zijn.'



#### Bio Jellie Tiemersma

Jellie Tiemersma is een echte liefhebber van kunst en cultuur. Je vindt haar in het theater en de concertzalen, het museum, de bibliotheek of de kroeg om te luisteren naar nieuwe bands. Tiemersma is ook ondernemer, bestuurder, toezichthouder en adviseur. Ze werkt met en voor organisaties in de culturele sector. Het gaat vaak over ondernemerschap, governance en diversiteit en inclusie. Haar persoonlijke drive is dat Tiemersma het belangrijk vindt dat cultuur voor iedereen toegankelijk is en blijft.

# Artikel 3

## Integratie culturele codes vraagt om transparante samenwerking tussen kunstinstellingen, Raden van Toezicht en lokale overheden

Jellie Tiemersma – oprichter van Personal Too, (interim)-bestuurder, spreker, strateeg met een focus op het realiseren van maatschappelijke impact en ervaren toezichthouder – bespreekt haar visie op de samenwerking tussen de lokale overheid en culturele instellingen.

Jellie Tiemersma heeft al veel organisaties zien worstelen met de implementatie van de drie culturele codes: fair practice code, code diversiteit en inclusie en governance code. Bestuurder en Raad van Toezicht (RvT) zouden veel beter kunnen samenwerken. Hoe is die verhouding directeur/bestuurder en de Raad nu? 'Wat ik veel zie is dat bestuur en toezicht nog niet uitontwikkeld zijn, ook in hoe ze tot elkaar verhouden,' zegt Tiemersma.



'Kleine instellingen zouden beter in moeten schatten wat ze voor de komende jaren nodig hebben om de codes te implementeren en wat dat betekent voor de plannen die ze hebben, en daarin de samenwerking opzoeken met andere instellingen.'

je nodig voor de fase waarin jouw organisatie verkeert? Dat gaat vaak niet in één keer, daar moet je elkaar in vinden. Dat vraagt soms om een verdere professionalisering van alle partijen. Maar als je daar tijd in steekt, dan wordt de relatie tussen partijen effectiever, kan men van elkaar leren en elkaar voeden vanuit ieders rol.'

### Verschil tussen bestuursmodel en Raad van Toezicht-model

Tiemersma ziet veel mensen in culturele instellingen die ontzettend hard werken om iets neer te zetten, maar het moeilijk vinden om hun dilemma's voor te leggen bij hun Raad van Toezicht of bestuur. Verwachtingen over en weer zijn hooggespannen. De Raad vindt het soms lastig zich te verplaatsen in de werkzaamheden van de bestuurder, en de bestuurder spreekt de Raad vervolgens te weinig aan. En dan loop je vast, aldus Tiemersma. 'Ook veel RvT's hebben 'scholing' nodig wat betreft de codes en hun rol daarbij. Daar is echt nog veel nodig. En als je daar dan niet samen uitkomt, moet je via andere routes kennis inhuren. Doe dat dan vooral gezamenlijk.'

Wat ze ook wil benadrukken is het substantiële verschil tussen het werken met een bestuursmodel (directeur met een bestuur) of een Raad van Toezicht model (directeur-bestuurder met

Raad van Toezicht). Als je het bestuursmodel toepast, kun je als bestuurslid een veel actievere rol spelen in het bepalen van beleid en vaak ook de uitvoering daarvan. Maar bij een instelling met een directeur-bestuurder met Raad van Toezicht liggen er veel meer verantwoordelijkheden bij de directeur-bestuurder. Tiemersma vraagt zich af of dit model altijd wel nodig is bij kleinere instellingen. 'Waarom moet iedere hele kleine instelling nu werken via zo'n Raad van Toezicht model? Volgens mij hebben ze niet altijd goed nagedacht over de impact op de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Bij een grotere culturele instelling is dat anders. Dan kun je als bestuurder meer taken delegeren en de RvT als sparringpartner gebruiken over de impact van de codes. Als kleine instelling is dat veel lastiger omdat je vaak op veel terreinen 'uitvoeringskracht' te kort komt en je dus hele mooie plannen kunt maken, maar niet altijd in staat bent om ze uit te voeren. Overigens is hier zeker ook de subsidieverstrekker met haar eisen debet aan.'

### Integrale belichaming codes, artistieke visie en werkgeverschap

De focus ligt te vaak op het voldoen aan de codes, en te weinig op de relatie van de codes met de artistieke visie van een organisatie, vindt Tiemersma. Die twee zouden niet los naast elkaar moeten bestaan, maar meer geïntegreerd moeten worden. 'Wanneer je een dansgezelschap bent en je mooie voorstellingen wil neerzetten en verhalen wilt vertellen, dan wil je dat doen – zoals bijvoorbeeld de fair practice code vraagt – met mensen

'Ik denk dat je als je gezamenlijk besluit om de fair practice code ook daadwerkelijk toe te passen, de bestuurder vervolgens de taak heeft aan te geven wat er nodig is en dat te vertalen naar een concreet actieplan. Het is belangrijk dat alle partijen zich realiseren wat de impact is, wat er nodig is en hoeveel tijd je daarvoor neemt.'

Van een andere orde, maar ook belangrijk: het investeren in de goede samenstelling van de Raad van Toezicht. 'Ga op zoek naar mensen die kijken vanuit verschillende achtergronden en over uiteenlopende kwaliteiten beschikken. Wat heb



'Je bent of voelt je vaak afhankelijk van de subsidiegever, maar je bent wel gelijkwaardig. Ga dat gesprek aan.'

die goed in hun vel zitten en goed zijn in wat ze doen. Daarnaast wil je dat medewerkers en makers elkaar waarderen en respecteren,' legt ze uit. 'Anders gaan mensen je daarop aanspreken: "Oh, dus jij wil een mooi verhaal vertellen over inclusie en saamhorigheid met je choreografie, maar in de realiteit betaal je je werknemers en makers onder?" Dat klopt niet.'

'Wanneer je als organisatie de tijd steekt in het onderzoeken van je visie op werkgeverschap in relatie tot je algehele visie, wordt het in beeld krijgen van wat onder andere de fair practice code vraagt, een stuk duidelijker. Wat voor programma wil ik neerzetten? Voor wie doe ik het? En als je wel zorgt voor een rolstoeltoegankelijke ingang voor het publiek, moet je dan niet ook zorgen voor de mentale gezondheid van je makers en dansers? Het is belangrijk dat daar samenhang in is. Je programma, je publiek, je partners, je personeel:

die vormen gezamenlijk het totaal van waar je als organisatie voor staat. Deze principes uit de code diversiteit en inclusie sluiten goed aan bij wat ook de fair practice code van organisaties vraagt', volgens Tiemersma. Bovendien is voldoen aan de culturele codes geen 'extraatje' wat je er nog even bij doet. 'Wees dan ook niet bang om daarover te spreken in interviews of op andere podia,' tipt ze. 'Je mag best vertellen over het belang van de juiste betaling van je personeel. Het is ook aan de culturele sector zelf om daar zichtbaarder in te zijn. Niet alleen in de lobby, maar ook in verhalen naar buiten toe. En ja, ook naar je subsidiegevers.'

### Een gevoel van 'samen doen'

Ook voor de samenwerking tussen directeur-bestuurder en RvT ziet ze kansen voor verbetering. Dat gesprek blijven voeren over wie je bent als organisatie en wat je de komende tijd wil gaan doen, is essentieel. Ook als het gaat om de

implementatie van de codes. Van een bestuurder mag openheid en transparantie worden verwacht, ook als het even niet zo goed lukt om aan de verwachtingen te voldoen. 'Deel die dilemma's met elkaar, neem als bestuurder het voortouw in dat gesprek, en formuleer concrete en realistische doelen. Ik heb voor een andere sector een praktische toolkit gemaakt, waarin hogere doelen ten aanzien van meer inclusie en gelijkwaardigheid naar haalbare acties worden vertaald. Daar kun je meerdere mensen in je organisatie bij betrekken,' zegt Tiemersma. De toolkit is ook – met wat aanpassingen – heel goed te gebruiken voor de culturele sector. 'Een gevoel van samen doen, dat is wat je nodig hebt. Bestuur, team, makers, zzp'ers samen met een Raad van Toezicht die ook regelmatig op de werkvloer komt, om te ervaren wat er leeft en nodig is.'

