

HRM in de cultuursector: een verkenning

**Verslag van drie deelonderzoeken naar HR-kengetallen,
ontwikkeling van de HR-functie en actuele HR-thema's
onder werkgevers**

Jan-Willem van de Velde
Henk Jelle Zandbergen
Leo IJzerman
Claudine de Width
Lisa Wolters

Kenniseffect
Amsterdam, mei 2017

Dit onderzoek is uitgevoerd door onderzoeksbureau Kenniseffect, op initiatief van het Sociaal Fonds Podiumkunsten en is mede mogelijk gemaakt door:

sociaalfonds/podiumkunsten



cultuur panel

dan heb je wat te vertellen...

© Sociaal Fonds Podiumkunsten, Amsterdam 2017

Dit rapport mag worden geciteerd, gekopieerd of online gepubliceerd, mits de bron wordt vermeld en het (digitale) rapport in zijn geheel in stand blijft.

Contact:

Sociaal Fonds Podiumkunsten

Joh. M. Coenenstraat 4 - links

1071 WG Amsterdam

www.sfpk.nl

post@sfpk.nl

Inhoud

1	Inleiding	5
1.1	Aanleiding en achtergrond	5
1.2	Vraagstelling	5
1.3	Onderzoeksaanpak	6
1.4	Leeswijzer	7
2	Deelonderzoek 1: beschikbare HR-informatie	8
2.1	Inleiding	8
2.2	Beschikbare informatie per deelsector	8
2.3	Sectorbrede statistieken	13
2.4	Samenvatting en conclusie	15
3	Deelonderzoek 2: enquête HR-kenmerken	17
3.1	Verantwoording	17
3.2	Kenmerken respondenten	17
3.3	Profiel HR-functie	20
3.4	Tijdsbesteding en taakverdeling HR-activiteiten	21
3.5	Uitbesteding HR-activiteiten en e-HRM	23
3.6	Volgroeidheid van de HR-functie	24
3.7	Toegepaste HR-instrumenten	26
3.8	Opleiding en ontwikkeling	29
3.9	Duurzame inzetbaarheid	31
3.10	Belangrijke thema's en verbeterpunten	34
3.11	Toekomstbestendigheid HR-beleid	38
3.12	Samenvatting resultaten	39
4	Deelonderzoek 3: rondetafelgesprekken HR-verantwoordelijken	43
4.1	Inleiding	43
4.2	Verantwoording	43
4.3	Thema 1: HR-beleid in de praktijk	44
4.4	Thema 2: Flexibele arbeidsmarkt	45
4.5	Thema 3: Instroom en doorstroom	46
4.6	Thema 4: Duurzame inzetbaarheid	47
4.7	Thema 5: Handige oplossingen en slimme ideeën	48
4.8	Samenvatting en conclusie	51
5	Conclusie en discussie	53
5.1	Belangrijkste bevindingen	53
5.2	Beperkingen van het onderzoek	61
5.3	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	62
Bijlage 1.	Deelsectoren en brancheorganisaties	64
Bijlage 2.	Vragenlijst HR-verantwoordelijken	65
Bijlage 3.	Kenmerken respondenten	66
Bijlage 4.	HR-activiteitenclusters	67
Bijlage 5.	HR-prioriteiten (volledig overzicht)	68
Bijlage 6.	Deelnemers rondetafelbijeenkomsten	69
Bijlage 7.	Geraadpleegde personen	70

Voorwoord

Het Sociaal Fonds Podiumkunsten heeft namens alle partners van het Sectorplan Cultuur onderzoek gedaan naar het personeelsbeleid (HR) van werkgevers in de cultuursector. Voor het eerst is gekeken hoe werkgevers hun HR-beleid uitvoeren, welke HR-instrumenten zij daarbij inzetten en welke problemen en ontwikkelingen zich voordoen op HR-gebied. Met de uitkomsten van dit onderzoek kunnen werkgevers beter worden toegerust voor het voeren van een adequaat HR-beleid dat (onder meer) gericht is op de duurzame inzetbaarheid van werkenden en op goed werkgeverschap.

In een parallel onderzoek worden gegevens verzameld bij *werkenden* in de cultuursector. Beide onderzoeken hebben geresulteerd in een vaste groep respondenten die in de toekomst opnieuw kan worden geraadpleegd (Cultuurpanel).

Binnen het voorliggende onderzoek zijn gegevens verzameld bij werkgevers, HR-professionals, branche- en werkgeversorganisaties in de cultuursector. Het onderzoek is begonnen met een verkenning van de beschikbare HR-cijfers op sectorniveau en het raadplegen van diverse personen en informatiebronnen in verschillende deelsectoren. Vervolgens is een enquête gehouden onder leidinggevend en HR-functionarissen. Tot slot is een serie rondetafelgesprekken georganiseerd met tientallen vertegenwoordigers van werkgevers in verschillende deelsectoren.

Hierbij willen wij alle respondenten en deelnemers hartelijk bedanken voor hun waardevolle inzichten en medewerking aan het onderzoek. Onze bijzondere dank gaat uit naar SFPK-coördinator Dorien Versloot en naar Miep van Diggelen en de overige leden van de stuurgroep Sectorplan Cultuur voor hun begeleiding en feedback. Johanna Glas danken wij voor het nakijken van het manuscript op taal en inhoud.

Het onderzoek is uitgevoerd door Henk Jelle Zandbergen, Leo IJzerman, Claudine de Width en Lisa Wolters, onder leiding van ondergetekende.

Jan Willem van de Velde

Kenniseffect

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en achtergrond

Aanleiding van dit onderzoek is het Sectorplan Cultuur. Dit plan is in 2014 opgesteld en bevat diverse maatregelen om werkgelegenheid te behouden en de duurzame inzetbaarheid van werkenden in de sector te verbeteren. De doelen en maatregelen van het sectorplan zijn gebaseerd op een analyse van knelpunten in de culturele arbeidsmarkt¹. Eén van de in totaal acht maatregelen is gericht op het geven van een impuls aan het HR-beleid in de cultuursector. Het gaat om het ondersteunen en beter toerusten van werkgevers voor het voeren van een adequaat personeelsbeleid, gericht op goed werkgeverschap en op versterking van de duurzame inzetbaarheid² van werkenden.

Om werkgevers die dat nodig hebben te kunnen voorzien van de juiste kennis en effectieve hulpmiddelen is inzicht nodig in hoe de HR-functie in de praktijk wordt ingevuld, welke activiteiten worden uitgevoerd, welke instrumenten worden ingezet en tegen welke HR-problemen werkgevers aanlopen. Daarnaast zijn basisgegevens en indicatoren nodig om de effectiviteit te evalueren en de implementatie bij te sturen van diverse maatregelen en interventies die zijn uitgevoerd in het kader van het sectorplan. Uit een voorverkenning voor het Sectorplan Cultuur was onder andere gebleken dat gestandaardiseerde informatie over de personele opbouw, de HR-praktijk en de arbeidsmarkt grotendeels ontbreken of slechts versnipperd beschikbaar zijn, zowel in de culturele deelsectoren als sectorbreed³. Daarom werd bij de ontwikkeling van het sectorplan besloten om de beschikbare HR-informatie in kaart te brengen en een inventarisatie te maken van de stand van zaken op HR-gebied. Dit onderzoek kan daarom worden beschouwd als “nulmeting”.

Om een evenwichtig beeld te verkrijgen, is besloten om de inventarisatie niet alleen te richten op de werkgevers, maar ook op de werkenden. Dit verslag betreft alleen de gegevensverzameling onder werkgevers (en bij werkgeversorganisaties)⁴.

1.2 Vraagstelling

Hoofddoel van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de organisatie en uitvoering van het huidige HR-beleid. Daarmee hoopt het onderzoek een bijdrage te leveren aan de professionalisering van het HR-beleid gericht op goed werkgeverschap en op de versterking van duurzame inzetbaarheid van werkenden in de culturele arbeidsmarkt.

Op basis van de in het Sectorplan Cultuur beschreven uitgangspunten en doelstellingen zijn de volgende onderzoeksvragen en deelvragen geformuleerd.

¹ Zie: <http://www.sectorplancultuur.nl/wp-content/uploads/2014/04/C.Sectorale-analyse-1.pdf> ;

² De mate waarin medewerkers productief, gemotiveerd en gezond willen en kunnen blijven werken, binnen of buiten de organisatie. Duurzaam inzetbare medewerkers kunnen beter inspelen op veranderingen in taken, in hun loopbaan en in de organisaties waar ze werken.

³ Zie o.a.: Martin Verboom (2013). Verkenning Kunst & cultuur, Knelpuntenanalyse factor arbeid & verkenning sectorplan voor de kunst en cultuursector; Lucie Huiskens & Karen de Meester (2013). Sectoranalyse Duurzame Inzetbaarheid, Project ESF Actie E, Cultuur-Ondernemen.

⁴ Het onderzoek onder werkenden in de cultuursector is opgezet als een doorlopend panel onder de naam Cultuurpanel (www.cultuurpanel.nl).

Hoe is de HR-functie in de praktijk georganiseerd?

- Hoe zijn de HR-taken verdeeld tussen HR-functie en de bedrijfsleiding?
- Welke rol(len) vervullen de HR-verantwoordelijken en welke activiteiten voeren zij uit?
- In welke mate zijn verschillen tussen deelsectoren en organisaties van invloed op de inhoud van de HR-functie?

Wat doen werkgevers om hun medewerkers optimaal in te zetten en te ontwikkelen?

- Welke HR-instrumenten en voorzieningen worden ingezet?
- Op welke manier wordt aandacht besteed aan opleiding en loopbaanontwikkeling?
- Welke bijdrage leveren werkgevers aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?

Wat zijn op dit moment de belangrijkste thema's en verbeterpunten op HR-gebied?

- Welke HR-thema's hebben op dit moment prioriteit?
- Welke ontwikkelingen en uitdagingen verwachten werkgevers in de arbeidsmarkt?
- Op welke punten kan de HR-functie verder worden verbeterd?

Hoe kan de HR-praktijk en de ontwikkeling van werkenden worden onderzocht?

- Welke HR-gegevens worden bijgehouden in de verschillende deelsectoren?
- Hoe kan de sector beter inzicht krijgen in de bijdrage van HR-activiteiten aan de (culturele) prestaties van organisaties en aan de arbeidsmarktpositie van werkenden?
- Op welke wijze zou een HR-monitor kunnen worden vormgegeven?

1.3 Onderzoeksaanpak

Dit onderzoek heeft een verkennend en beschrijvend karakter. We bestuderen diverse informatiebronnen, kijken naar verschillende factoren die een rol kunnen spelen en we proberen kenmerken en grootheden te beschrijven en te vergelijken. Zo proberen we diverse aspecten van de HR-praktijk in kaart te brengen. Het onderzoek is dus niet opgezet als benchmark, waarbij de resultaten worden afgezet tegen een bepaalde norm. Het gaat bijvoorbeeld niet om de vraag of werkgevers op dit moment wel "genoeg doen" voor hun medewerkers, bijvoorbeeld in vergelijking met andere werkgevers of sectoren. Er zullen ook geen hypothesen worden getest of met feiten onderbouwde adviezen worden gegeven. Het gaat in dit onderzoek vooral over de vraag wat we nog meer te weten kunnen komen over het personeelsbeleid in de cultuursector dan wat we al wisten. Waar mogelijk zullen we wel proberen resultaten te verklaren of dwarsverbanden aan te geven binnen de context van de culturele sector.

Alle deelsectoren die behoren tot het werkveld van het Sectorplan Cultuur zijn in het onderzoek betrokken:

1. Podiumkunsten en erfgoed
2. Beeldende kunst, film en letteren
3. Architectuur, vormgeving en nieuwe media
4. Cultuureducatie, amateurkunst en bibliotheken

Per deelsector hebben we geprobeerd de beschikbare informatie, werkzaamheden, actuele vraagstukken en oplossingen op het gebied van HR in kaart te brengen. Welke HR-thema's krijgen prioriteit, welke niet? Hoe wordt geanticipeerd op toekomstige ontwikkelingen? En hoe betrekken

organisaties hun medewerkers daarbij? Waar mogelijk worden verschillen tussen deelsectoren geanalyseerd.

Als eerste stap zijn brancheorganisaties van de verschillende deelsectoren benaderd met de vraag welke personeelscijfers beschikbaar zijn. De volgende stap, het in beeld brengen van de huidige HR-praktijk, is uitgevoerd door middel van een online enquête onder HR-verantwoordelijken⁵ van werkgevers. Tot slot zijn op basis van een filtervraag werkgevers geselecteerd en benaderd met de vraag of zij willen meedoen aan een groepsdiscussie (rondetafelgesprek).

Samengevat omvat deze inventarisatie drie *deelonderzoeken*:

1. Verzamelen beschikbare HR-informatie per deelsector;
2. Enquête onder HR-verantwoordelijken;
3. Rondetafelgesprekken met HR-verantwoordelijken.

De enquêtevragen zijn geselecteerd op basis van algemeen gangbaar HR-onderzoek en op basis van een uitwisseling met de stuurgroep Sectorplan Cultuur en andere stakeholders.

De onderzoeksanalyses en -resultaten zijn gebaseerd op de volgende informatiebronnen:

- Antwoorden van HR-verantwoordelijken op de enquête;
- Verslagen en transcripten van de rondetafelgesprekken;
- Mondelinge informatie van vertegenwoordigers van brancheorganisaties;
- Online en offline documenten van brancheorganisaties, kennisplatforms en onderzoeksinstituten.

1.4 Leeswijzer

In Hoofdstuk 2 wordt per deelsector en voor de cultuursector als geheel beschreven welke cijfers en statistieken beschikbaar zijn over het personeelsbestand, over het HR-beleid en over de arbeidsmarkt. Hoofdstuk 3 bevat de resultaten van de enquête onder HR-verantwoordelijken. In hoofdstuk 4 worden enkele centrale onderwerpen belicht die naar voren zijn gekomen in de rondetafelgesprekken. In hoofdstuk 5 zetten we de bevindingen uit het onderzoek af tegen de onderzoeksvragen. Daarnaast bespreken we enkele opvallende uitkomsten, plaatsen we enkele kanttekeningen bij de onderzoeksuitvoering en doen we aanbevelingen voor verder onderzoek.