Vervolgens heeft ze ook tips voor kleinere kunstinstellingen. Die worstelen vaak met het feit dat ze mensen naar waarde willen betalen in relatie tot de plannen die ze moeten realiseren voor hun subsidie. Ze vinden het moeilijk om daarover in gesprek te gaan. Wanneer iedereen dan apart naar de wethouder gaat om daarover te praten, schiet dat meestal niet op. 'In de culturele sector is al heel weinig geld en subsidie. Kleine instellingen zouden beter in moeten schatten wat ze voor de komende jaren nodig hebben om de codes te implementeren en wat dat betekent voor de plannen die ze hebben, en daarin de samenwerking opzoeken met andere instellingen,' aldus Tiemersma. Kleinere clubs zouden bijvoorbeeld

samen een systeem kunnen kopen voor administratie, of samen een salarisadministrateur of vertrouwenspersoon inhuren voor een paar uur per week.

‘De gemeente heeft daarin een belangrijke ondersteunende en faciliterende rol daarin. Je kunt als gemeente een instelling niet vragen om te blijven doen wat ze deden, terwijl je ook wilt dat er eerlijke en realistische tarieven en salarissen worden betaald. Zij kan bijvoorbeeld sessies rond bepaalde thema’s organiseren en instellingen faciliteren om samen te werken. Je kunt ook denken aan het beschikbaar stellen van een aantal adviesuren voor kleine instellingen, of grote instellingen stimuleren om hun infrastructuur beschikbaar te stellen voor kleinere instellingen die niet alles in eigen huis kunnen organiseren. Over het algemeen vindt iedereen de culturele codes belangrijk, dus het is voor de lange termijn slimmer om elkaar daarin bij te staan.’

### **Te veel vragen van culturele sector**

Tiemersma’s stokpaardje is goede governance en transparantie. Met heldere verwachtingen over verantwoordelijkheden en een gedeelde visie op je instelling, kun je veel beter vooruit. Dan zijn de uitgangspunten van de codes over diversiteit en inclusie, fair practice en governance, maar ook uitgangspunten op het gebied van duurzaamheid, onderdeel van je beleid en artistieke doelen, en geen ‘moetje’. ‘Maar,’ zegt Tiemersma, ‘ik vind ook dat we veel van de culturele sector vragen als

het gaat om die drie codes. Ik vind het belangrijk dat de sector daar zelf meer in opstaat. Ook richting lokale en regionale overheden. Wees assertief. Natuurlijk willen wij dit, maar we hebben dan wel dit en dat nodig. Geef goede voorbeelden richting de landelijke politiek, maar

ook op provinciaal en gemeentelijk niveau. Laat zien welke stappen je al wél zet, maar dat het niet in één keer lukt. Je hebt ook wat te zeggen als subsidienemer. Opdrachtgeverschap is ook een vak. Je bent of voelt je vaak afhankelijk van de subsidiegever, maar je bent wel gelijkwaardig. Ga dat gesprek aan.’ ●



# Artikel 4

## Kunstloc Brabant bouwt aan een stevige kunst- en cultuursector die op waarde wordt geschat

'Art talent never stops. Kunstpodium T in Tilburg is een plek waar kunstenaars samenkomen en waar hun werk te zien is. Dit is (een deel) van het werkveld waar Kunstloc zich op richt: de professionalisering van kunstenaars en culturele instellingen.'

Kunstloc Brabant werkt aan het versterken van kunst en cultuur in Noord-Brabant. Ze bieden expertise, netwerk en toegang tot financiële ondersteuning. Hoe kijken zij naar het integreren van de Culturele Codes in de culturele sector in Brabant? We spreken daarover met Luc Begas (Adviseur financiering en cultureel ondernemerschap) en Eric Japenga (Adviseur Theater & Dans).

**K**unstloc Brabant wil zo veel mogelijk Brabanders deel laten nemen aan kunst en cultuur. Ze zetten zich in voor de culturele sector, onderwijs, provincie, gemeenten, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. 'Dit doen we door de betekenis van kunst en cultuur voor onze samenleving zichtbaar te maken, de weerbaarheid van de culturele sector te vergroten, cultuureducatie in en om de school mede vorm te geven en door overheden te adviseren over kunst- en cultuurbeleid,' legt Begas uit. Kunstloc is dé sparringpartner van de provincie Noord-Brabant op het gebied van kunst en cultuur. Met een missie zoveel mogelijk mensen op een eerlijke manier deelgenoot te willen maken van de cultuursector (in Brabant), sluiten de waarden van Kunstloc goed aan op de fair practice code, code diversiteit en inclusie en de governance code. 'We staan voor een gezonde en sterke sector en willen de sector informeren en ondersteunen als het aankomt op de drie codes. We delen kennis en helpen implementeren.'

Begas vertelt verder. 'Hoe kunnen we kunstenaars en culturele organisaties ondersteunen in hun doelstelling en verdere ontwikkeling? Om die vraag te



### Bio Luc Begas

Luc Begas is adviseur Cultureel Onder-nemerschap en Financiering bij Kunstloc Brabant. Muziek is zijn grote passie - als organisator en liefhebber. Vanuit zijn rechtenstudie is Begas daarom het pad van de muziekindustrie opgegaan: hij werkte voor een platenlabel, organiseerde concerten en runde een muziektijdschrift. Uiteindelijk kwam hij in Brabant terecht als consulent popmuziek. Begas heeft niet altijd alle antwoorden paraat, maar heeft wél geleerd om hulp te vragen. Bij Kunstloc vindt hij het ook tof om met vragen van makers en culturele instellingen aan de slag te gaan. Zijn ervaring is niet beperkt tot een specifieke discipline, dus elke vraag over een artistieke en zakelijke ambitie is altijd welkom.



**‘Wanneer kunstenaars en makers zich in een wijk vestigen, zie je vaak dat die wijk een enorme (economische) bloei meemaakt. Waarin mensen met afstand tot de arbeidsmarkt makkelijker een plek vinden en de criminaliteit daalt.’ Luc Begas, Kunstloc Brabant**

beantwoorden werken we samen met allerlei verschillende instellingen en platforms op gebied van cultuur, beleid en educatie. Daarbij vormen we een spin in het web waarbij alle lijntjes samenkomen. Wij hebben een mooie helikopter-view op wat er allemaal gebeurt in de provincie. Zo zien we waar er mogelijkheden en uitdagingen liggen waar we op kunnen aanhaken.’

### Kunst en cultuur als ijkpunt in de samenleving

Omdat kunst en cultuur voor provincies geen wettelijke taak is, wordt er veel in de budgetten gesneden, zegt Begas. ‘In Brabant is gelukkig het een en ander overeind gebleven en zijn er fusies tot stand gekomen omdat de provincie het aantal gesprekspartners beperkt wil houden. Wij zijn één van de grootste spelers in het landelijke speelveld.’ Bedreigingen van bezuinigingen blijven wel altijd bestaan. ‘De focus op de kunst- en cultuursector is in de politiek niet altijd even groot: personen op de juiste plekken en omstandigheden die mee of tegen werken. We hopen dat we bijdragen aan het laten zien van het belang van kunst en cultuur in de samenleving. Dat zit niet alleen in vrijetijdsbesteding, maar ook in zinnigheid, creativiteit en verbeeldingskracht. Kunst is een belangrijk onderdeel van je opvoeding.

Het helpt bij het reflecteren op de samenleving en het vormen van een kritische kijk op de wereld. ‘Die belangrijke meerwaarde van cultuur wordt vaak niet gezien. Ik zou willen merken dat we in die mate serieus worden genomen dat zichtbaar wordt dat kunst en cultuur echt bijdraagt aan het BNP van Nederland.’