⁵ De hoogste functionaris die binnen de organisatie verantwoordelijk is voor het personeelsbeleid, c.q. belast is met personeelszaken (b.v. zakelijk leider, HR-manager, P&O adviseur).

2 Deelonderzoek 1: beschikbare HR-informatie

2.1 Inleiding

In het plan van aanpak van het Sectorplan Cultuur wordt geconstateerd dat naar schatting gemiddeld 60% van de bedrijfskosten naar personeel gaat. Desondanks is er binnen de culturele sector weinig actuele en systematische informatie beschikbaar over personele opbouw, scholing, mobiliteit etc. Er dient daarom geïnventariseerd te worden welke informatie wel beschikbaar is en hoe bruikbaar deze is. Op basis daarvan kan de sector bepalen welke cijfers en statistieken in de toekomst nodig zijn om de HR-activiteiten beter af te stemmen op de ontwikkelingen in de culturele arbeidsmarkt.

In dit deelonderzoek inventariseren we de openbaar toegankelijke kwantitatieve informatie per deelsector en voor de sector als geheel. Welke gegevens en kengetallen zijn er beschikbaar over de samenstelling en ontwikkeling van het personeelsbestand, over HR-activiteiten en over de arbeidsmarkt? Welke bronnen worden gebruikt en hoe vaak worden de gegevens geactualiseerd? Bij de verkenning zijn we steeds begonnen bij branche- en werkgeversorganisaties. Vervolgens zijn we indien nodig verder gaan zoeken bij arbeidsmarktfondsen, kennisplatforms en andere kennisaanbieders in de verschillende deelsectoren.

Bij de inventarisatie zijn we uitgegaan van de deelsectoren die worden gerekend tot het werkveld van het Sectorplan Cultuur (zie bijlage 1). Een aantal deelsectoren (o.a. radio/tv omroepen, muziekindustrie, persmedia) valt daar niet onder. Zij beschikken over een eigen sectorplan. Op basis van contacten met vertegenwoordigers van brancheorganisaties, web search en literatuuronderzoek hebben we geprobeerd in kaart te brengen welke cijfers en gegevens momenteel beschikbaar zijn per deelsector (hoofdstuk 2.2) en voor de sector als geheel (hoofdstuk 2.3).

2.2 Beschikbare informatie per deelsector

Podiumkunsten

De Vereniging Nederlandse Poppodia en Festivals (VNPf), de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD), de Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten (NAPK) en de Vereniging van Evenementenmakers (VVEM) verzamelen in meer of mindere mate branchegegevens onder hun leden. De VNPf en de VSCD zijn het meest actief op dit gebied.

De VSCD (145 leden) beschikt over een online benchmarksysteem, het Theater Analyse Systeem (TAS) waarin de leden via jaarlijkse vragenlijsten diverse gegevens bijhouden, onder andere over bezoekersaantallen, programmering, exploitatie en personeelsbeleid. De deelnemers kunnen hun eigen cijfers vergelijken met die van het totaal van de overige leden. Het TAS is alleen voor leden toegankelijk, maar de VSCD publiceert jaarlijks (vanaf 2006) een overzicht van de belangrijkste kengetallen⁶. De gepubliceerde personeelsgegevens zijn het aantal werkzame personen (loondienst, vrijwillig, ingehuurd), aantal fte's, en het gemiddeld aantal personeelsuren per voorstelling. Sinds 2014 wordt ook het relatieve aandeel van de personele kosten in de totale uitgaven gepubliceerd.

⁶ Zie: www.vscd.nl/dossiers-diensten/statistiek-onderzoek/statistiek

De VNPF (90 leden) verzamelt en publiceert sinds 2007 jaarlijks gegevens over optredens, activiteiten, bezoekersaantallen, inkomsten en uitgaven, en werkgelegenheid onder hun leden onder de titel "Facts & Figures"⁷. De werkgelegenheidscijfers omvatten aantallen medewerkers, uitgesplitst naar arbeidsrelatie (o.a. loondienst, zzp, vrijwillig), naar podiumgrootte (klein, middel, groot), de ontwikkeling van de werkgelegenheid in de jaren (in fte's), en de personeelslasten (per jaar en per fte). De laatste cijfers hebben betrekking op het jaar 2015 (gepubliceerd in januari 2017).

De VSCD en de VNPF stellen jaarlijkse hun branchecijfers ter beschikking aan het CBS die deze aanvult met een enquête onder niet aangesloten leden uit de podiumsector zodat sinds 2002 een database bestaat van de gegevens van ca. 350 organisaties in de professionele podiumkunsten. De eerdergenoemde gegevens over werkgelegenheid en personeelskosten worden via CBS Statline jaarlijks geactualiseerd⁸.

De NAPK (75 leden) mag, indien hun leden daarvoor toestemming geven, speel- en bezoekersgegevens inzien die door hun leden zijn ingevoerd in de Gegevensbank Cultuursubsidies, een online database van het ministerie van OCW en het Fonds Podiumkunsten. Deze gegevens worden ook o.a. gebruikt voor de jaarlijkse Cultuur in Beeld publicaties van het ministerie⁹. Er worden door het ministerie en de NAPK geen personeelsgegevens ontleend aan deze database. De NAPK publiceert geen jaarcijfers en/of personeelscijfers over haar leden.

De VVEM (100 leden) publiceert samen de VNPF de Festival Monitor¹⁰, een database waarin tegen betaling diverse bezoekerskenmerken, locatiegegevens, financiële resultaten van ca. 800 culturele festivals met meer dan 3.000 bezoekers beschikbaar zijn. Jaarlijks wordt een ranglijst en een samenvattend overzicht gepubliceerd (Factsheet). Deze monitor bevat echter geen gegevens over medewerkers, werkgelegenheid of andere HR-kenmerken van de organisatoren van festivals en evenementen.

De Vereniging van Vrije Theater Producenten (VVTP, 17 leden) tenslotte, publiceert geen kengetallen over haar leden.

Museum- en erfgoedsector

De erfgoedsector kent verschillende branches. Wij hebben ons gericht op de musea, de monumentenzorg en de archieven¹¹. Nederland kent eind 2015 ca. 685 musea. Daarvan zijn er 413 aangesloten bij de Museumvereniging (413 leden). De Museumvereniging publiceert jaarlijks kerncijfers over bezoekersaantallen, werkgelegenheid, omzet en de collectie van de aangesloten musea, de zogenaamde Museumcijfers¹². De jaarlijkse Museumcijfers worden gepubliceerd sinds 2011. Museumcijfers cijfers en trends over aantallen werkzame personen, aantal banen, aantal fte's, aard van de functies (o.a. publieksfunctie, educatie, collectie, bedrijfsvoering), betaalde en onbetaalde medewerkers (vrijwilligers), en het relatieve aandeel van het personeel in de bedrijfskosten. Verder beschikt de Museumvereniging over een besloten benchmarksysteem waarin de leden hun eigen cijfers kunnen vergelijken met die van de gehele branche. Ook dit systeem bevat personeelsgegevens, maar deze zijn niet openbaar toegankelijk.

⁷ Zie: <http://www.vnfp.nl/dossiers/facts-figures>

⁸ Zie: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=70810NED&D1=0>

⁹ Zie: <https://www.cultuursubsidie.nl/subsidies/gegevensbank>

¹⁰ Zie: <http://www.respons.nl/monitoren-online-databases/festival-monitor-online>

¹¹ Vaak worden ook de openbare bibliotheken aan dit rijtje toegevoegd, maar wij behandelen deze groep apart.

¹² Zie: <https://www.museumvereniging.nl/Devereniging/Cijfersmuseumsector.aspx>

De Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE) zorgt in samenwerking met eigenaren en beheerders voor het behoud van alle (ruim 60.000) rijksmonumenten in Nederland. De dienst verzamelt en publiceert diverse gegevens hierover in de Erfgoedmonitor. Gegevens over de daarbij betrokken medewerkers ontbreken echter, uitgezonderd de medewerkers van (rijksgesubsidieerde) musea. Recent hebben het ministerie van OCW, de RCE en de Museumvereniging afspraken gemaakt om hun gegevens te bundelen in de Erfgoedmonitor die alle 685 musea en rijksmonumenten in Nederland omvat. Ook de bedrijfsgegevens over alle museummedewerkers maken deel uit van deze bundeling waardoor vanaf 2015 een vollediger beeld ontstaat. De gegevensverzameling is beperkt tot aantallen personen en fte's in loondienst, freelancers met VAR en vrijwilligers, inclusief trendgegevens vanaf 2009¹³.

De Branchevereniging Archiefinstellingen Nederland (BRAIN) telt 83 leden. De vereniging verzamelt en publiceert geen jaarcijfers over de aangesloten leden. Wel is er in 2009 een onderzoek gedaan naar de verwachte leeftijdsgebonden uitstroom. Dit rapport bevat diverse cijfers over de medewerkers van in totaal 63 archiefinstellingen.

Bibliotheken

De Vereniging van Openbare Bibliotheken (157 leden) vertegenwoordigt de belangen van alle openbare bibliotheken in Nederland. Samen tellen de bibliotheekorganisaties in totaal ca. lokale 800 vestigingen. De VOB publiceert zelf geen cijfers, maar faciliteert gegevensverzameling ten behoeve van de statistiek openbare bibliotheken van het CBS¹⁴ en ten behoeve van de Bibliotheekmonitor die door de Koninklijke Bibliotheek wordt uitgebracht¹⁵. Beide statistieken bevatten naast cijfers over gebruikers, uitleningen en collecties, gegevens over personeel, werkgelegenheid etc. Specifiek gaat het om het aantal betaalde en onbetaalde medewerkers (vrijwilligers), voltijds en deeltijds, deelname aan scholing en het aandeel personeelskosten binnen de totale kosten.

In 2015 heeft Bibliotheekwerk, het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds voor de openbare bibliotheken, een uitgebreide arbeidsmarktanalyse opgesteld voor de bibliotheeksector. Daarin zijn diverse gegevens m.b.t. de ontwikkeling van de werkgelegenheid, samenstelling van het personeelsbestand, mobiliteit, scholing en personeelsbeleid te vinden¹⁶.

Beeldende kunst

Werkgevers in de deze sector zijn voornamelijk presentatie-instellingen, galeries en beeldende kunstmusea. De laatste groep is hierboven al besproken. De meeste werkgevers in deze sector zijn vertegenwoordigd in twee belangenorganisatie: De Zaak NU en De Nederlandse Galerie Associatie (NGA).

De Zaak Nu (85 leden) verzamelt zelf geen gegevens over haar leden. Wel werkt zij met een aantal andere belangenverenigingen samen in het overlegplatform Beeldende Kunst Nederland (BKNL) dat regelmatig cijfers verzamelt en publiceert over bijvoorbeeld het inkomen van individuele kunstenaars, tentoonstellingen en bezoekersaantallen van presentatie-instellingen en kunstmusea, omzetten van galerieën, maar niet over personeelskenmerken van de deelnemers¹⁷.

¹³ Zie: <https://erfgoedmonitor.nl/indicatoren/museummedewerkers-aantal-en-trend>

¹⁴ Zie: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=70763NED&D1>

¹⁵ Zie: <http://www.bibliotheekmonitor.nl/>

¹⁶ Zie: <http://www.bibliotheekwerk.nl/Arbeidsmarktanalyse-Openbare-Bibliotheken-2015.pdf>

¹⁷ Zie: <http://www.dezaaknu.nl/downloads/BKNL-EenCollectieveSelfie.pdf>

De NGA (100 leden), voert elke vier jaar een marktonderzoek uit onder alle ca. 500 galerieën in Nederland. Daarbij wordt zowel de vraagzijde (kunstkopers) als de aanbodzijde (galeriehouders) onderzocht. In de laatste editie (2014) zijn diverse cijfers gepubliceerd over werkgelegenheid, aantallen werkzame personen, omvang dienstverband en werkervaring van de ondernemer. In 2017 verschijnt de volgende editie. Door te vergelijken met eerdere onderzoeken (vanaf 2006) kunnen trends worden onderkend¹⁸.

Film

De Nederlandse Vereniging van Bioscopen en Filmtheaters (NVBF, ca. 290 leden) is de grootste werkgeversorganisatie in deze branche. De NVBF publiceert jaarlijks samen met de Nederlandse Vereniging van Film distributeurs (FDN, 26 leden) diverse kengetallen en ranglijsten over de uitgebrachte films, aangesloten bioscopen, bezoekersaantallen, verkoopcijfers etc. De jaarverslagen bevatten echter geen kengetallen over de medewerkers die bij de aangesloten organisaties werken¹⁹.

Ook Filmproducenten Nederland, de belangenvereniging van Nederlandse filmproducenten (37 leden) publiceert jaarlijks een uitgebreide statistiek (Film Facts and Figures) over de door de leden geproduceerde films. Deze statistiek bevat o.a. uitgebreide inhoudelijke en financiële cijfers over de geproduceerde films, maar geen cijfers over de medewerkers die daaraan hebben meegewerkt²⁰.

In 2012 heeft SEO Economisch Onderzoek de quickscan Economische kerngegevens Nederlandse film gemaakt in opdracht van Filmproducenten Nederland, de NVBF en het Filmfonds. Deze publicatie bevat uitgebreide gegevens over werkgelegenheid in de Nederlandse filmsector anno 2011, waaronder aantal banen, aantallen medewerkers, deeltijdwerk en onbetaalde arbeid. Zo blijkt bijvoorbeeld dat 40% van de medewerkers bij productie van films, tv-programma's en facilitaire activiteiten onbezoldigd werkt²¹.

Letteren

De werkgevers in de deelsector letteren bestaan voor het grootste deel uit boekhandels, uitgeverijen, vertaalbureaus en organisatoren van literaire festivals. De boekhandels worden vertegenwoordigd door de Coöperatieve Koninklijke Boekverkopersbond (KBb, 1022 leden). De uitgeverijen door de Nederlandse Uitgeversverbond (NUV, 215 leden), de Vereniging van Zelfstandige Uitgevers (VZU, 183 leden) en de Vereniging voor Muziekhandelaren en -uitgevers Nederland (VMN, 89 leden). De vertaalbureaus worden vertegenwoordigd door de Vereniging van Vertaalbureaus in Nederland (VVIN, 85 leden). De literaire festivals hebben geen werkgevers- of belangenvereniging. Naar schatting zijn er 30 tot 50 literaire festivals van enige omvang per jaar in Nederland. Sommige literaire festivals zijn onderdeel van grotere culturele festivals, zoals Kwakoe, Zwarte Cross en Crossing Border. Voor alle genoemde letterenbranches en werkgeversverenigingen worden voor zover bekend geen cijfers verzameld of gepubliceerd over de personen die in deze deelsector werkzaam zijn.

Kennis- en innovatieplatform voor de boekensector KVB Boekwerk verzamelt en publiceert sinds 2016 een monitor over de Nederlandse boekenmarkt. Deze monitor bevat gegevens over boekenverkoop, marktontwikkeling, lezers, kopers, makers en uitgeverijen. De gegevens over makers

¹⁸ Zie: <http://nederlandsegalerieassociatie.nl/Marktonderzoek-2014-aanbodzijde.pdf>

¹⁹ Zie: <http://www.denvbf.nl/files/2015-jaarverslag-nvbf-en-nvf-printversie.pdf>

²⁰ Zie: <http://www.filmproducenten.nl/film-facts/filmfeiten.html>

²¹ Zie: [http://www.filmproducenten.nl/Onderzoek/Economische kerngegevens Nederlandse film.pdf](http://www.filmproducenten.nl/Onderzoek/Economische_kerngegevens_Nederlandse_film.pdf)

hebben betrekking op de aantallen actieve auteurs en vertalers en hun productiviteit. Het merendeel van deze groep werkt als zelfstandige. De gepubliceerde gegevens over de uitgeverijen bevatten geen informatie over de personen die daar werkzaam zijn²².

Architectuur

De Branchevereniging Nederlandse Architectenbureaus (BNA) vertegenwoordigt de belangen van bijna 1.200 kleinere en grotere architectenbureaus. De BNA publiceert jaarlijks een overzicht van diverse kengetallen van de branche, waaronder de economische prestaties, soorten opdrachten, (personele) kosten, (gemiddelde) werkgelegenheid, personele samenstelling (naar functie), leeftijdsopbouw, ingehuurde krachten en de man-vrouwverdeling²³. Hiernaast publiceert de BNA halfjaarlijks cijfers over de ontwikkeling van de werkgelegenheid in de branche, gebaseerd op een conjunctuurmeting onder haar leden²⁴.

De Stichting Fonds Architectenbureaus (SFA), het sociaal fonds voor de architectenbranche publiceert ook een jaarstatistiek over het aantal medewerkers dat een tijdelijk of vast contract heeft bij een architectenbureau. De BNA en de SFA laten regelmatig samen extern onderzoek uitvoeren naar de arbeidsmarkt in de architectensector. In 2014 is daarbij ook het personeelsbeleid van de architectenbureaus onder de loep genomen. Daarbij is onder meer gekeken naar hoe de HR-functie is belegd in de organisatie, wat de prioriteiten van het HR-beleid zijn en welke factoren van belang zijn voor de opleiding en ontwikkeling van medewerkers²⁵. In 2015 is extern onderzoek uitgevoerd naar de (verwachte) veranderingen in de verhouding tussen vaste medewerkers en de flexibele schil bij architectenbureaus²⁶.

Vormgeving

De Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers (BNO) vertegenwoordigt ca. 1.700 werkgevers en zelfstandigen in de ontwerpsector. De BNO publiceert jaarlijks de BNO Branchemonitor met gegevens over o.a. omzet, bedrijfsresultaten, uurtarieven en personeel. De personeelsgegevens zijn beperkt tot het gemiddelde aantal medewerkers per bureau, naar omzetklasse en naar hoofdactiviteit. Daarnaast worden de gemiddelde resultaten per fte, en voor zzp-ers weergegeven. Tot 2015 waren de gepubliceerde personeelsgegevens in de BNO Branchemonitor aanmerkelijk uitgebreider, met onder meer (absolute) aantallen en soorten medewerkers naar functie, ontwerpdiscipline en bedrijfsgrootte; ziekteverzuim, inkomensgaring (combibanen), instroom, uitstroom, gedwongen ontslagen, niet verlengde arbeidscontracten etc.

Nieuwe media

Deze deelsector kan op meerdere manieren worden afgebakend. Als we uitgaan van de afbakening in het Sectorplan Cultuur dan omvat deze deelsector multimedia- en internetbedrijven, creatieve ICT / gaming en communicatie- en grafisch ontwerp. De laatste groep valt echter deels onder de BNO en deels onder het Sectorplan Grafimediabranche, dus die laten we hier buiten beschouwing.

De Dutch Digital Agencies (DDA, 125 leden) is de branchevereniging van digitale bureaus in Nederland. De DDA publiceert geen (jaar)cijfers over haar leden en/of de digitale branche. Ook de Dutch Games Association (DGA) publiceert geen (jaar)cijfers over de gamesindustrie. In 2015 heeft de DGA wel, samen met de Dutch Game Garden en TNO, de Nederlandse gamesindustrie in kaart

²² Zie: <http://kvbboekwerk.nl/monitor/>

²³ Zie: http://www.bna.nl/wp-content/uploads/2016/06/BNA_jaaroverzicht-2015-HR-losbladig.pdf

²⁴ Zie: <https://www.bna.nl/bureaus-verwachten-lichte-stijging-aantal-medewerkers-in-2017/>

²⁵ Zie: <http://www.sfa-architecten.nl/uploads/2014/11/werkenindearchitectenbranche.pdf>

²⁶ Zie: <http://www.sfa-architecten.nl/uploads/2015/arbeidsrealities-in-de-architectuur-2015.pdf>

gebracht. Het onderzoeksrapport, de Games Monitor 2015, beschrijft diverse trends en ontwikkelingen in de gamesindustrie, waaronder het aantal werkgevers en de omvang van het aantal banen²⁷. Het is niet bekend of deze monitor een vervolg krijgt.

Cultuureducatie en amateurkunst

In deze sectoren zijn veel beroepsbeoefenaren vanuit verschillende disciplines actief. Zij werken vaak vanuit muziekscholen, culturele centra, kunstopleidingen, maar ook in het (voortgezet) onderwijs. Vanwege het kleinschalige, lokale en specialistische karakter van de activiteiten in deze deelsectoren, laten deze zich niet goed vatten in (landelijke) statistieken. De SER heeft in haar verkenning van 2016 geprobeerd een schatting te maken van het aantal werkzame professionals in deze sectoren²⁸. Het Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA) publiceert jaarlijks een uitgebreid overzicht van actuele vraagstukken en trends op het gebied van de amateurkunst en kunsteducatie. Daarin zijn echter geen statistieken opgenomen over werkgelegenheid, personele samenstelling, HR-beleid etc.

2.3 Sectorbrede statistieken

Naar een inventarisatie per deelsector hebben we ook in kaart gebracht welke sectorbrede en deelsectoroverstijgende statistieken beschikbaar zijn waarin meer of minder structureel aandacht wordt besteed aan kengetallen m.b.t. personeel en arbeidsmarkt.

Monitor Creatieve Industrie

Deze monitor, die is gestart onder de naam Cross Media Monitor in 2006, beschrijft eenmaal per twee jaar trends en ontwikkelingen in de creatieve industrie en ICT. Binnen de creatieve industrie worden drie categorieën onderscheiden: kunsten en cultureel erfgoed, media- en entertainment-industrie en creatieve zakelijke dienstverlening. Deze categorieën zijn weer onderverdeeld volgens de bekende (CBS) branche-indeling. De cijfers van de Monitor Creatieve Industrie gaan vooral over economische indicatoren als bedrijfsvestigingen, banenontwikkeling, productie en verdienvermogen. De cijfers zijn afkomstig van het LISA werkgelegenheidsregister en het CBS. Bijzonder is dat de monitor deze cijfers ook weergeeft voor de 10 steden met de meeste banen in de creatieve industrie. Ook wordt extra aandacht besteed aan de ontwikkeling van relatief nieuwe branches, zoals gaming en digital design. De monitor werd ontwikkeld door Hogeschool INHOLLAND, iMMovator en TNO²⁹.

Cultuur in Beeld

Het ministerie van OCW publiceert onder de titel “Cultuur in Beeld” sinds 2011 jaarlijks een kwantitatief overzicht over de bijdrage van kunst en cultuur aan de economie, over de sociaal-maatschappelijke waarde van cultuur en over de inrichting en financiering van het (gesubsidieerde) cultuurstelsel. De reeks bevat onder meer cijfers over aantallen instellingen, bezoekersaantallen, producties, inkomsten, financiële prestaties en werkgelegenheid. Aanvankelijk lag de nadruk op het (rijks)gesubsidieerde deel van de cultuursector, sinds 2013 is de opzet verbreed naar niet-gesubsidieerde instellingen en branches. De cijfers uit deze monitor zijn grotendeels ontleend aan statistieken van het ministerie (beleidsdatabase OCW), het CBS, brancheorganisaties, cultuurfondsen en gemeenten. Tot 2015 bevatte deze monitor nagenoeg geen informatie over de werkenden in de cultuursector met uitzondering van de ontwikkeling van het aantal banen en zelfstandigen

²⁷ Zie: <https://dutchgamesassociation.nl/thoughts/453>

²⁸ Zie: <https://www.ser.nl/verkenning-arbeidsmarkt-cultuursector.ashx> ; blz. 25

²⁹ Zie: http://www.immovator.nl/monitor_creatieve_industrie_2016.pdf

(werkgelegenheid). Met ingang van 2015 wordt meer aandacht besteed aan ontwikkelingen in de culturele arbeidsmarkt in de vorm van een nieuw hoofdstuk “Cultuur als bedrijf en beroep”. Daarin worden o.a. gegevens gepresenteerd over het inkomen van creatieve professionals, de gevolgen van de overheidsbezuinigingen (vanaf 2013), de aansluiting tussen opleiding en arbeidsmarkt, kansen op werk voor starters, en combibanen (binnen en buiten de sector)³⁰. De ministeriele cultuurncijfers zijn ook beschikbaar via de aparte website OCW in cijfers³¹.

Cultuurindex Nederland

De Boekmanstichting en het Sociaal Cultureel Planbureau publiceren sinds 2005 de Cultuurindex, een verzameling van ruim 80 indicatoren die betrekking hebben op vijf deelsectoren: podiumkunsten, erfgoed, film, letteren en beeldende kunst. De cijfers zijn afkomstig uit diverse bronnen, waaronder CBS, SCP, TNO, LISA, LISS panel, ROA, brancheorganisaties en cultuurfondsen. De indicatoren zijn gegroepeerd in vier categorieën: 1. Capaciteit (o.a. instellingen en arbeidsmarkt); 2. Participatie (o.a. bezoek en beoefening), 3. Geldstromen (o.a. subsidies en omzet), en 4. Concurrentiekracht (o.a. nationaal en internationaal). De informatie over de arbeidsmarkt is beperkt tot 5 indicatoren die betrekking hebben op de werkgelegenheid zoals vastgesteld door het CBS en het aandeel afgestudeerden van kunstvakopleidingen zoals vastgesteld door het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA). Deze cijfers worden bijvoorbeeld ook gebruikt in de hierboven genoemde Cultuur in Beeld publicaties. De Cultuurindex wordt sinds 2013 niet meer geactualiseerd³².

Conjunctuurwijzer

De Conjunctuurwijzer publiceert sinds 2015 een economische vertrouwensindex van directies van instellingen uit verschillende culturele deelsectoren (o.a. musea, poppodia en-festivals, schouwburgen en concertgebouwen, erfgoed, architecten, digitale industrie). Via online enquêtes onder de doelgroep wordt de vertrouwensindex elk half jaar geactualiseerd. De respondenten krijgen de vraag of zij verwachten dat bijv. de hoeveelheid bezoekers, voorstellingen, medewerkers, inkomsten, concurrentie etc. het komende halfjaar zal toenemen, gelijk blijven of afnemen. Daarnaast bliken zij terug op het afgelopen half jaar en geven aan of er sprake was van groei, stabiliteit of krimp op dezelfde aspecten³³. De gemeten aspecten m.b.t. medewerkers en arbeidsmarkt verschillen per deelsector. Zo wordt voor de musea alleen een index “betaalde medewerkers” gerapporteerd. Voor de poppodia daarbij ook “vrijwillige medewerkers”, en voor gaming- en digitale industrie ook “flexibele inhuur”, “inzet op scholing en ontwikkeling” en “beschikbaarheid goed personeel”.

De Conjunctuurwijzer is een initiatief van een ex-directeur van een brancheorganisatie en een kunstjournalist en wordt gesponsord door ABN AMRO en BDO Accountants. De gegevensverzameling en -analyse worden uitgevoerd door de Academy for Leisure, onderdeel van het NHTV Internationaal Hoger Onderwijs Breda³⁴. De Conjunctuurwijzer is opgezet naar analogie van de Conjunctuurenquête Nederland³⁵, zodat de index vergelijkbaar is met de rest van Nederland.

³⁰ Zie: <https://www.rijksoverheid.nl/Cultuur+in+Beeld+2016+digitale+versie.pdf>

³¹ Zie: <https://www.ocwincijfers.nl/cultuur-media>

³² Zie: <http://www.cultuurindex.nl/>

³³ Zie: <http://conjunctuurwijzer.nl/cultuur/>

³⁴ Voortgekomen uit de toenmalige Nationale hogeschool voor toerisme en verkeer (NHTV)

³⁵ Een samenwerking van CBS, KvK, VNO NCW en MKB Nederland.

GOC / Trends in de creatieve industrie

Het GOC, brancheorganisatie van de grafimedia sector, publiceert sinds 2007 jaarlijks een rapport over ontwikkelingen in de werkgelegenheid en op de arbeidsmarkt in de grafimediabranche. Vanaf 2010 is de rapportage uitgebreid naar de gehele creatieve industrie. Hoewel de grafimediabranche buiten het bestek van dit onderzoek valt, bevatten de rapporten jaaroverzichten en cijfers over diverse andere creatieve deelsectoren, waaronder de categorie “kunst en erfgoed”. Verder bieden deze trendrapporten regelmatig eigen onderzoek, interessante cijfers en inzichten over personeelsbeleid, werkomstandigheden, loopbaanontwikkeling, sociale innovatie, scholing, duurzame inzetbaarheid en andere arbeidsmarktvoorwaarden in de culturele en creatieve sector³⁶.