Als het op de culturele codes aankomt, is Kunstloc steeds actiever. ‘Het wordt steeds belangrijker omdat het Rijk, de provincie en de gemeente die codes als eis gaan stellen bij het geven van subsidies. De consequenties van het naleven van die codes worden niet overal nog goed begrepen. Maar het lijkt nu alsof de codes worden afgedwongen door de provincie, terwijl ze uit de sector zelf komen. Het gaat ook om goed werkgeverschap.’ Er zijn namelijk veel makers die hun stinkende best doen en goed werk afleveren, maar daar niet juist voor beloond worden, zegt Begas. Daarom vindt Kunstloc het zo belangrijk dat de maatschappij een juiste waardering wil geven voor kunst en cultuur, en dat dat intrinsiek begrepen wordt. ‘Op kunstopleidingen wordt ook weinig aandacht besteedt aan de zakelijke kant, het inschatten van de eigen waarde, het onderhandelen, marketing. Dat is dus voor die makers elke keer een heel gevecht.’



### Bio Eric Japenga

Eric Japenga is adviseur Theaters & Dans bij Kunstloc Brabant. Na bijna 24 jaar als zakelijk directeur van theatergezelschappen te hebben gewerkt vond hij het hoog tijd om de door hem opgedane kennis en ervaring te delen met startende makers. Niet om ze te vertellen hoe het moet, maar om ze te helpen bij het zoeken naar hoe het voor hen moet. Podiumkunst maak je niet alleen: je hebt goede mensen nodig, met kennis van zaken en een passie voor kunst. Japenga draagt er daarom, samen met het team van Kunstloc, graag aan bij dat de kunstenaar de mooiste kunst kan maken.

### Advies over goed werkgeverschap en serieus makerschap

Kunstloc zet zich in om te laten zien welke stappen kunstenaars moeten maken om door te stromen naar provinciaal talent, daarna landelijk talent en later misschien internationaal. 'De infrastructuur die daarvoor nodig is, al die verschillende stakeholders en podia, is intens. Wij proberen aan al die verschillende knoppen een draai te geven. We proberen de gemeente en provincie daarbij te informeren en advies te geven. Het is bijvoorbeeld belangrijk om een duurzame visie op het belang van de sector te creëren die langer doorspeelt dan de vier jaar van een coalitie. Daarnaast geven we kunstinstellingen en cultureel ondernemers ook advies over goed en duurzaam werkgeverschap, welke basisvoorwaarden er nodig zijn om artistiek de mooiste producten vorm te kunnen geven. Dat doen we met individuele gesprekken, rondetafelgesprekken, kennisdossiers, presentaties en het fysiek aanwezig zijn op veel plekken. Daar komen alle aspecten van die codes aan bod. Ze zijn onderdeel van een beroepspraktijk waar je moet weten dat dat speelt.'

Daarbij zijn niet alleen de gemeente en de provincie aan zet, benadrukt Begas. Als maker kun je ook dingen eisen in je ondernemerschap.

'Wij zien die noodzaak en vinden het ontzettend waardevol om kunstenaars te helpen in dit traject. We nemen makers serieus en geven feedback. Veel van onze mensen komen uit de praktijk zelf en kunnen nu de ervaring delen met anderen.' Daarnaast werkt Kunstloc mee aan het programma LINC, waarin ze zakelijk leiders bij culturele instellingen proberen op te leiden. Er is daarin ook een wisselwerking met gemeenten. Door alle facetten van goed makerschap en goed cultureel werkgeverschap uit te zetten bij derden, hoopt Kunstloc een bijdrage te leveren aan het verankeren van basiskennis in de sector. Zodat iedereen de kennis heeft om het proces voort te zetten.

### Do-it-yourself aan de slag met de fair practice code

Hoe ziet de toekomst eruit? Dit voorjaar heeft de organisatie in samenwerking met Kunsten '92 een programma gedraaid. Met de do-it-yourself kit van Kunsten '92 gingen 30 organisaties en instellingen spelenderwijs aan de slag met de fair practice code. Wat betekent dat nu voor je organisatie? 'In het najaar pakken we door met aanvullende aandacht voor alle drie de codes. We bieden informatie op onze website en bij bijeenkomsten in het veld en we werken samen met CAOP en The Curiosophy Collective aan een follow-up programma. Daarin gaan we de drie codes

**'Je bent als maker geen speelbal die kan worden ingezet: je hebt een expertise, en dat is wat waard. Daarom is het belangrijk om je makerschap op serieus niveau te brengen.'** Eric Japenga, Kunstloc Brabant



behandelen aan de hand van het thema ‘goed werkgeverschap. ‘We dragen het belang hiervan pro-actief uit,’ zegt Begas.

Ga dus vooral samenwerken en haal informatie op bij elkaar, tipt Kunstloc. ‘Het is een project van de lange adem. Er is veel informatie aanwezig en iedereen is actief en zoekende in zo’n transitie-proces, dus je moet durven starten. Wij zijn altijd beschikbaar om daarin mee te denken.’ Japenga droomt daarnaast van een betere positie voor Brabant als kunstensector in de landelijke economie. In financieel opzicht, maar ook qua kennis bij lokale overheden, benadrukt hij. ‘Er zit nog ruimte voor verbetering in wat er geïnvesteerd wordt aan kunst en cultuur in de provincie. Ik hoop dat we Brabant wat verder op kunnen stuwen. Hoe aantrekkelijk is het voor Brabanders om hier naar kunst te gaan kijken? Of om als kunstenaar aan de slag te gaan in Brabant? Makers vertrekken nu uit de provincie omdat hier bijvoorbeeld geen atelierruimtes te vinden zijn.’

### Trots op Kunstloc als aanspreekpunt voor kunstenaars en politiek

Samen met Kunstloc bouwen Begas en Japenga aan een weerbare, stevigere kunst- en cultuursector die op waarde wordt geschat. Dat is integraal verbonden aan de drie culturele codes – het zijn niet alleen mooie woorden op papier. ‘We zijn er trots op aanspreekpunt te zijn voor kunstenaars, instellingen en politiek. Dat we gezamenlijk dingen aanpakken en daarin proberen het brede verhaal te vertellen. Het gaat niet



alleen om geld, maar om bewustwording en waardering,’ zegt Begas. ‘We krijgen geregeld terug dat wat wij brengen aan kennis, advies en begeleiding mensen echt verder heeft geholpen. Daar ben ik trots op,’ voegt Japenga toe. ‘Met sommige kunstenaars hebben we al heel lang contact en die rit maak je dan helemaal mee, je ziet ze grote stappen maken en internationaal actief zijn. Dat is ontzettend mooi, daar zit onze drive.’ ●

# Artikel 5

## Kan de fair practice code rust brengen in de popsector?

Hiddink bekleedt een breed palet aan culturele functies: naast zijn functies als subsidiecoördinator en projectleider begeleidde hij ook de Willem Pijper manifestatie in Rotterdam. Willem Pijper was componist en schrijver, en geldt als een van de grondleggers van het modernisme in Rotterdam. Als omgevingsmanager was Hiddink tevens de schakel tussen de vereniging van het Schouwburgplein en de gemeente Rotterdam. Het project gold als een van de grootste stads-herinrichtingsprojecten, maar is nu gestopt. Hiddink blijft aan als verenigingsmanager.

**H**iddink komt oorspronkelijk uit de popsector, een sector die hij koestert, omdat vanuit de oorspronkelijke rebellie en tegencultuur een sterke sector is gegroeid die mensen de kans biedt om zichzelf te zijn, en een volwaardig leven te leiden op een alternatieve manier. 'Vooral de poppodia hebben mijn bewondering: die hebben zich vanuit een tegencultuur weten te plaatsen binnen de gevestigde orde, en zijn van zo'n culturele waarde dat niemand er omheen kan,' zegt hij. Qua ontwikkelingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid en goed werkgeverschap is er wel werk

'De Doelen is voor mij het mooiste gebouw van Rotterdam. Hier komt tijdloze muziek samen met het modernisme van Rotterdam, in een gebouw dat geldt als het symbool van het naoorlogse vooruitgangsgeloof. We gaan die symboliek nog eens onderstrepen met een beeld ter ere van de componist Willem Pijper, een van de sleutelfiguren van het Rotterdams modernisme.'