2.4 Samenvatting en conclusie

De meerderheid van de onderzochte deelsectoren publiceert geen structurele HR-gegevens. Slechts 8 van de 24 (33%) van onderzochte branche- en werkgeversorganisaties publiceert jaarlijks cijfers over o.a. de personeelsopbouw en de werkgelegenheid in de branche (zie tabel 1). Deze cijfers zijn meestal beperkt tot het aantal medewerkers of fte's, functiegroepen, type arbeidsrelatie (vast, zelfstandig, vrijwilliger) en het aandeel van de personeelskosten in de bedrijfslasten. De Museumvereniging (Museumcijfers) en de Branchevereniging Nederlandse Architectenbureaus (BNA) publiceren de meest uitgebreide gegevensset. Leden van deze verenigingen kunnen hun eigen kengetallen ook met de branche vergelijken via een besloten benchmarksysteem.

De hoeveelheid gepubliceerde personeelsgegevens is relatief klein in vergelijking met bijvoorbeeld de publiekscijfers, productiegegevens en financiële prestaties. Geen van de jaarstatistieken bevat cijfers over bijvoorbeeld opleiding en ontwikkeling, instroom en uitstroom (mobiliteit), ziekteverzuim, (duurzame) inzetbaarheid of medewerkerstevredenheid. Opvallend is dat sommige brancheorganisaties wél uitgebreide jaarstatistieken publiceren met daarin de prestaties van hun leden, maar dat in deze verslagen niet wordt gerept over de medewerkers die dit alles mogelijk hebben gemaakt (dit geldt b.v. voor de film- en bioscoopsector).

Verschillende brancheorganisaties laten wel *incidenteel* onderzoek doen naar ontwikkelingen in de werkgelegenheid of specifieke arbeidsmarktvoorwaarden. Een goed voorbeeld hiervan is de arbeidsmarktanalyse die in 2015 is gemaakt voor de bibliotheeksector door Bibliotheekwerk, het A&O fonds voor de openbare bibliotheken.

De sectorbrede statistieken overlappen sterk met elkaar qua gebruikte informatiebronnen (Monitor Creatieve Industrie, Cultuur in Beeld, Cultuurindex). Daarnaast blijven bepaalde deelsectoren in deze statistieken vaak buiten beeld (b.v. cultuureducatie en amateurkunst). De gegevenssets van de sectorbrede statistieken zijn zeer beperkt als het gaat om gegevens over werkenden (meestal alleen werkgelegenheid) terwijl de statistieken over bezoekers, producties, financiën etc. vaak veel uitgebreider zijn.

De Raad voor Cultuur heeft in 2015 de minister van OCW erop gewezen dat een goede monitoring van ontwikkelingen in de cultuursector (m.n. in de arbeidsmarkt) in gevaar komt door de vele (gesubsidieerde) instellingen die momenteel in opdracht van het ministerie beleidsrelevant onderzoek doen. Volgens de Raad voor Cultuur zou er meer samenwerking en afstemming moeten zijn in de verzameling en analyse van de onderzoeksgegevens. Eigenlijk zou de onderzoeksinformatie over de sector volgens de Raad “onafhankelijk en objectief” moeten worden aangeleverd door een

³⁶ Downloadpagina: <http://www.goc.nl/trends/trends>

zelfstandig functionerend onderzoeksinstituut of kenniscentrum, dus zonder tussenkomst of betrokkenheid van het ministerie. De minister heeft dit advies overgenomen en in haar begroting ruimte gemaakt voor een “bovensectorale instelling voor onderzoek en statistiek”³⁷.

In hun recente vervolgadvis over versterking van de culturele arbeidsmarkt wijzen de SER en de Raad voor Cultuur ook op de tekortkomingen en versnippering van het arbeidsmarktonderzoek binnen de sector. Zij pleiten ervoor om de onderzoeksinspanningen te “harmoniseren” door met de sector en het ministerie een gezamenlijk onderzoeksprogramma te ontwikkelen en te financieren dat tot doel heeft om aan alle betrokken partijen “objectieve, uniforme, actuele en onafhankelijk verwerkte kwantitatieve informatie over de culturele en creatieve arbeidsmarkt toegankelijk beschikbaar te stellen”³⁸.

Tabel 1 Brancheorganisaties en publicatie van HR-gegevens

(zie hoofdstuk 2.2 voor de betekenis van de afkortingen)

Brancheorganisatie	Structureel publicatie?	Toelichting
1. VSCD	Ja	Alleen over leden, beperkte gegevensset
2. VNPF	Ja	Alleen over leden, beperkte gegevensset
3. NAPK	Nee	
4. VVEM	Nee	
5. VVTP	Nee	
6. Museumvereniging	Ja	Alle musea; uitgebreide gegevensset; met benchmark
7. RCE	Ja	Met musea (erfgoedmonitor), beperkte gegevensset
8. BRAIN	Nee	
9. VOB/Bibliotheekwerk	Ja	Via CBS, beperkte gegevensset
10. De Zaak Nu	Nee	
11. NGA	Ja	1 x per 4 jaar: beperkte gegevensset
12. NVBF/FDN	Nee	
13. Filmproducenten NL	Nee	
14. Boekbond	Nee	
15. NUV	Nee	
16. VZU	Nee	
17. VMN	Nee	
18. VviN	Nee	
19. KVB Boekwerk	Nee *	* Alleen productiviteitscijfers auteurs en vertalers
20. BNA/SFA	Ja	Uitgebreide gegevensset; met benchmark
21. BNO	Ja	Beperkte gegevensset
22. DDA	Nee	
23. DGA	Nee	
24. LKCA	Nee	

³⁷ Zie blz. 35 en 42: <https://www.rijksoverheid.nl/ruimte-voor-cultuur.pdf>

³⁸ Zie blz. 51 (box): <https://www.ser.nl/2017/passie-gewaardeerd.ashx>

3 Deelonderzoek 2: enquête HR-kenmerken

3.1 Verantwoording

De vragenlijst (zie bijlage 2) is op twee manieren aangeboden aan de doelgroep: HR-verantwoordelijken van organisaties en instellingen in de cultuursector. Ten eerste is deze per e-mail rechtstreeks verstuurd naar een bestand met in totaal 2.638 emailadressen van organisaties in de podiumkunst- en festivalsector. In de praktijk bleek een flink aantal van deze emailadressen niet meer te bestaan (ca. 12%). Ca. 17% van de respondenten gaf aan dat zij een eenmansbedrijf zijn en/of geen personeel in dienst hebben (geen werkgever). Ook bleek in een aantal gevallen dat meerdere uitnodigingen via een verzamelmailbox steeds bij één respondent (b.v. een impresariaat) uitkomen. Het netto aantal correct ontvangen enquête-uitnodigingen schatten wij op ca. 1.500.

Naast deze verspreidingsmethode zijn 30 werkgeversorganisaties en brancheverenigingen van culturele deelsectoren benaderd met de vraag of zij de uitnodiging voor de enquête via hun ledenadministratie willen verspreiden, al dan niet vergezeld van een aanbevelingsbrief. Slechts een klein deel heeft hieraan gehoor gegeven en ons laten weten naar hoeveel leden zij de uitnodiging hebben “doorgezet”. Op deze wijze zijn nog eens tenminste 893 werkgevers bereikt³⁹. Zes brancheorganisaties wilden niet meewerken aan het onderzoek, c.q. het doorsturen van de enquête naar hun leden. Verder zijn bepaalde deelsectoren is niet meegenomen in dit onderzoek, omdat zij:

- niet meededen aan het sectorplan cultuur
- niet vielen binnen het werkveld van het sectorplan cultuur
- niet wilden meewerken aan het onderzoek
- niet beschikken over emailadressen van hun leden
- nauwelijks/geen werkgevers met personeel hebben⁴⁰

In totaal hebben 808 respondenten doorgedrukt op de uitnodigingsmail en gereageerd op de eerste vraag. Daarvan zijn 370 respondenten bij de tweede vraag afgehaakt, omdat ze niet tot de doelgroep behoren (“geen HR-verantwoordelijke”) en zijn er nog eens 134 afgehaakt tijdens het invullen van de enquête. Uiteindelijk hebben 304 respondenten de enquête volledig ingevuld (38%).

Omdat de respons op de enquête in bepaalde sectoren (b.v. ontwerpsector, creatieve zakelijke dienstverlening) achter bleef bij de verwachting is nader onderzoek gedaan op basis van navraag en responsepatronen. Daaruit bleek dat relatief veel emailuitnodigingen niet de juiste persoon in de organisatie hebben bereikt. Ook bleken met name kleine organisaties een geringe betrokkenheid bij het onderwerp te hebben en nauwelijks bekend te zijn met termen als “HRM” en “duurzame inzetbaarheid”. Als gevolg daarvan gelden de resultaten van dit onderzoek uitsluitend voor de deelsectoren: podiumkunsten, erfgoed, beeldende kunst en bibliotheken.

3.2 Kenmerken respondenten

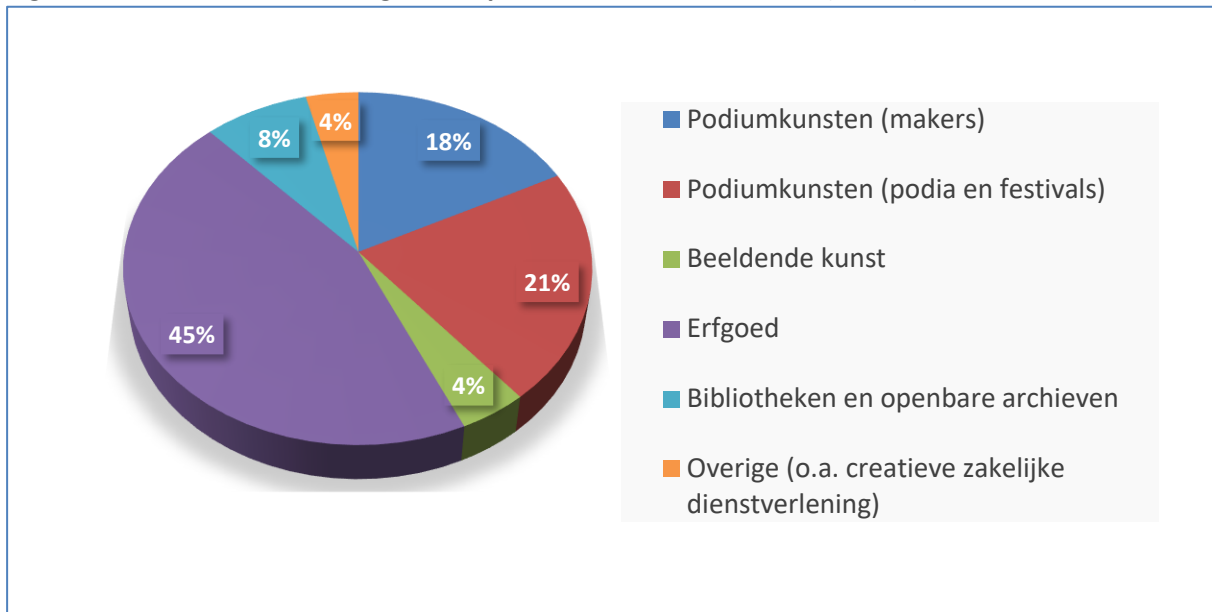
Zoals gezegd hebben 304 werkgevers de enquête volledig ingevuld. De meeste respondenten zijn werkgevers in de podiumkunsten (producenten, gezelschappen, theaters, festivals etc.) en

³⁹ BNO (185); VOB (165); VNPF(93); Museumvereniging/LCM (450).

⁴⁰ Sectoren die om één van deze redenen buiten het enquête-onderzoek zijn gebleven: bioscoopsector, galeriesector, architectenbranche, fotografie, monumentenzorg, archieven, pers & media, radio/tv, cultuureducatie, grafimediabedrijven, letterensector, uitgeverijen, circus en pretparken.

erfgoedsector (vooral musea). Samen vertegenwoordigen zij 84% van de onderzoeksgroep. Figuur 1 bevat een overzicht van de respondenten naar deelsector.

Figuur 1 Procentuele verdeling van respondenten naar deelsector (N=304)



Met behulp van actuele CBS gegevens over het aantal bedrijven per bedrijfstak is nagegaan in hoeverre de verdeling van werkgevers over deelsectoren overeenkomt met de landelijke verdeling. Daarvoor zijn de werkgevers in het onderzoek ingedeeld volgens de standaard bedrijfsindeling (SBI 2008) die ook door het CBS wordt gehanteerd⁴¹. Uit Tabel 2 blijkt dat de verdeling van respondenten over de grootste deelsectoren verrassend goed overeenkomt met de landelijke populatie. Herweging van onder- of oververtegenwoordigde sectoren is dus niet nodig. Wel is het aantal respondenten uit de beeldende kunst sector (n=13) en de bibliotheeksector (n=24) relatief klein, waardoor de resultaten met terughoudendheid moeten worden geïnterpreteerd.

Tabel 2 Vergelijking samenstelling steekproef met landelijke gegevens

Deelsector	SBI-code	Enquête		CBS	
		N	%	N	%
Podiumkunsten	90011	118	41%	1235	41%
	90012				
	90041				
Beeldende kunst (galerieën en expositieruimten)	91022	13	4%	125	4%
Cultureel erfgoed (musea, monumentenzorg, kunstuitleencentra, archieven)	91021	136	47%	1495	49%
	9103				
	91019				
	91012				
Openbare bibliotheken	91011	24	8%	170	6%
Totaal		291	100%	3025	100%

Enquête: exclusief "overige deelsectoren" (n=13).

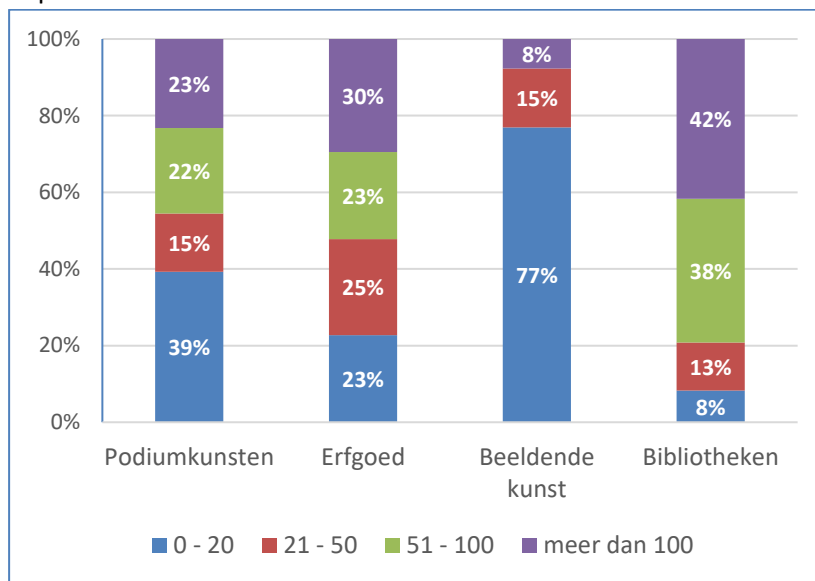
CBS statline: bedrijven met 2 of meer werkzame personen.

⁴¹ Het betreft de statistiek "Bedrijven; bedrijfstak", per 18-01-2017, te vinden op www.statline.cbs.nl.

Organisatiegrootte

De organisatiegrootte is bepaald door te vragen hoeveel vaste, tijdelijke en vrijwillige medewerkers de organisatie het afgelopen jaar heeft gehad in de grootste omvang (zie figuur 2). Wat opvalt, is dat in de beeldende kunst vooral kleine organisaties (tot 50 medewerkers) deelnemen en in de bibliotheeksector vooral grote organisaties (>50 medewerkers). Uit referentiegegevens (CBS) blijkt dat deze verdeling representatief is voor de landelijke verdeling van organisatiegroottes in beide sectoren. Dat geldt ook voor de organisatiegroottes in de beide andere onderzochte sectoren (podiumkunst en erfgoed). De verdeling van organisaties qua grootte in de onderzoekssteekproef vormt dus een goede benadering van de grootteverdeling in de landelijke populatie.

Figuur 2 Organisatiegrootte (aantal medewerkers) in verschillende deelsectoren, in procenten



Leeftijd organisatie

Ruim de helft van de organisaties bestaat langer dan 25 jaar. Ca. 20% is 10 jaar oud of jonger. Ongeveer 10% van de organisaties is zelfs meer dan 100 jaar oud. Bijvoorbeeld de Hortus Botanicus (1590), de Koninklijke Schouwburg (1804), Teylers Museum (1778), het Noord Nederlands Orkest (1862) en de bibliotheken van Hilversum en Velsen (1910). De gemiddelde leeftijd van de organisaties die meededen aan de enquête bedraagt 44 jaar. De jongste werkgevers zijn afkomstig uit de beeldende kunst en de creatieve zakelijke dienstverlening.

Geografische ligging

Zoals verwacht is het merendeel van de organisaties gevestigd in de provincies Noord-Holland (27%), Zuid-Holland (23) of Utrecht (14%). Uit de provincies Groningen, Friesland, Drenthe en Flevoland komen de minste respondenten (samen 4%).

Lidmaatschap brancheorganisatie

Twee op de drie organisaties (67%) is aangesloten bij een branche- of werkgeversorganisatie. De meest genoemde organisaties zijn de Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB), de Museumvereniging, de Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten (NAPK), de Vereniging Nederlandse Poppodia en -Festivals (VNPF) en de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD).

Afhankelijkheid subsidie

Aan alle organisaties is gevraagd of en zo ja uit welke bronnen zij subsidie of een andere financiële bijdrage ontvangen. Bijna alle ondervraagde organisaties (92%) geven aan dat zij in meer of mindere mate afhankelijk zijn van subsidie of andere bijdragen om hun kosten te dekken. Vaak komt de subsidie uit meerdere bronnen (meestal 2 of 3). De meest genoemde bronnen zijn de gemeentelijke subsidie (door 67% genoemd), particuliere fondsen (36%), provinciale subsidie (14%), rijkssubsidie (11%) en cultuurfonds (10%). 11% Van de respondenten zijn een zogenaamde BIS-instelling⁴².

3.3 Profiel HR-functie

Sekse, leeftijd, werkervaring, tijdsbesteding HR

Een overzicht van de belangrijkste kenmerken van de HR-verantwoordelijken is opgenomen in bijlage 3. De meerderheid is vrouw (64%) en ruim de helft is 50 jaar of ouder (51%). Ze zijn gemiddeld 28 jaar werkzaam in hun huidige functie en zijn gemiddeld 11 uur per week bezig met HR-werk. Daarbij valt wel op dat de HR-functionarissen gemiddeld bijna vier zo veel met HR-taken bezig zijn (22,3 uur per week) als de algemeen leidinggevenden die HR “erbij doen” (5,9 uur)⁴³.

Opleidingsniveau

Het opleidingsniveau van de invullers is relatief hoog: bijna de helft heeft een opleiding op HBO-niveau voltooid en ruim 40% heeft een universitaire/post-doctorale opleiding voltooid. Meer dan 4 op de 10 HR-verantwoordelijken (43%) heeft geen specifieke HR-opleiding gehad. Ruim één derde van de HR-verantwoordelijken heeft een specifieke HR-opleiding gedaan op HBO-niveau (26%) of WO-niveau (10%).

Frequent profiel: vrouw, hoogopgeleid, mid/eind career, veel werkervaring

In de profielen van de HR-verantwoordelijken komt de combinatie “vrouw, hoogopgeleid, mid/eind career, veel werkervaring” naar voren in alle onderzochte deelsectoren. In de deelsector beeldende kunst is het aantal HR-verantwoordelijken zonder HR-specifieke opleiding twee keer zo hoog (83%) als in de andere deelsectoren.

Verschillen tussen kleine en grotere organisaties

Qua sekse, leeftijd en opleidingsniveau verschillen de invullers van kleinere en grotere organisaties nauwelijks van elkaar. Bijna twee derde van de HR-verantwoordelijken in kleinere organisaties (64%) heeft geen specifieke HR-opleiding of training gehad. In de grotere organisaties ligt dit percentage aanzienlijk lager (22%). De gemiddelde hoeveelheid tijd die aan HR-taken besteed wordt door de HR-verantwoordelijke is in grotere organisaties zo’n vier keer zo groot (19,6 uur per week) als in kleinere organisaties (5,3 uur).

Aantal HR-functionarissen onder respondenten

De enquêtes waren expliciet gericht aan “degene die binnen de organisatie verantwoordelijk is voor (of goed bekend is met) de HR-functie (personeelszaken)”. Meer dan de helft (55%) van de enquêtes is ingevuld door de zakelijk leidinggevende. Ruim een derde is ingevuld door de HR-functionaris. Bij kleine organisaties (tot 50 medewerkers) is de enquête in meer dan 70% door de zakelijk leidinggevende ingevuld.

⁴² BIS (Basisinfrastructuur) instellingen zijn culturele organisaties met een (inter-)nationale betekenis die steeds per periode van vier jaar rechtstreeks door het rijk worden gesubsidieerd.

⁴³ Dit verschil is statistisch significant ($p < .001$). Overall waar we in dit rapport verschillen tussen subgroepen rapporteren, gaat het om statistisch betekenisvolle verschillen.

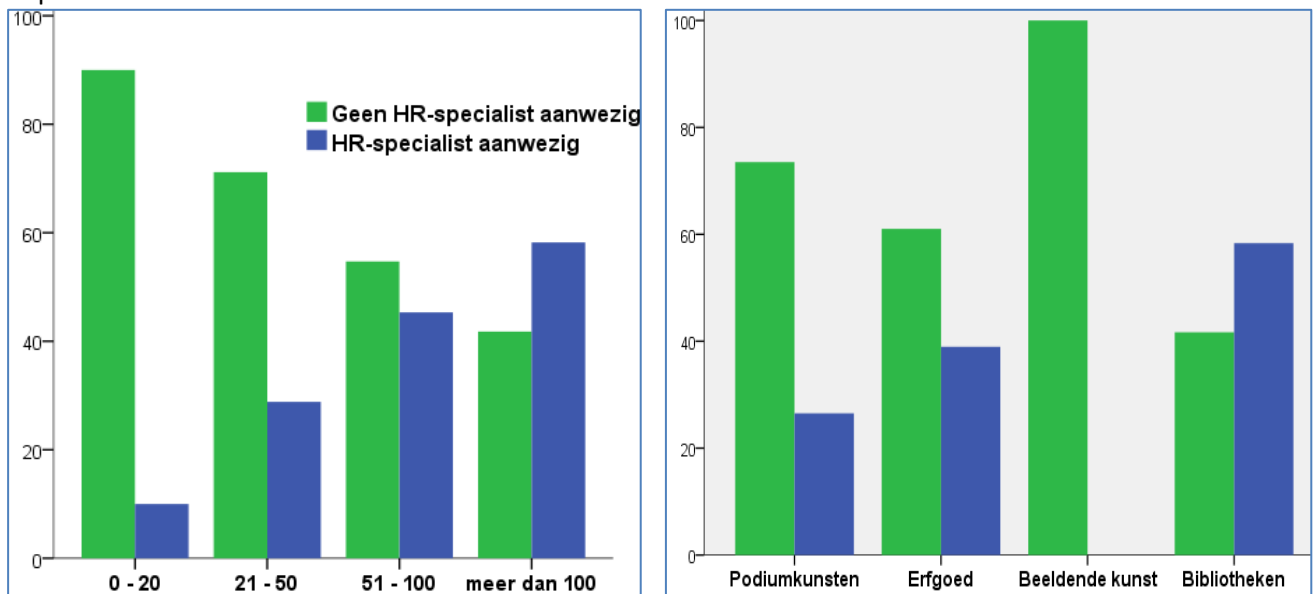
Aanwezigheid gespecialiseerde HR-functionaris

Ongeveer één op de drie deelnemende organisaties beschikt over een gespecialiseerde HR-functionaris. Dit kan een HR-manager, HR-adviseur of (externe) specialist zijn. Tellen we daar de werkgevers bij op waarbij een andere medewerker (b.v. officemanager, boekhouder) HR-taken verricht, dan heeft ca. 45% van de deelnemers over een aparte HR-functionaris. De overige werkgevers (55%) hebben de HR-functie ondergebracht bij de directie of zakelijke leiding.

Verschillen tussen deelsectoren en tussen kleine/grotere organisaties

Figuur 3 geeft de aanwezigheid van een HR-functionaris weer per deelsector en voor kleine en grote organisaties. Als we kijken naar de verdeling per deelsector, dan blijkt dat slechts weinig werkgevers in de beeldende kunstsector (0%) en in de podiumkunsten (26%) beschikken over een HR-functionaris. In de erfgoedsector (39%) en bibliotheeksector (58%) beschikken meer werkgevers over een dergelijke functionaris. Uit figuur 3 blijkt ook dat grotere organisaties (vanaf 50 medewerkers) vaker een HR-functionaris hebben dan kleinere organisaties. Dit verklaart grotendeels waarom werkgevers in de podiumkunsten en beeldende kunstsector relatief vaak geen HR-functionaris hebben: in deze sectoren zijn de meeste organisaties relatief klein (minder dan 50 medewerkers).

Figuur 3 Aanwezigheid HR-functionaris, naar organisatiegrootte en deelsector, in procenten



3.4 Tijdsbesteding en taakverdeling HR-activiteiten

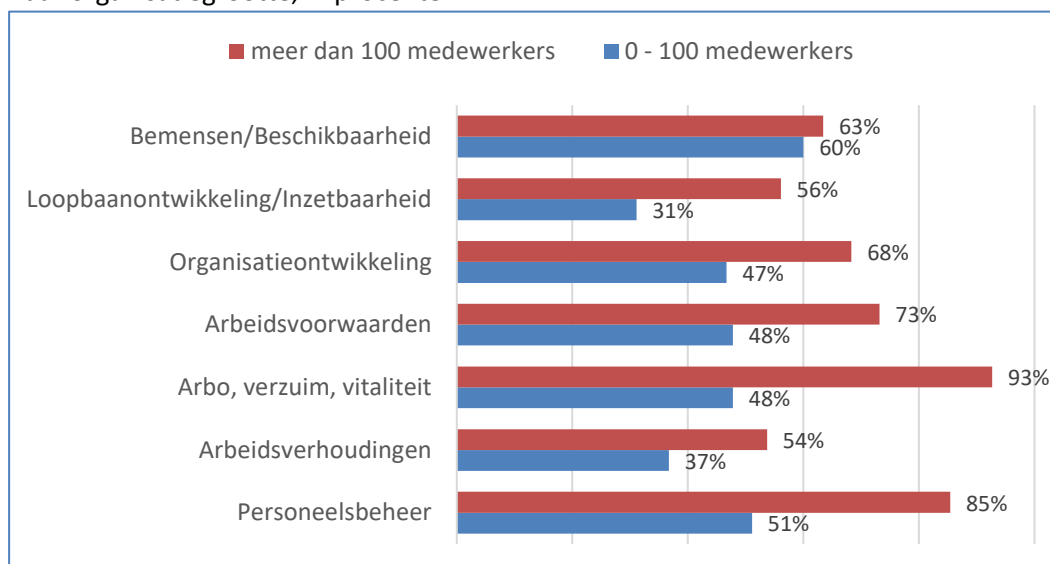
Eén van de onderzoeksdoelen is het verkrijgen van inzicht in de werkzaamheden op het gebied van HR. Aan de deelnemers is gevraagd met welke (clusters van) HR-activiteiten de HR-functie zich bezighoudt en in welke mate. Deze activiteitenclusters zijn gebaseerd op de literatuur over HR⁴⁴. We onderscheiden 7 verschillende activiteitenclusters (zie bijlage 4): 1. Bemensen/Beschikbaarheid, 2. Loopbaanontwikkeling / Inzetbaarheid, 3. Organisatieontwikkeling, 4. Arbeidsvoorwaarden, 5. Arbeid, verzuim, vitaliteit, 6. Arbeidsverhoudingen en 7. Personeelsbeheer.