### Bio Jan Hiddink

Jan Hiddink is cultuuragent. Hiddink is momenteel, naast coördinator bij het Fonds voor Cultuurparticipatie, projectleider voor de actieleernetwerken voor duurzame inzetbaarheid en goed werkgeverschap. Hij geeft presentaties voor culturele professionals en was recentelijk verantwoordelijk voor de Willem Pijper manifestatie in Rotterdam. In het verleden werkte hij voor VPRO, Paradiso, Melkweg en WORM en was hij omgevingsmanager voor het Schouwburgplein in Rotterdam.



'Mensen stappen makkelijker over naar andere instellingen en sectoren. Zeker als daar een betere werk-privébalans kan worden ontwikkeld qua arbeidstijden en qua werkdruk. Wat heb je dan als poppodium te bieden?'

aan de winkel: 'Ik heb gewerkt bij Paradiso, bij Worm, en ik zie dat vergeleken met andere, langer gevestigde branches in de kunsten dit vraagstuk in de popsector nog in de kinderschoenen staat. Dat is iets wat nu pas zijn goede begin krijgt. Er gebeurt al heel veel op dit vlak, en er zijn vele inspanningen gedaan om het beter te maken, maar toch loopt de popsector nog wel achter. Dat is ook geen wonder: deze branche is de jongste, en ze hebben zich vanuit de markt altijd goed kunnen redden. Het was tot voor kort een cultuur die steunde op het enthousiasme van jonge mensen die heel veel willen doen uit liefde, voor weinig geld.'

### Liefde voor de popsector genoeg?

Je kunt als popsector niet zonder die liefde van muziek- en dansliefhebbers, benadrukt hij, maar de vraag is of je daarmee duurzaam bent. 'In de popsector werden dingen heel lang informeel geregeld, zonder echte logica voor geldelijke beloningen,' vertelt Hiddink. 'Dat is al een tijdje achter ons, maar in de praktijk bestaat die dynamiek soms nog steeds. Tegelijkertijd zijn er al forse stappen gezet door de Vereniging Nederlandse Poppodia en Festivals (VNPF) en de Werkgeversvereniging Nederlandse Poppodia en -Festivals (WNPV) en dat is te prijzen. Op welke manier kan die fair practice code de dingen die al

zijn ontwikkeld nog verder helpen? Kwesties als fair pay beginnen urgent te worden. Je ziet bijvoorbeeld dat podia vaak gehuisvest zijn in de binnenstad van steden, die steeds duurder worden. Hoe kun je je personeel dan nog aan je binden als die de huur daar niet kunnen betalen? Daar zie ik de meeste noodzaak.'

Goed werkgeverschap is essentieel en door corona zag een aantal werkenden dat het ook anders kan. De arbeidsmarkt is dynamisch en er is veel te kiezen voor werknemers, zegt Hiddink. 'Mensen stappen makkelijker over naar andere instellingen en sectoren. Zeker als daar een betere werk-privébalans kan worden ontwikkeld qua arbeidstijden en qua werkdruk. Wat heb je dan als poppodium te bieden?'

### Versobering kunst- en cultuuraanbod nodig

Gevraagd naar cultuurbeleid in het algemeen, bepleit Hiddink versobering van het cultuuraanbod. 'Er is een teveel van alles en toch zijn we er ongemakkelijk en ongelukkig onder: er is een analogie met het begrip overvloed en onbehagen. De vraag is of dat houdbaar is. Versobering van het palet is goed met oog op kwaliteit én klimaat. En dat is lastig, want dat is een totale breuk met de cultuur van groei waar we al een hele tijd in zitten. Je loopt het risico dat je programma's en events alleen nog maar beschikbaar worden voor een bepaalde elite en dat je bepaalde groepen buitensluit. Dat zijn pijnlijke kwesties.'

Hij juicht die cultuurbreuk wel toe, maar heeft makkelijk praten, vindt hij. Verandering is niet geliefd. 'Vaak zijn organisaties hartstikke trots dat ze eindelijk hun routines op orde hebben, en dan moet alles weer anders. Het vergt enorm veel. Er zijn talloze vragen die op je afkomen via die codes. Je bent daar in je bedrijfsvoering niet op ingericht. De vraag is: heb je de capaciteit om die aan te passen? En dan komt de geldkwestie weer om de hoek kijken en zijn alle culturele instellingen opeens concurrenten. Gaat het geld naar De Doelen of naar Worm? Die strijd speelt dan opeens een rol.' De popsector steunt maar weinig op overheidssubsidie maar kan in de praktijk niet zonder. 'Er zijn maar weinig voorbeelden van organisaties die zeiden: kijk, ik ga het helemaal zelf doen, commercieel gezien.'

'De bereidwilligheid om de komende tijd te bekijken hoe de praktijk zich verhoudt tot codes en andere beleidsideeën heeft een vlucht genomen. Wat ligt er achter ons, wat ligt er voor ons, en waar staan we dan?'



### Mooie ontwikkelingen voor nachtwerk in clubcircuit

Over het algemeen vindt Hiddink de popsector zoals hij die kent goed voor z'n mensen. Het is een plek waar men zichzelf kan zijn, zowel in het publiek als als werknemer. Ook in de zoektocht naar betere werkomstandigheden van het actieleernetwerk poppodia ziet hij mooie projecten langskomen. 'We organiseren op 22 november een netwerkbijeenkomst waar we specifiek ingaan op nachtwerk in het clubcircuit. Dat is niet te vergelijken met dagwerk en trekt een zware wissel op de betrokkenen. Dus we gaan dan praten met experts van buiten, over een app die ontwikkeld is voor zorgpersoneel dat 's nachts werkt ([de Goedenachtapp](#)). Het is misschien niet vergelijkbaar of je in een ziekenhuis werkt of in een disco, maar je kunt wel degelijk heel veel leren van elkaar en hoe dat werkt.'

Ook vertelt Hiddink over een moment bij poppodium Doornroosje in Nijmegen. 'We waren daar te gast en kregen uitleg over nachtarbeid. Zij zijn daar vergevorderd in het ondersteunen ervan. Zo bieden ze speciale brillen aan die je bioritme overeind houden, waardoor je niet denkt dat het dag is als je van werk komt 's ochtends. Daarmee kun je lekker naar huis gaan en slapen. Dat is een heel moderne en actieve manier van kijken naar zo'n situatie.' Nog een voorbeeld is het werken met *dedicated* nachtpersoneel. 'Veel mensen werken liever niet graag 's nachts, maar móeten dat. Dat leidt tot veel schade en chagrijn en is ongezond. Maar er zijn ook mensen die er juist van

houden. Dus er wordt her en der gewerkt met productiebedrijven die zich specifiek inzetten op de nacht, met inzet van werknemers die graag 's nachts werken.'

### Toekomst van fair practice code in de popsector

Hoe gaat de sector verder? Tijdens COVID is er veel tijd vrijgekomen om stil te staan bij beleid als de codes. Nu moeten die worden getoetst in de praktijk. 'We staan aan het begin van een nieuw tijdperk,' zegt Hiddink. 'Urgente kwesties drukken om de hoek. Blijft het publiek? Komt het jonge publiek en kunnen zij het betalen? Al die vraagstukken openbaren zich momenteel. De bereidwilligheid om de komende tijd te bekijken hoe de praktijk zich verhoudt tot codes en andere beleidsideeën heeft een vlucht genomen. Wat ligt er achter ons, wat ligt er voor ons, en waar staan we dan?' Hij vindt het belangrijk om daarbij stil te staan.

Hiddink is trots op de manier waarop de popsector bezig is met het implementeren van de culturele codes en fair pay. Verder hoopt hij op een aangescherpt denken over klimaat en klimaatdoelstellingen. 'Hoe gaat onze sector zich daartoe verhouden? Daar ligt een rapport voor ([Cultuur Natuurlijk, geschreven in opdracht van de Raad voor Cultuur](#)) en dat is interessant, maar daar wordt over gezegd: het is nu nog geen tijd om dat op te leggen. Maar tegelijkertijd: we hebben het over Parijs 2030! Daar ligt zo'n urgentie, daar moet je iets mee.' Hij hoopt dat een versobering van het cultuurpalet hier ook uitkomst in biedt. ●

# Artikel 6

## De Kunstenbond: ‘De uniekheid van een sector is geen excuus om niet te verbeteren’

‘Parkvilla is een plek in Alphen aan den Rijn, midden in het Groene Hart, waar veel mensen en vooral ook kinderen via cursussen bezig zijn met en in aanraking komen met kunst en cultuur. Er is ook een theater en een filmhuis in gevestigd, beiden met een rijk aanbod dat aanvullend is op grotere theater Castellum en de commerciële bioscopen. Het geeft maar aan dat er overal een grote behoefte is aan een rijk en divers cultureel aanbod.’

### Bio Caspar de Kieft

Caspar de Kieft is belangenbehartiger bij de Kunstenbond. Hij is opgeleid als animator/audiovisueel vormgever aan de Gerrit Rietveld Academie in Amsterdam en als jurist aan de Universiteit van Amsterdam. Daarna werkte hij als advocaat in Amsterdam bij Warners Van Otterloo Sandberg Advocaten en later als adjunct-directeur bij het Nederlands Instituut voor Animatiefilm (NIAf). Zijn drijfveer is om de onderhandelingspositie, economische omstandigheden en arbeidsmarktpositie van creatieve professionals te verbeteren. Hij doet dit op het gebied van collectief auteursrecht en via de Arbeidsmarktagenda voor de culturele en creatieve sector (CCS). Ook was hij de voorvechter achter het succes om in 2019 collectieve onderhandelingen mogelijk te maken voor zzp'ers in Nederland en later in Europa. Voorafgaand aan het mede-oprichten van Platform ACCT, was hij lid van de SER-commissie die leidde tot de Arbeidsmarktagenda CCS.

De Kunstenbond is de vakbond van de culturele en creatieve sector. Zij werken aan een eerlijk inkomen, goede contracten, meer zekerheid en een veilige werkvloer voor alle werkenden in deze sector. Hoe kijkt de Kunstenbond naar het integreren van de culturele codes in de culturele sector?

‘Onze missie en doelen gaan over zorgen voor eerlijke contracten, een inclusief werkveld, meer zekerheid, en eerlijke betaling. Dus eigenlijk staat onze missie bijna gelijk aan de fair practice code,’ begint De Kieft. De Kunstenbond focust zich als vakbond minder op de beroepsinhoud en echt meer op het werk- en inkomensdeel in de sector. Zo proberen ze waarden in de fair practice code te concretiseren. ‘Je kunt het bijna niet oneens zijn met de bewoordingen van de fair practice code, maar wat wij proberen toe te voegen is houvast. Met name fair pay en eerlijke contracten zijn prioriteiten van de Kunstenbond. Dat zijn voor ons de belangrijkste punten, omdat we het idee hebben dat die aan de basis staan van veel andere dingen, zoals machtsmisbruik of grensoverschrijdend gedrag. Die komen vaker

voor als de basis voor een gelijke relatie niet klopt,' legt De Kieftte uit. Vanuit die basis geeft de Kunstenbond verdere invulling aan de fair chain en de fair share.

### Kijken naar overeenkomsten, niet verschillen

Ondanks dat de culturele sector zo omvangrijk is en dat er zoveel beroepenvelden in gevestigd zijn, kijkt De Kieftte liever naar overeenkomsten dan verschillen. Zo probeert de Kunstenbond dingen juist eenvoudiger te maken voor het werkveld. 'Dat komt ook omdat we al heel lang bezig zijn om te zorgen dat deze sector onderwerp van gesprek wordt. Met de instelling van de Raad van Cultuur en het contact dat ontstond tussen deze raad en de Sociaaleconomische Raad (SER) in 2014 is er ook echt aandacht gekomen vanuit de ministeries en subsidiegevers. Vroeger zeiden die: 'wij gaan over kunstbeleid, niet over kunstenaarsbeleid.' Daar is verandering in gekomen. Nu verdient bijvoorbeeld meer dan de helft van de acteurs minder dan € 12.000 per jaar. Dat hoort een beschaafde samenleving niet te tolereren. Er wordt nu ook gekeken naar de arbeidsmarkt en een betere inkomenspositie voor makers in de culturele sector.' Met Platform ACCT (Platform Arbeidsmarkt Culturele en Creatieve Toekomst), een initiatief van de Kunstenbond en de Federatie Cultuur, wordt nu samen met de hele sector gewerkt aan een sterke arbeidsmarkt. 'Op die manier focussen we met z'n allen op het concretiseren en uitvoeren van de arbeidsmarktagenda. Dat gaat langzaam, maar wel gestaag.'

'Het zien van de verschillen in de sector mag geen excuus zijn om geen verdere stappen te zetten omdat het complex is.'

### Altijd op zoek naar bredere mogelijkheden

Bij de Kunstenbond merken we dat werkenden in de sector nog te weinig in hun portemonnee kunnen voelen dat er al zo lang aan een betere arbeidsmarkt wordt gewerkt. De periode tijdens COVID heeft voor een pauze gezorgd. Ook de diversiteit in het veld maakt dat er veel gesprekken nodig zijn om het voor iedereen te regelen, aldus De Kieftte. 'Daarom is het noodzakelijk om daar met een algemenere blik naar te kijken. Wij hebben daar de samenwerking van De Creatieve Coalitie bij gevraagd. Er is noodzaak tot maatwerk, maar ook juist tot algemene afspraken die voor iedereen gelden. Het zien van de verschillen in de sector mag geen excuus zijn om geen verdere stappen te zetten omdat het complex is', aldus De Kieftte. 'We hebben de verplichting het soms simpeler en generieker te maken zodat we verder komen. De uniekheid van een sector is geen excuus om niet te verbeteren.'

### Risico's verschuiven naar werkenden

In principe hebben werkenden en instellingen, hetzelfde doel: ze willen mooie dingen maken en in de markt zetten. Tegelijkertijd ziet De Kieftte dat instellingen af willen van de kwetsbare positie die ze soms hebben. 'En dan verschuiven ze te vaak risico's door naar werkenden, terwijl die risico's



daar lang niet altijd thuishoren. De verbeteringen van de voorwaarden en de hoogte van de tarieven worden altijd direct in verband gebracht met de werkgelegenheid. Er wordt dan gezegd: 'wij kunnen dat niet betalen, want dan kunnen wij niet meer voortbestaan als instelling.' Wij vinden het onze plicht om te zorgen dat dat niet het debat bepaalt. Er zijn ook andere oplossingen denkbaar om dit probleem op te lossen. En het is bovendien niet fair dat de werkenden, en doorgaans vooral de flexwerkers, de onzekerheden en soms ook de volledige dreiging in het voortbestaan krijgen doorgeschoven.'



'Uiteindelijk verlaten veel cultuurmakers rond hun 30-35ste de sector weer omdat ze beseffen dat ze niet van hun carrière kunnen leven.'

'Eén probleem waar de culturele sector ook tegenaan loopt, is dat er sprake is van schijnzelfstandigheid. Dat betekent dat instellingen mensen inhuren als zzp'er, terwijl deze eigenlijk een contract als werknemer zouden moeten krijgen met een betere honorering en/of met een pensioenvoorziening. Wij hebben toen een rechtszaak aangespannen over deze zzp'ers. Dat leidde ertoe dat deze instelling die mensen in dienst moest nemen en eerlijk (op basis van de bestaande cao) moest gaan betalen, en die kostenpost is toen opgevangen omdat er toch geschoven is in de bedrijfsvoering. Dit gebeurde ondanks dat de instelling altijd zei dat ze werknemers niet meer konden betalen of dat er anders mensen ontslagen moesten worden. In de praktijk blijkt dan uiteindelijk dat het tóch kan,' vertelt De Kieft. De Kunstenbond wil dit op meer

plekken gaan doen. Niet omdat ze vinden dat er geen zzp'ers mogen zijn, maar 'je moet niet geforceerd zijn om als zzp'er te werken en te weinig te verdienen'.