⁴⁴ Zie bijvoorbeeld: Biemans, P. (2008). Veranderingen in het beroepsprofiel van HRM in de praktijk. Tijdschrift voor HRM, 11-1, p. 5-31.

Over het algemeen blijkt dat de meeste tijd en energie wordt besteed aan “bemensing en beschikbaarheid”, “personeelsbeheer” en “Arbo, verzuim en vitaliteit”. Meer dan 60% van de deelnemers is “regelmatig tot dagelijks” bezig met deze activiteiten. Minder vaak wordt tijd besteed aan “organisatieontwikkeling”, “arbeidsverhoudingen” en “loopbaanontwikkeling en inzetbaarheid”. Met het laatstgenoemde cluster is minder dan 40% van de deelnemers regelmatig tot dagelijks bezig.

De verdeling van HR-werkzaamheden verschilt tussen kleinere en grotere organisaties. In figuur 4 zien we dat in kleinere organisaties aanzienlijk minder tijd besteed wordt aan HR-werkzaamheden dan in grote organisaties. Een uitzondering hierop is het cluster “bemensen en beschikbaarheid”, waaraan kleine en grote organisaties ongeveer even veel tijd besteden. Bij dit cluster gaat het onder meer om taken als personeelsplanning, werving, ontslag, sociaal plan etc. Opvallend is het grote verschil in aandacht voor het cluster “Arbo, verzuim, vitaliteit”: van de grote organisaties is 93% hier regelmatig/dagelijks mee bezig, tegen 48% van de kleine organisaties.

Figuur 4 Organisaties die regelmatig tot dagelijks bezig zijn met specifieke HR-activiteiten, naar organisatiegrootte, in procenten



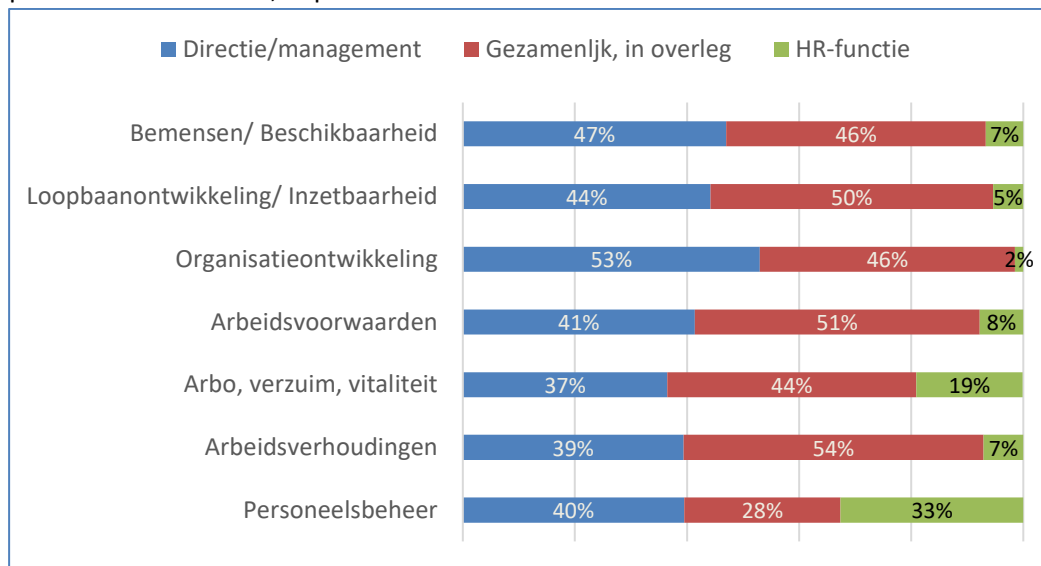
Daarnaast zijn vragen gesteld over de verdeling van HR-taken tussen de HR-functionaris (indien aanwezig) en de zakelijk leidinggevende. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen:

- directie/management voert uit, zonder betrokkenheid van de HR-functionaris
- directie/management voeren gezamenlijk en in overleg uit
- de HR-functionaris voert zelfstandig uit, zonder betrokkenheid van directie/management.

Uit figuur 5 blijkt ten eerste dat de meeste activiteiten door de zakelijke leiding worden uitgevoerd, al dan niet in samenwerking met de HR-functionaris. Alleen op het gebied van personeelsbeheer en Arbo, verzuim en vitaliteit beschikt een groter deel van de HR-functionarissen (20% tot 30%) over meer zelfstandige verantwoordelijkheid.

Aan de deelnemers is ook gevraagd of de HR-functionaris een adviserende of besluitvormende rol binnen de directie heeft. Uit de enquête blijkt dat de HR-functionaris in de meeste organisaties (82%) geen rol vervult binnen de directie. In enkele gevallen – vooral bij grote organisaties – maakt de HR-functionaris wél deel uit van de directie (of managementteam), maar dan zonder bevoegdheid tot het nemen van besluiten t.a.v. het personeelsbeleid.

Figuur 5 Taakverdeling tussen HR-functionaris en zakelijk leidinggevende, per activiteitencluster, in procenten



Noot. Organisaties zonder afzonderlijke HR-functionaris zijn niet in deze figuur opgenomen.

3.5 Uitbesteding HR-activiteiten en e-HRM

Gemiddeld besteedt bijna 42% van de deelnemers bepaalde HR-activiteiten uit aan externe adviseurs of specialisten. In de deelsectoren beeldende kunst (0%), podiumkunsten (29%) en erfgoed (31%) ligt dit aandeel lager dan in de bibliotheeksector (70%). Ook grote organisaties (100+ medewerkers: 46%) besteden vaker HR-activiteiten uit dan kleinere organisaties (< 100: 34%).

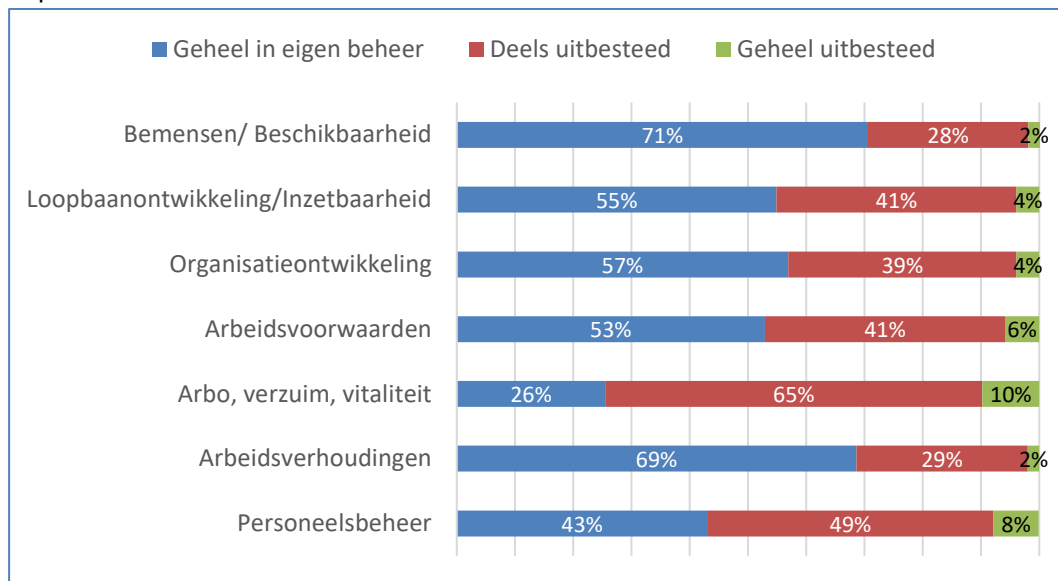
Welke activiteiten uitbested

Als we verder inzoomen op de deelnemers die HR-activiteiten uitbesteden, dan zien we dat met name activiteiten op het gebied van Arbo-zaken en personeelsadministratie deels of geheel worden uitbested (zie figuur 6). Ongeveer 75% van de organisaties die HR-activiteiten uitbesteden, besteedt activiteiten uit op het gebied van “Arbo, verzuim en vitaliteit”. Het gaat dan bijvoorbeeld om advies over Arbo-zaken, verzuimbegeleiding, opstellen van een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) etc. Zo’n 58% van deze organisaties besteedt activiteiten uit op het gebied van “personeelsbeheer”. Het gaat bijvoorbeeld om het beheer van een personeelsinformatiesysteem, de salarisadministratie, of het opstellen van personeelsrapportages. De minst uitbestede activiteiten hebben betrekking op “bemensen/beschikbaarheid” en “arbeidsverhoudingen” (b.v. overleg met OR of personeelsvertegenwoordiging, faciliteren van werkoverleg, advisering bij conflicten).

Uitbesteding in de toekomst

Aan de deelnemers is ook gevraagd of zij de komende vijf jaar meer gebruik willen gaan maken van externe HR-diensten. Gemiddeld is slechts 11% dit van plan. De meerderheid zegt geen plannen te hebben (53%) of het te willen houden zoals het nu is (35%). Maar als we kijken naar de verwachtingen voor afzonderlijke activiteitenclusters, dan wil een groter aantal werkgevers activiteiten gaan uitbesteden, vooral op het gebied van “organisatieontwikkeling” (21%) en “loopbaanontwikkeling/inzetbaarheid” (18%). In de bibliotheeksector gaat het zelfs om resp. 45% en 40% van de werkgevers.

Figuur 6 Uitbesteding van specifieke HR-activiteiten, in procenten



Noot: deze grafiek heeft alleen betrekking op organisaties die hebben aangegeven dat zij bepaalde HR-activiteiten uitbesteden (N=130).

Net als op vele andere terreinen worden de laatste jaren ook verschillende HR-taken en informatiesystemen gedigitaliseerd en ondersteund met behulp van electronic Human Resource Management (e-HRM). Dit zijn bijvoorbeeld webservices, e-tools of andere digitale systemen waarbij bijvoorbeeld gewerkte uren worden bijgehouden, functioneringsgesprekken worden gepland en beheerd, of complete loopbaandossiers worden bijgehouden die zowel door de werkgever als de werknemer zijn in te zien en te wijzigen (employee of manager self service systeem, ESS/MSS).

Gebruik van e-HRM systemen

Uit de enquête blijkt dat ruim 30% van de werkgevers gebruik maakt van één of meerdere e-HRM systemen. In de beeldende kunstsector maken onderzochte werkgevers geen gebruik van e-HRM. In de bibliotheeksector maakt de helft er gebruik van. De door de onderzoeksdeelnemers meest gebruikte systemen zijn Afas ESS/MSS, Raet, Youforce en xpertHR. De toepassing van deze e-HRM systemen is met name gericht op salaris-/arbeidsvoorwaardenadministratie, verzuim- en verlofregistratie, en het inroosteren van medewerkers. Bijna vier op de 10 deelnemer (39%) overweegt om de komende vijf jaar (meer) gebruik te gaan maken van e-HRM diensten. In de bibliotheeksector ligt dit aandeel nog hoger (60%).

3.6 Volgroeidheid van de HR-functie

Over de (ideale) invulling van de HR-functie in de organisatie is veel geschreven⁴⁵. Het bekendste model om de functie van HR te typeren is van Dave Ulrich⁴⁶. Hij onderscheidt de volgende rollen:

1. Strategic partner: HR bewaakt en draagt als strategisch partner bij aan de koppeling van HR-activiteiten met de organisatiestrategie.

⁴⁵ Zie voor een overzicht bijvoorbeeld de oratie van Kluijtmans, F. (2008). Van verzorger naar spelverdeler. Over veranderende posities op het HR-speelveld. Open Universiteit Nederland.

⁴⁶ Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston: Harvard Business School Press.

2. Change agent: HR is medeverantwoordelijk voor de invoering van veranderingsprocessen en de bijbehorende cultuurveranderingen in de organisatie.
3. Employee champion: HR luistert naar medewerkers, toont betrokkenheid bij problemen en reageert adequaat zodat commitment bevordert wordt en capaciteiten vergroot.
4. Administrative partner: HR creëert en beheert een efficiënte infrastructuur om HR-processen, zoals werving, beoordeling en opleiden efficiënt en effectief te laten verlopen.

Volgens Ulrich zorgt HR er idealiter voor dat al deze rollen optimaal worden vervuld (= maximale volgroeiheid). Het ontwikkelen van deze rollen verloopt niet gelijktijdig. Meestal wordt de ontwikkeling gestart vanuit de traditionele operationele rol (personeelsadministratie), met als volgende trede de personeelszorg (reageren, naleven sociale wetten), gevolgd door personeelsmanagement (personeel beïnvloeden en ontwikkelen) en uiteindelijk als hoogste trede het zogenaamde strategische personeelsmanagement. De laatste trede wordt in de praktijk door weinig organisaties bereikt (Biemans⁴⁷).

Aan de deelnemers is gevraagd om van zes typering van de HR-functie aan te geven in welke mate die momenteel van toepassing zijn op hun organisatie (op een 4-puntsschaal lopend van “niet van toepassing” tot “sterk van toepassing”). Op basis van de deelscores per typering is de index “mate van HR-volgroeiheid” samengesteld⁴⁸. Uit de resultaten blijkt dat over het algemeen de traditionele rollen “administreren en regelen” en “helpen en ondersteunen” het meest voorkomen. De rollen “ontwikkelen visie en strategie HR” en “ontwikkelen van HR-producten/ diensten” zijn volgens de deelnemers het minst van toepassing op de HR-functie. Tussen grotere en kleinere organisaties komen significante verschillen naar voren (figuur 7).

In figuur 7 is goed te zien dat de verschillende rollen van de HR-functie in grote organisaties over de gehele breedte verder zijn ontwikkeld dan in kleinere organisaties. De grootste verschillen tussen grotere en kleinere organisaties zien we bij “strategisch HR” en “ontwikkelen HR-producten/diensten”: kleinere organisaties besteden hier significant minder aandacht aan.

Wat verder opvalt, is dat de rollen “administreren en regelen”, “reageren op personele problemen” en “personeelszorg” relatief meer aandacht krijgen dan de andere HR-rollen. Zelfs bij de grote organisaties scoort “personeelszorg” nog iets hoger dan de rest.