'Als er stapjes worden gezet naar verbetering wordt het eigenlijk al goed gevonden. Werkenden in deze sector willen nu echt concrete en stevige verbeteringen zien en hebben behoefte aan een sterkere positie. Je kunt je als sector niet blijven verschuilen achter het valse dilemma van 'te weinig geld'. We moeten af van deze denkwijze. Mensen moeten willen zien wat de waarde is van werknemers en makers in deze sector.' Van juristen tot marketeers, de waarde van een werknemer wordt overal vrij helder ingeschat, zegt De Kieft. 'Maar in onze sector blijft dat onduidelijk, omdat we steeds van de makers

vragen de rekening op te pakken. We hebben de plicht om duidelijk te maken wat die waarde van de kunstenaar is. Als we dat niet doen, blijft de situatie voortbestaan.'

### Onhoudbare situatie

Hij schetst het beeld van de maker, vanaf de kunstacademie tot ergens op volwassen leeftijd: 'Je wordt op school opgevoed met het idee dat je weinig gaat verdienen, dan investeren we met z'n allen enorm in de carrières en culturele opleidingen, en uiteindelijk verlaten veel cultuurmakers rond hun 30-35ste de sector weer omdat ze beseffen dat ze niet van hun carrière kunnen leven. Dat heeft dan bijvoorbeeld te maken met hun gezinsituatie, en dan kiest men eieren voor hun geld. Dat is doodzonde.' Het helpt dus niet als je vanuit het onderwijs mensen de sector in laat stromen, terwijl je een situatie in stand houdt waarbij mensen geen duurzame carrière in stand kunnen houden, aldus De Kieft. 'Wil je als sector gebruik blijven maken van de wil van mensen om het uiteindelijk voor weinig te doen?'

De Kunstenbond wil dat niet. 'En dan moet je als instelling dus doorzetten en betere voorwaarden leveren, óók als je die mensen voor minder geld zou kunnen krijgen. Dat levert nieuwe vragen op. Wat betekent dat voor je instelling? Wat kan er dan niet meer? Wat moet anders worden ingericht? En welke instellingen dreigen niet meer te bestaan? Daar kun je dan een antwoord op vragen vanuit de politiek, vanuit de markt. Maar als je die verandering niet zichtbaar maakt en dat probleem

zelf via de werknemers blijft oplossen, dan komt dat geld er niet.'

### Helpen op alle niveaus

Om kunstinstellingen te helpen betere invulling te geven aan eerlijke betaling en goede contracten, probeert de Kunstenbond op alle niveaus te beïnvloeden. Zo vertellen ze op de kunstacademies al over waarde en hoe je als kunstenaar uitrekt wat je zou moeten verdienen om een gezond leven te kunnen leiden. De culturele sector is net als andere sectoren, vindt De Kieftte. Daar vragen ondernemers ook om meer geld bij inflatie, of zoeken organisaties andere oplossingen om aan eerlijke betaling te voldoen. Er is veerkracht om klappen op te vangen.

Verder maakt de Kunstenbond cao-afspraken, ketenafspraken om die te kunnen borgen, willen ze een sociaal convenant afspreken en zijn ze actief op het gebied van inclusiviteit en zekerheid. Zelf is De Kieftte veel bezig met eerlijke flextarieven. 'Een flexibel contract zou duurder moeten zijn dan een vaster contract. Als je een contract hebt van drie uur per week, moet je die onzekerheid namelijk zien in te vullen. Zzp-tarieven moeten worden afgeleid van cao-tarieven.' Er zijn reken-tools beschikbaar om een cao-salaris om te rekenen naar een zzp-tarief, bijvoorbeeld de gratis rekentool DigiPACCT van Platform ACCT.

### Trots op de Kunstenbond

Trots is De Kieftte op een aantal punten. Om te beginnen dat de Kunstenbond erin is geslaagd om

de zorgelijke positie van vooral zzp'ers en flexwerkers stevig op de agenda te zetten. Dat er daarmee eindelijk aandacht is voor de arbeidsmarktsituatie van mensen in de culturele sector. 'Wij hebben met onze expertise een onmisbare positie opgebouwd als vertegenwoordigers van die werkenden, daar ben ik ontzettend trots op.'

Daarnaast mag het collectief onderhandelen door zzp'ers over minimumtarieven weer, vertelt De Kieftte, en daar heeft de Kunstenbond een belangrijke rol in gespeeld. 'Dat er nu Ketentafels zijn, die door Platform ACCT worden georganiseerd, was zonder die ruimte echt onmogelijk geweest.' ●



# Artikel 7

## ‘Iedereen in de culturele sector moet iets met de veranderende arbeidsmarkt’

Hoe zet Platform ACCT zich in voor een goede integratie van de fair practice code in de culturele sector? Sjoerd Feitsma vertelt als directeur van Platform ACCT hier meer over.

‘Platform ACCT is een netwerkorganisatie met als doel het duurzaam versterken van de arbeidsmarkt van de culturele en creatieve sector en de inkomenspositie van werkenden daarin. Wij werken vanuit een onafhankelijke en objectieve invalshoek, samen met o.a. sociale partners, brancheverenigingen, belangenorganisaties en overheden. We dragen vanuit die rol bij aan het verbeteren van de arbeidsmarkt. We werken binnen al onze programma’s intensief samen met organisaties in de culturele en creatieve sector. Zo is Kunsten '92 hoeder van de fair practice code,’ legt Feitsma uit. Platform ACCT geeft invulling aan de eigen missie met drie onderdelen:

1. Het maken en borgen van afspraken
2. Duurzame inzetbaarheid en leven lang ontwikkelen
3. Het vergroten van het verdienvermogen van de sector

‘De “love” fontein van Jaume Plensa vormt een warme entree voor bezoekers vanaf het station en straalt een zelfverzekerde stad uit, waar creativiteit en kunst gewaardeerd wordt.’

### Bio Sjoerd Feitsma

Sjoerd Feitsma is directeur van Platform Arbeidsmarkt Culturele en Creatieve Toekomst (Platform ACCT). Doel van dit Platform is het blijvend versterken van de arbeidsmarkt van de culturele en creatieve sector en het verbeteren van de positie van werkenden daarin. Eerder was hij ruim zes jaar wethouder in de gemeente Leeuwarden, met o.a. financiën, cultuur (inclusief Leeuwarden Culturele Hoofdstad van Europa 2018) en sociaal domein in portefeuille.

De fair practice code fungeert daarbij als kompas voor de werkzaamheden van de organisatie.

### Afspraken, professionaliseren, verdienvermogen

‘Onder andere vanuit het programma Oog voor Impuls werken we aan het stimuleren van fair practice over de gehele breedte van de culturele en creatieve sector. Er zal, zo wil de sector zelf maar zeker ook de publieke financiers in de sector, meer aandacht komen voor fair practice betaling van werkenden: fair pay. Er komen dus wijzigingen aan op dat gebied, en daar moeten werkenden en instellingen op voor worden bereid. Tegelijk is er vanuit het ministerie van SZW beleid in de maak waardoor de regels rond het inhuren van zzp’ers strenger worden. Dat kan gunstig zijn voor de arbeidsmarktpositie van de werkende, maar brengt ook risico’s met zich mee. In dit programma geven we letterlijk een impuls aan zelfstandigen en werkgevers en opdrachtgevers om fair practice te implementeren en klaar te zijn voor gewijzigd arbeidsmarktbeleid, bijvoorbeeld door te stimuleren dat zzp’ers in dienst worden genomen of zzp’ers te helpen in het opbouwen van een pensioenvoorziening.

Bij het onderdeel professionaliseren komen weer andere projecten aan bod: hier wordt geïnvesteerd in duurzame inzetbaarheid, opleiding en ontwikkeling. Zo kijkt men o.a. naar de duurzaamheid van de carrières van makers en culturele werkenden. Bijvoorbeeld in het programma Permanente Professionele Ontwikkeling, vanuit

‘De culturele sector moet veranderen om Nederland aantrekkelijk te houden als innovatieland.’



waar begeleiding en cofinanciering beschikbaar is. En dan onderdeel drie: verdienvermogen. Dit gaat o.a. over marktstimulering van de gehele sector, het vergroten van de financiële taart door crowdfunding en het verbeteren van het verdienvermogen van werkenden in het algemeen in de kunsten. Naast dat makers op verschillende thema’s cofinanciering kunnen aanvragen, wordt er ook gefocust op het versterken van bijvoorbeeld eigendomsrechten en het auteursrecht. Hoe kunnen werkenden hun inkomsten daarmee vergroten?

### Beweging van flexwerk naar vaste dienst

Maar de fair practice code gaat over meer dan alleen betaling, zegt Feitsma. ‘Het gaat ook over vertrouwen in elkaar, respect voor het vakgebied. De code is door veel organisaties en overheden

overgenomen. Wij proberen de sector daarin te ondersteunen. Er is een beweging gaande van flexwerk naar vast in dienst, en daar moet je op voorbereid zijn. Nu is 60% zzp’er in de culturele sector.’ Naast deze begeleiding werkt Platform ACCT samen met het CAOP binnen de meerjarige regeling MDIEU (Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid & Eerder Uittreden) aan een gezonder werklevens van de werknemer. ‘Wij doen met drie subsectoren mee: poppodia en -festivals, de Nederlandse orkesten en de Nationale Opera & Ballet. Daarin helpen we de makers en werkenden bijvoorbeeld met een loopbaan APK bij een loopbaancoach om hun ontwikkelingswensen te bespreken.’

### Samenwerkingen praktijk en beleid

Platform ACCT is ook verantwoordelijk voor het actualiseren van de Arbeidsmarktagenda.

Een agenda met verbeterpunten voor de arbeidsmarkt, die door de sector zelf is opgesteld in 2017. Wat voor rol spelen die verschillende samenwerkingen met partners in praktijk en beleid? ‘Het is onderdeel van ons DNA, de sociale dialoog,’ zegt Feitsma. ‘We hebben ervoor gezorgd dat we een bestuur hebben dat zowel vertegenwoordigers kent van werkenden als van werkgevers/opdrachtgevers. Het takenpakket van Platform ACCT wordt gevoed door de Deelnemersraad, bestaande uit een brede vertegenwoordiging van de

sector. Deze raad bespreekt onder andere onze jaarplannen en adviseert hierover. De leden hiervoor worden voorgedragen door organisaties die de belangen van werknemers en opdrachtgevers vertegenwoordigen, organisaties die de belangen van werkgevers en opdrachtgevers vertegenwoordigen, samenwerkingspartners, adviesorganen en (rijks)cultuurfondsen. Omdat we dat op die manier doen, zit de balans tussen de werknemers-werkgevers, opdrachtgevers-opdrachtnemers goed.’

Als organisatie is de impact juist groot omdat ze zijn voortgekomen uit de sector zelf, voegt Feitsma toe. ‘Platform ACCT is een vervolg van de Arbeidsmarktagenda uit 2017. Wij voeren een deel van die agenda namens de sector uit. We zijn een kleine, compacte organisatie. De programma’s en projecten moeten we altijd samen aangaan met anderen. En dat is ook precies hoe we te werk willen gaan. Uiteindelijk gaat de sector, en dus ook de werkende professional in die sector, erop vooruit als we de fair practice code hanteren.’

### Nederland aantrekkelijk houden als innovatieland

Die relevantie in het culturele landschap is belangrijk. ‘De situatie zoals die nu bestaat is uiteindelijk niet houdbaar. Je merkt dat er mede door bezuinigingen van een jaar of tien geleden een verschuiving heeft plaatsgevonden naar werken als zzp’er. De inkomsten zijn aanzienlijk gedaald, en dat heeft als gevolg gehad dat veel mensen de sector hebben verlaten,’ zegt Feitsma. Dat is voor de lange termijn voor Nederland niet wenselijk. ‘De sector moet veranderen om Nederland aantrekkelijk te houden als innovatieland. In andere landen en op de Brusselse agenda wordt juist wél geïnvesteerd in cultuur. Als de sector hier krimpt, lopen we achter als land, ook economisch gezien. De sector is het dus aan zichzelf verplicht om beter te gaan betalen.’ Omdat Platform ACCT een onafhankelijke organisatie is en bijvoorbeeld geen vakbond, worden er geen activistische uitspraken gedaan. ‘We letten vooral op de ontwikkelingen die op ons afkomen



‘Cultuur is één van de economische pijlers van veel steden, maar veel makers weten dit niet. Ze onderschatten hun eigen waarde als werkende.’

en verhouden ons daartoe. We proberen met die ontwikkelingen in ons achterhoofd de beste arbeidsmarkt te creëren voor de culturele en creatieve sector.'

### Wat is nu eerlijke betaling?

Waar Feitsma graag aan wil bijdragen met de organisatie, is het fair pay aspect. 'Veel instellingen en makers worstelen met: wat is nu eerlijke betaling? Wat mag ik vragen? Wat ik graag zou willen is dat we samen goed gaan verkennen wat we nu precies verstaan onder fair pay. Zodat je daar niet die eeuwige ruis over houdt,' legt hij uit. 'Als tweede willen we in gesprek over het implementeren over de fair practice code en fair pay. Het komt vaak voor dat kunstenaars zichzelf geen inkomen uitkeren in de begroting die ze maken voor een project. Cultuur is één van de economische pijlers van veel steden, maar veel makers weten dit niet. Ze onderschatten hun eigen waarde als werkende. Daarom ben ik heel blij dat er initiatieven zijn als [De Creatieve Coalitie](#), waar makers veel sneller in contact komen met informatie over nieuwe ontwikkelingen en regelingen. Abonneer je als maker dus vooral op een nieuwsbrief van een branchevereniging om op de hoogte te blijven!'

### 'Lees je in'

Dat is ook de grootste tip die Feitsma geeft als het aankomt op het versterken van de inkomenspositie van creatieve makers. Informatie. Werkenden: ken je waarde, lees je in over de fair practice code en fair pay, en sluit je aan bij een belangenbeharti-

gingsorganisatie. 'Het is relevant dat zowel opdrachtgevers en werkgevers, en opdrachtnemers én werknemers allemaal de juiste informatie hebben. Hoe meer dat zo is, hoe meer wij kunnen doen om de arbeidsmarkt te verbeteren,' zegt Feitsma. 'Wat speelt er? Waarom is jouw positie eigenlijk zoals die is? En ben je daar tevreden

mee? Hoe kun je dat verbeteren als dat niet zo is?' Voor de grote clusters werkt Platform ACCT samen met vakbonden, brancheverenigingen, en vertegenwoordigers. 'Hoe meer die instellingen gevoed worden door hun achterban en de makers, hoe beter het uitgangspunt zal zijn.' ●



# Slotwoord Wouter Touw

## De culturele codes, hoe verder na 2023?

De governance code cultuur beschrijft de uitgangspunten en onderliggende waarden voor goed bestuur in de culturele en creatieve sector. Penvoering van deze code ligt per 2010 bij Cultuur + Ondernemen.

De code diversiteit en inclusie beschrijft de wijze waarop de culturele en creatieve sector een inclusiever en diverser en daarmee toegankelijker sector kan en wil worden. LKCA is penvoerder.