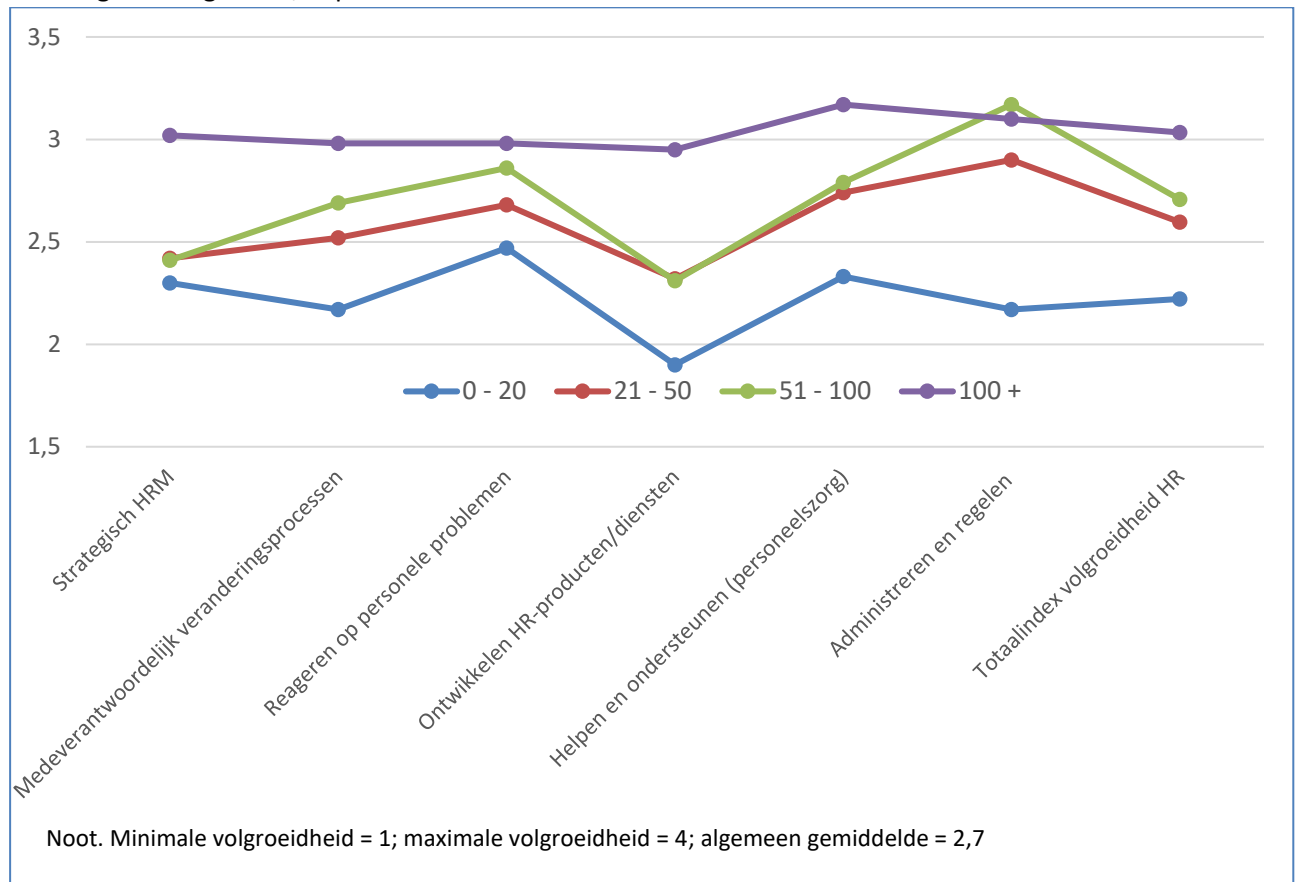
Als we kijken naar de totaalindex voor HR-volgroeiheid, dan zien we dat de grote organisaties significant verder zijn in hun ontwikkeling (gemiddeld 3,0 uit 4 punten), dan de middelgrote (2,6-2,7) en kleinere organisaties (2,2).

We hebben ook gekeken naar verschillen in de HR-volgroeiheid tussen de deelsectoren. Daaruit blijkt dat de bibliotheeksector over de gehele breedte qua ontwikkeling van de HR-functie verder is dan de andere sectoren. Ook het profiel verschilt per deelsector: binnen de podium-, erfgoed- en beeldende kunstsector ligt de nadruk meer op aspecten op de rollen “reageren op problemen”, “personeelszorg” en “administratie en regelen”, terwijl in de bibliotheeksector juist het strategisch HR” en “medeverantwoordelijkheid bij veranderprocessen” meer aandacht krijgt dan de andere rollen.

⁴⁷ Biemans, P.J. (2013) Ontwikkelingen in de HRM-rol, lijnmanagers en HR-afdeling. Brede analyse op basis van achttien casestudies, *Tijdschrift voor HRM* 1 2013

⁴⁸ Op basis van item-analyse (Cronbach's alpha=.83) is een schaalvariabele samengesteld die tussen 1 (minimale volgroeiheid) en 4 (maximale volgroeiheid) ligt.

Figuur 7 HR-activiteitenclusters en totaalindex “mate van HR-volgroeiheid” (rechts), naar organisatiegrootte, in procenten



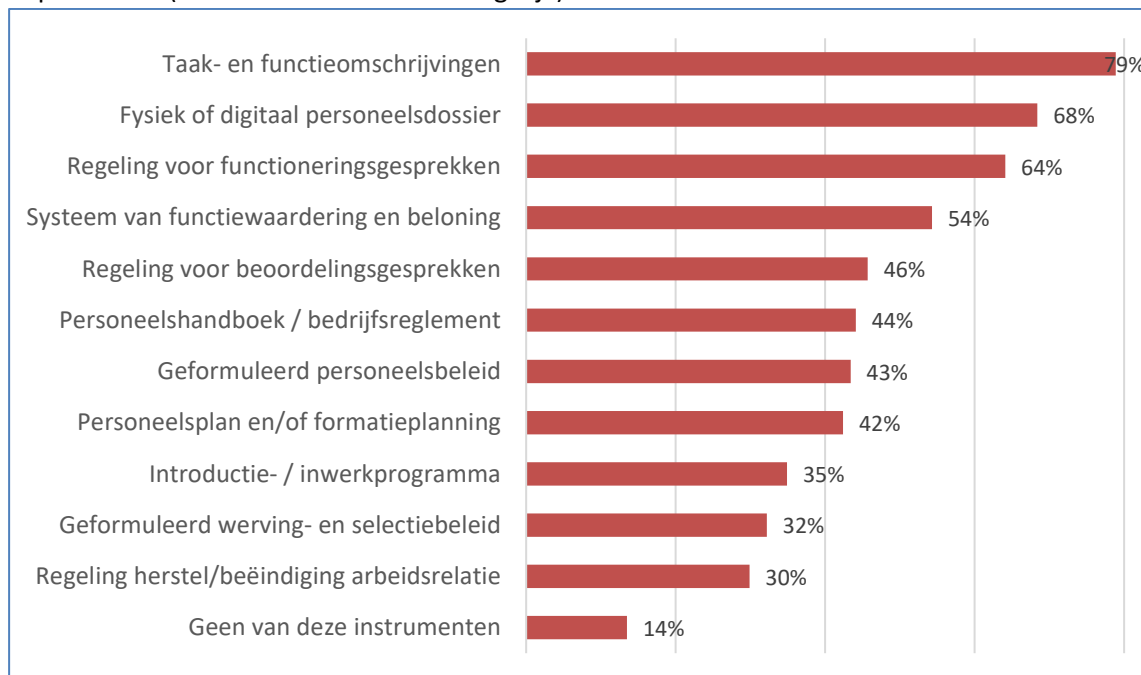
3.7 Toegepaste HR-instrumenten

HR-instrumenten zijn hulpmiddelen en voorzieningen om het HR-beleid in praktijk te brengen. Er zijn veel verschillende instrumenten beschikbaar die inspelen op de behoefte om medewerkers zo goed mogelijk te ontwikkelen en in te zetten, zodat ze daarmee een optimale bijdrage leveren aan het succes van de organisatie. Aan de respondenten is gevraagd om van een lijst met enkele veel voorkomende HR-instrumenten aan te geven welke instrumenten binnen hun organisatie worden toegepast (figuur 8).

Toegepaste HR-instrumenten: verschillen tussen deelsectoren en grotere/kleinere organisaties

Uit de resultaten blijkt dat de meeste organisaties beschikken over taak- en functieomschrijvingen (79%), een personeelsdossier (68%) en doen aan functioneringsgesprekken (64%). Instrumenten rondom werving & selectie, inwerkperiodes en ontslag worden veel minder vaak toegepast. Als we kijken naar de verschillen tussen de deelsectoren, dan zien we vooral dat het *aantal* toegepaste instrumenten in de bibliotheeksector (gem. 8,5) significant hoger ligt dan in de andere deelsectoren. Het gemiddelde aantal toegepaste HR-instrumenten is het laagst in de sector podiumkunsten (4,4). Ruim één op de tien deelnemers (13%) past geen van deze instrumenten toe in hun organisatie. Dit zijn overwegend organisaties in de podiumsector. In grotere organisaties (7,0) is het gemiddelde aantal toegepaste HR-instrumenten ruim twee keer zo hoog als in kleinere organisaties (3,3).

Figuur 8 Toegepaste HR-instrumenten,
in procenten (meerdere antwoorden mogelijk)



Een bijzondere categorie van HR-instrumenten wordt gevormd door de zogenaamde arbeidsvoorwaardenregelingen. We hebben een aantal gangbare regelingen voorgelegd aan de deelnemers met de vraag welke van deze regelingen binnen hun organisatie beschikbaar zijn. In tabel 3 zijn de meest en minst “populaire” (=beschikbare) regelingen op een rij gezet.

Arbeidsvoorwaardenregelingen

- Meer dan de helft tot driekwart van de onderzochte werkgevers beschikken over regelingen voor verlof- en vakantie, deeltijd, pensioen, scholing en flexibele werktijden. Dit geldt voor alle deelsectoren, en zowel voor kleinere als grotere organisaties.
- Bij de deelnemers uit de bibliotheeksector staan de arbeids- en rusttijdenregeling en de ruimte voor zorgtaken (zoals mantelzorg) hoger op de lijst dan in de andere deelsectoren. Dit heeft mogelijk te maken met het vergrijsde personeelsbestand.
- Regelingen rondom prestatiebeloning, loopbaanbudget, gezondheid, duurzame inzetbaarheid en loopbaanbeleid zijn slechts bij een klein aantal (meestal wat grotere) werkgevers beschikbaar.
- Eén op de zes werkgevers (16,6%) zegt geen van deze arbeidsvoorwaarden aan te bieden. Dit zijn uitsluitend werkgevers uit de podium- en erfgoedsector.

Tot slot van deze paragraaf presenteren we nog enkele enquêteresultaten over andere HR-instrumenten en personeelsvoorzieningen:

- Ruim 60% van de deelnemers beschikt over een **OR, MR of personeelsvertegenwoordiging (PVT)**. In de beeldende kunstsector heeft geen enkele organisatie een medezeggenschapsorgaan of personeelsvertegenwoordiging, in de podiumkunsten ligt dit aantal op 47%, in de erfgoedsector op 62% en in de bibliotheeksector hebben alle organisaties (100%) een OR, MR of PVT.
- Bijna 70% van de organisaties volgt een **bedrijfstak- of branche-cao**. Een klein deel doet dat vrijwillig. Van de respondenten uit de beeldende kunstsector valt geen enkele onder een cao. Van de openbare bibliotheken valt 100% onder een cao. De deelnemers waarderen de

betreffende cao's gemiddeld met een 6+. Van de organisaties die vallen onder een cao zegt 76% zich daar volledig aan te houden (podiumkunsten: 65%; erfgoed 73%; bibliotheken: 100%).

- Meer dan 65% van de respondenten (bibliotheken: 20%) geeft aan dat hun organisatie *geen* systematische cijfers (**HR-kengetallen**) bijhoudt ten behoeve van het personeelsbeleid. Organisaties die wel personeelscijfers bijhouden, doen dat vooral ten behoeve van management-rapportage (94%), jaarverslag (52%), website (19%) of brancheorganisatie (6%).
- Een periodiek **medewerkerstevredenheidsonderzoek** wordt gedaan door 39% van de deelnemers (podiumkunsten: 20%; bibliotheken: 95%).

Tabel 3 Beschikbaarheid van diverse arbeidsvoorwaardenregelingen,
in procenten (meerdere antwoorden mogelijk)

Arbeidsvoorwaardenregeling	% (N=296)
Verlof- en vakantiemogelijkheden	70,9%
Mogelijkheden om in deeltijd te werken	63,5%
Pensioenvoorziening	63,2%
Scholings- en opleidingsmogelijkheden	61,8%
Flexibele werktijden	56,1%
Arbeids- en rusttijdenregeling	37,5%
Thuiswerkregeling	37,2%
Ruimte voor zorgtaken (zoals mantelzorg)	35,1%
Mobiliteitsregeling woon-werk	23,6%
Regelingen voor behoud van gezondheid en vitaliteit	15,5%
Promotie- en loopbaanmogelijkheden	15,5%
Functie- en taakrotatie	10,8%
Prestatiebeloning, bonusregeling	10,8%
Individueel loopbaanbudget	10,1%
Levensfasebewust loopbaanbeleid	10,1%
Mogelijkheid zelf arbeidsvoorwaarden samen te stellen	9,8%
Regelingen werknemers financieel te ontzorgen (zoals spaarregelingen)	2,0%
Geen van deze arbeidsvoorwaardenregelingen	16,6%

Flexibele personeelscapaciteit

In met name de podium- en erfgoedsector varieert de behoefte aan personeel soms aanzienlijk, afhankelijk van seizoenen, producties, evenementen en andere factoren. We zijn in de enquête nagegaan hoe organisaties omgaan met deze vraag naar een flexibele personeelscapaciteit. Daarvoor is aan de werkgevers een lijst met verschillende vormen van flexibilisering voorgelegd.