De fair practice code is de meest recente sectorale code en geldt als gedragscode voor werken en ondernemen in de culturele en creatieve sector. De code beschrijft de uitgangspunten en onderliggende waarden voor een toekomstbestendige sector. Deze code bepaalt op dit moment in belangrijke mate de ontwikkelingen in de sector. Kunsten '92 is penvoerder.

De codes zijn opgesteld met en door werkenden, belangenhartigers en beleidsmakers in de sector en vormen de pijlers onder het beleid op het gebied van werk- en opdrachtgeverschap, programmering en financiering.





'De sector is niet in balans en dat is ze eigenlijk al jaren niet. Waarom? De risico's voor arbeidsongeschiktheid worden eenzijdig bij de toch al kwetsbare makers gelegd.'

### Terugblik op 2023

In 2023 zijn belangrijke beleidsmatige fundamenteen gelegd voor het daadwerkelijk implementeren van de fair practice code in de culturele sector. Voor de Basisinfrastructuur 2025-2028 (de toplaag van de sector) is Fair Practice nu verplicht. Daarnaast is verdere versnelling en verdieping aangebracht in het denken over en vormgeven van de code in 2023. Op verschillende plekken is met veel energie gezocht naar manieren waarop de code voor betrokkenen op een zinvolle en passende wijze een plek kan krijgen. In deze publicatie is aan de hand van interviews met verschillende betrokkenen te lezen op welke manieren aan de slag is gegaan en op welke manier in de komende tijd aan de versterking

van de sector wordt doorgewerkt. Ik kijk met bewondering en trots naar de wijze waarop alle betrokkenen hier in het afgelopen jaar (en in de jaren daarvoor) hun schouders onder hebben gezet. Met passie, verstand van zaken en doorzettingsvermogen.

Dank aan alle geïnterviewden voor de openhartigheid en de inzichten! Zij nemen ons mee in de ontwikkelingen die spelen in de verschillende branches binnen de culturele sector. Er worden ook pijnpunten aangesneden. Maar wat in de interviews vooral naar voren komt, is hoe veelomvattend het denken over Fair Practice is. En dat Fair Practice niet alleen, maar in gezamenlijkheid moet worden vormgegeven.

### Neem cultuur serieus als plek in de brede welvaart

Het proces is nog niet af. De culturele sector is niet in balans en dat is ze eigenlijk al jaren niet. Waarom? De risico's voor arbeidsongeschiktheid worden eenzijdig bij de toch al kwetsbare makers gelegd. Daarnaast is investeren in professionele ontwikkeling van werkenden nog steeds niet vanzelfsprekend. Salarissen en honoraria blijven achter bij de rest van werkend Nederland. Plus: denken en praten over pensioen en arbeidsongeschiktheid is nog lang geen gemeengoed. En dat moet echt beter.

Er is de laatste jaren (gelukkig) meer aandacht voor 'zachtere' kanten van welvaart van Nederland. Niet enkel economische groei en -voortgang, maar ook: betrokkenheid, vertrouwen, gezondheid, welbevinden, het gevoel erbij te horen en ertoe te doen. Deze manier van kijken, met een bredere blik op wat ertoe doet (brede welvaart) is bij uitstek geschikt om de waarde van de culturele sector te laten zien en concreet te maken. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten biedt met haar '[Propositie Samen Cultuur Borgen](#)' daarvoor al een mooi denkkader en is prijzenswaardig.

Ja, de vraag naar kunst en cultuur is in een deel van de sector kleiner dan het aanbod. Vooral in de beeldende kunst en in de letteren geldt dit, evenals voor delen van de klassieke- en de popmuziek. En dat maakt de sector kwetsbaar voor politieke, kortcyclische grillen. En dat is

onterecht. Investeren in de sector loont. Er werken meer dan 300.000 mensen in de sector, en in 2022 werd er meer dan 3% van het bbp verdiend. De sector creëert daarbij ook nog eens banen, want per werkende in de sector ontstaan 2 nieuwe banen in aanpalende sectoren. Ook draagt de sector bij aan technologische innovatie, en lang niet altijd gesubsidieerd.

Het verdienvermogen van de toplaag is groot. Maar: de eerste spannende stappen als dj maak je bij de (gesubsidieerde) Kunstbende of de (gesubsidieerde) voorrondes van de Grote prijs van Nederland. De eerste stappen als beeldend kunstenaar maak je bij (gesubsidieerde) presentatie-instellingen. Kortom: investeren in de culturele sector loont.

Neem als verantwoordelijke wethouder, raadslid of beleidsambtenaar de plek die het cultuurlandschap inneemt in de brede welvaart van de inwoners van jouw gemeente dus serieus.

### De toekomst?

Het is onze bedoeling om beleid en uitvoering dichter bij elkaar te brengen. In mijn eerste artikel, dat de aanzet vormde voor de serie interviews, roep ik lokale en landelijke beleidsmakers op elkaar op te zoeken. Alleen zo begrijpen we van elkaar hoe er gedacht wordt over Fair Practice. Hier worden inmiddels voorzichtige stappen in gezet: de propositie Samen Cultuur Borgen, door cultuurwethouders opgesteld in VNG-verband, vormt hierin een belangrijke



volgende stap. Partijen die zich bezighouden met onderzoek en de beleidsmatige vormgeving van het concept brede welvaart, willen we graag met makerscollectieven, sociale partners en andere betrokkenen bij elkaar brengen. In 2024 gaan we dat verder vormgeven.

De volgende stap naar stevig cultuurbeleid, mijns inziens? Wettelijke verankering van een vastomlijnde investeringsverplichting in kunst en cultuur door gemeenten en provincies. Ik ben het op dit punt volledig eens met de Raad voor Cultuur. Daarnaast moet het fundament van Fair Practice in de sector worden gevormd door duurzame arbeidsmarktinstrumenten waarvan de sector zelf eigenaar is, en waarvan de bekostiging (deels) door de sector zelf wordt opgebracht. Denk bijvoorbeeld aan collectieve voorzieningen

om opleiding en ontwikkeling mogelijk te maken, en/of fondsen en instrumenten voor de ontwikkeling van mobiliteit. De eerste stappen op dat vlak worden door Platform ACCT gezet. Samenwerking tussen deelsectoren is daarvoor essentieel.

### Voor de makers

Deze publicatie bestrijkt nog lang niet alle elementen van Fair Practice. Er wordt bijvoorbeeld nog niet gesproken over de preciaire situatie waarin klassieke ensemblemusici of onze orkesten zitten. Hetzelfde geldt voor cultuureducatie. In die deelsector is met de bezuinigingen van 2012 veel veranderd. Hoe gaat de Fair Practice code nou uitpakken voor de werkenden in die deelsector? Welke consequenties heeft de code voor de toegankelijkheid van cultuureducatie?

En dan de belangrijkste vraag: wat merken de makers hier nu van? Nog niet genoeg. We hopen dat de interviews cultuur- en beleidsmakers, maar ook betrokken politici inspireert en helpt in het denken over hoe de cultuursector versterkt kan worden. De artikelen bieden concrete hulp en tips bij de transformatie naar een eerlijke arbeidsmarkt in de cultuursector. Want, zoals directeur-bestuurder van Stichting CAOP Marjolijn Olde Monnikhof in haar voorwoord schrijft: het wordt nu echt tijd dat de sector verdient naar wat ze aan waarde toevoegt. De culturele sector heeft laten zien dat ze een volwaardig gesprekspartner is. En dat het menens is met de professionalisering van de sector. Bied dan ook écht perspectief op stabiliteit. ●

[www.caop.nl](http://www.caop.nl)

Het CAOP maakt samen met [Sardes](#) en [Kennisland](#) deel uit van de Stichting CAOP.  
[Lees meer over ons.](#)

#### INFO

Bel 070 376 57 65  
of mail [info@caop.nl](mailto:info@caop.nl)

Bezoek ons op onze sociale netwerken



CAOP Den Haag  
Lange Voorhout 13  
2514 EA Den Haag

CAOP Utrecht  
Arthur van Schendelstraat 600  
3511 MJ Utrecht

Post  
Postbus 556  
2501 CN Den Haag