Verschillende vormen van flexibilisering: verschillen tussen deelsectoren

Uit figuur 9 blijkt dat het inzetten van vrijwilligers (66% van werkgevers), het tijdelijk inhuren van medewerkers, zzp-ers (54%) en het werken met flexibele werktijden (52%) en contracten (50%), de meest toegepaste maatregelen zijn om variaties in de personeelscapaciteit op te vangen. Als we inzoomen op de deelsectoren, dan komen steeds dezelfde benaderingen aan de bovenkant van de lijst. Wel wordt het breder inzetbaar maken van medewerkers in de bibliotheeksector meer toegepast (57%) dan het inhuren van tijdelijke medewerkers (43%). En in de beeldende kunstsector relatief veel gebruik gemaakt van overwerk (85%) en kunnen werknemers vaker hun eigen werktijden bepalen (62%).

Figuur 9 Toegepaste vormen van flexibilisering personeelsinzet, in procenten (meerdere antwoorden mogelijk)



Voor sommige organisaties is een flexibele personeelscapaciteit pure noodzaak. Een jongerencentrum (podium voor startende popgroepen) vat het zo samen: *“Flexibeler dan we nu zijn, kunnen we niet meer worden. Met 6 vrijwilligers de hele organisatie draaiende houden, onderhouden (gebouw en omgeving), administreren, besturen en beleid maken, legt een grote druk en verantwoording op deze 6 vrijwilligers. Bovendien draaien 4 van deze vrijwilligers ook nog een zaterdagavond bardienst om de organisatie en zijn doelstelling te kunnen laten voortbestaan.”*

Redenen voor inzet flexibele medewerkers

Tot slot werd in dit onderdeel gevraagd wat de belangrijkste reden(en) zijn voor het inzetten van medewerkers met een flexibel contract. De meeste genoemde redenen zijn: het opvangen van pieken in de personeelsbehoefte (68%), de behoefte aan specifieke kennis en ervaring (62%), om geen risico te lopen te veel personeel in dienst te hebben (bijv. als de markt krimpt) (39%) en om ziekte en verlof van vaste personeel op te vangen (38%).

3.8 Opleiding en ontwikkeling

In tabel 4 hebben we een aantal enquêtegegevens over opleiding en ontwikkeling verzameld en weergegeven per deelsector.

Beschikbaarheid scholings- en opleidingsmogelijkheden

Zoals we al in de vorige paragraaf zagen, beschikt ongeveer 60% van de werkgevers over scholings- en opleidingsmogelijkheden voor hun medewerkers. In de bibliotheeksector ligt dit percentage hoger (88%) en in de beeldende kunstsector flink lager (23%).

Opleiding gevolgd afgelopen jaar

Van de ondervraagde organisaties heeft in totaal ruim de helft van de medewerkers (52%) het afgelopen jaar één of meerdere opleidingen, trainingen of cursussen gevolgd, en in de bibliotheeksector zelfs 85% van de medewerkers.

Opleidingsplan en individueel loopbaanbudget

Het merendeel van de onderzochte werkgevers beschikt niet over een schriftelijk vastgelegd opleidingsplan, uitgezonderd de bibliotheken waar 71% een uitgewerkt opleidingsbeleid heeft. Eén van de vijf organisaties die geen opleidingsplan hebben, zegt dat ze bezig zijn er een te ontwikkelen. Slechts een klein aantal werkgevers (ca. 1 op de 10) maakt gebruik van een persoonlijk opleidings- of loopbaanbudget, en eveneens een kleine minderheid (10%) voert een levensfasebewust personeelsbeleid (beleid aangepast aan de leeftijdsfase van medewerkers).

Beschikbaarheid, benutting en groei opleidingsbudget

Gemiddeld 78% van de deelnemers beschikt over een collectief opleidingsbudget. In de beeldende kunstsector beschikt geen van de deelnemers over een opleidingsbudget en in de podiumkunsten en erfgoedsector ongeveer een kwart van de werkgevers. In de bibliotheeksector beschikken alle werkgevers over een opleidingsbudget.

Gemiddeld geeft 1 op de 4 werkgevers minder geld aan opleiding dan gebudgetteerd en bijna 1 op de 3 werkgevers verwacht dat het budget voor scholing en ontwikkeling de komende jaren zal toenemen (met uitzondering van de deelnemers in de beeldende kunstsector).

Competentieniveau medewerkers

De onderzochte werkgevers zijn van mening dat ongeveer één op de vijf medewerkers onvoldoende zijn gekwalificeerd voor hun taken. In de bibliotheeksector ligt dit percentage nog iets hoger (33%).

Tabel 4 Diverse indicatoren m.b.t. opleiding en ontwikkeling,
naar deelsector, in procenten

Indicator opleiding/ontwikkeling	Podium kunsten (N=118)	Erf- goed (N=136)	Beel- dende kunst (N=13)	Biblio- theek (N=24)	Totaal steek proef (N=291)
Scholings- en opleidingsmogelijkheden	58%	64%	23%	88%	62%
Aanwezigheid opleidingsplan ⁴⁹	14%	19%	8%	71%	21%
Individueel budget scholing/ontwikkeling ⁵⁰	12%	10%	8%	8%	10%
Levensfasebewust loopbaanbeleid	10%	10%	0%	13%	10%
% Medewerkers toegerust voor hun taken	82%	79%	75%	66%	78%
% Medewerkers vorig jaar opleiding gevolgd	39%	43%	0%	85%	52%
Geen opleidingsbudget beschikbaar	24%	26%	100%	0%	22%
Opleidingsuitgaven lager dan budget	20%	30%	0%	20%	24%
Verwacht toename opleidingsbudget	33%	30%	0%	25%	31%

Noot. Exclusief werkgevers overige sectoren (N=13).

Bekendheid met Sectorplan Cultuur

Aan de werkgevers is ook gevraagd of ze bekend zijn met het sectorplan cultuur⁵¹. Ongeveer 1 op de 5 werkgevers (22%) zegt goed bekend te zijn met de inhoud en het aanbod van het sectorplan

⁴⁹ Hierbij werd de volgende definitie gebruikt: een opleidingsplan bevat onder meer de doestellingen van het opleidingsbeleid, de gewenste kennis en vaardigheden, de criteria en financiële voorwaarden voor het volgen van een opleiding.

⁵⁰ Jaarlijks een vast bedrag of aantal dagen per medewerker beschikbaar voor opleiding en ontwikkeling

⁵¹ Zie www.sectorplancultuur.nl

cultuur. Meer dan de helft van de werkgevers (56%) heeft er wel van gehoord, maar weet niet precies wat het inhoudt. De rest (12%) heeft er nog nooit van gehoord.

Gebruik van opleidings- en ontwikkelfonds

Tot slot is gevraagd of de werkgevers het afgelopen jaar gebruik hebben gemaakt van de diensten van een Opleidings- en Ontwikkelfonds voor de scholing van hun medewerkers. Slechts een klein deel van de werkgevers zegt dit te hebben gedaan, met name in de bibliotheeksector (4%) en podiumkunstensector (11%). Daarbij wordt met name het SFPK en het aanbod via het sectorplan cultuur genoemd. De overgrote meerderheid (82%) geeft aan dat er in hun sector geen O&O fonds bestaat.

3.9 Duurzame inzetbaarheid

In de webenquête zijn verschillende vragen gesteld over duurzame inzetbaarheid. Daarbij is de volgende definitie gebruikt: duurzame inzetbaarheid is het vermogen om gezond, vitaal en productief deel te nemen aan (betaalde) arbeid tot de pensioengerechtigde leeftijd⁵². Het gaat zowel om het vermogen om aan de eisen van het huidige werk te voldoen, als om het vermogen om ander werk te vinden. Deze definitie wordt o.a. door het CBS en door TNO gebruikt.

Verwachte problemen met duurzame inzetbaarheid

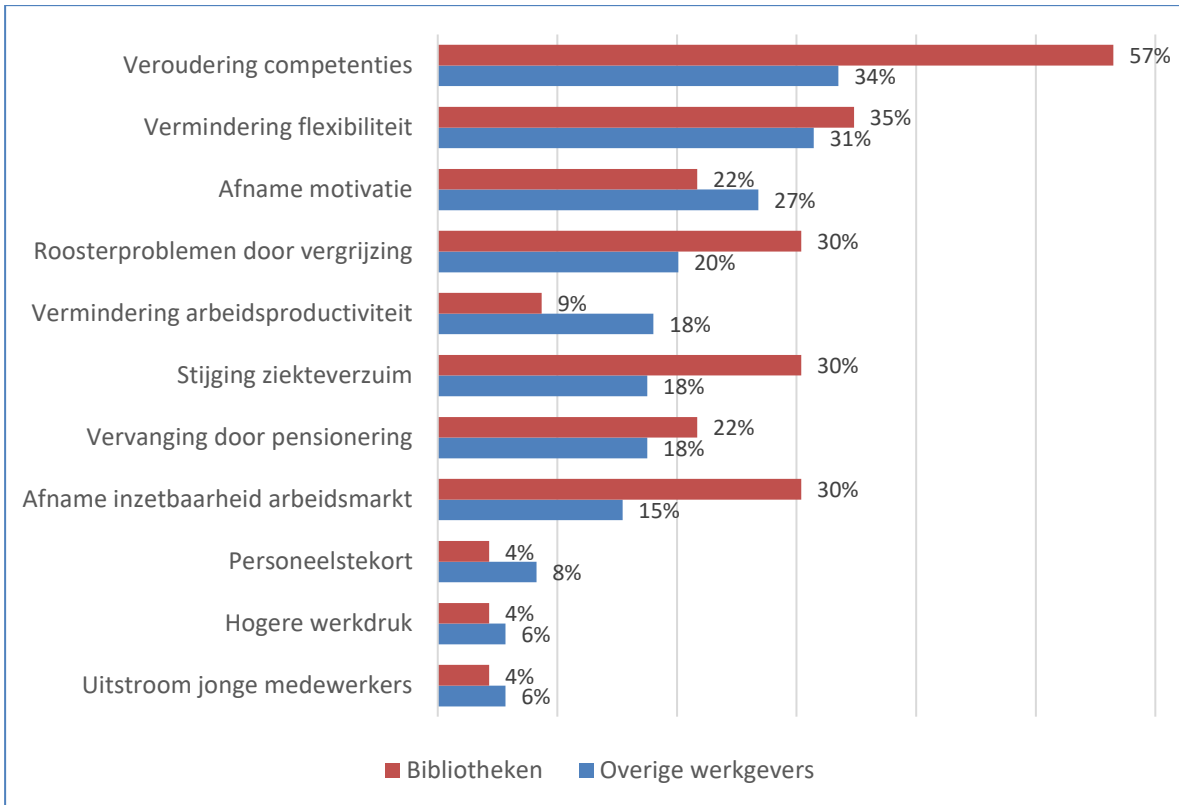
In de eerste plaats is gevraagd of en zo ja welke problemen de werkgevers de komende jaren verwachten op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Uit de resultaten blijkt dat 70% (podiumsector) tot 96% (bibliotheeksector) van de werkgevers de komende jaren problemen verwacht rond de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Als we kijken naar de aard van de verwachte problemen, dan worden competentieveroudering (36%), afgenomen flexibiliteit (32%), verminderde motivatie (26%) en roosterproblemen door vergrijzing (21%) het meest genoemd.

Verwachte problemen met duurzame inzetbaarheid: bibliotheken vs. overige deelsectoren

Als we kijken naar de verschillen tussen deelsectoren, dan blijkt dat het patroon van verwachte problemen voor de bibliotheken flink verschilt met dat van de overige deelsectoren (figuur 10). In de bibliotheeksector verwacht een groter aantal werkgevers de komende jaren problemen rondom competentieveroudering, roosterproblemen, ziekteverzuim en het gemak waarmee werknemers buiten de organisatie of sector aan het werk kunnen (afname inzetbaarheid arbeidsmarkt).

⁵² Zie: Kraan, K. & Sanders, J. (2016). [Monitor duurzame inzetbaarheid](#). Resultaten 2014, Trends sinds 2010 en Methodologie. TNO. Leiden.

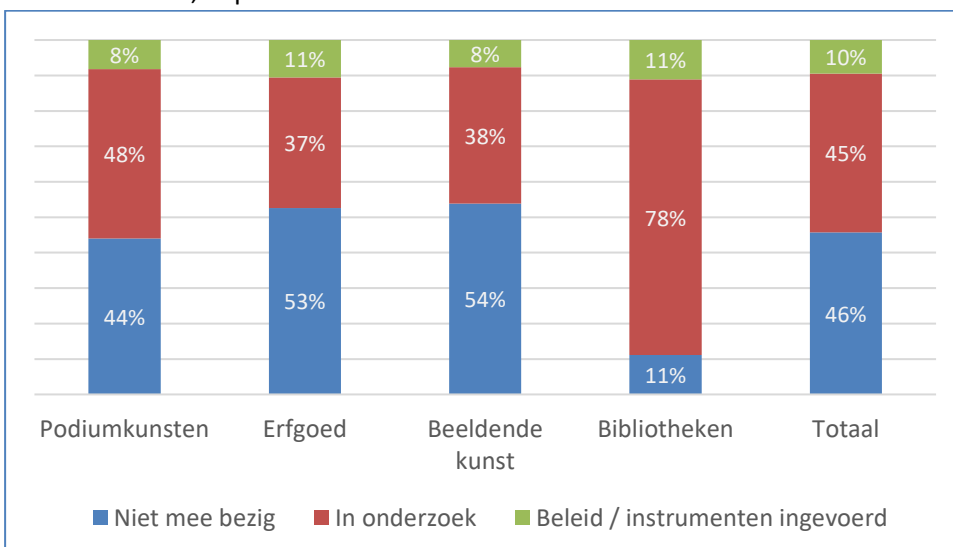
Figuur 10 Verwachte problemen rond duurzame inzetbaarheid, verschillen tussen bibliotheken (n=23) en overige werkgevers (n=194), in procenten (meerdere antwoorden mogelijk)



Op welke manier bezig met duurzame inzetbaarheid

Vervolgens is gevraagd op welke manier organisaties momenteel bezig zijn met het thema duurzame inzetbaarheid (figuur 11).

Figuur 11 Op welke manier zijn werkgevers bezig met duurzame inzetbaarheid, naar deelsector, in procenten

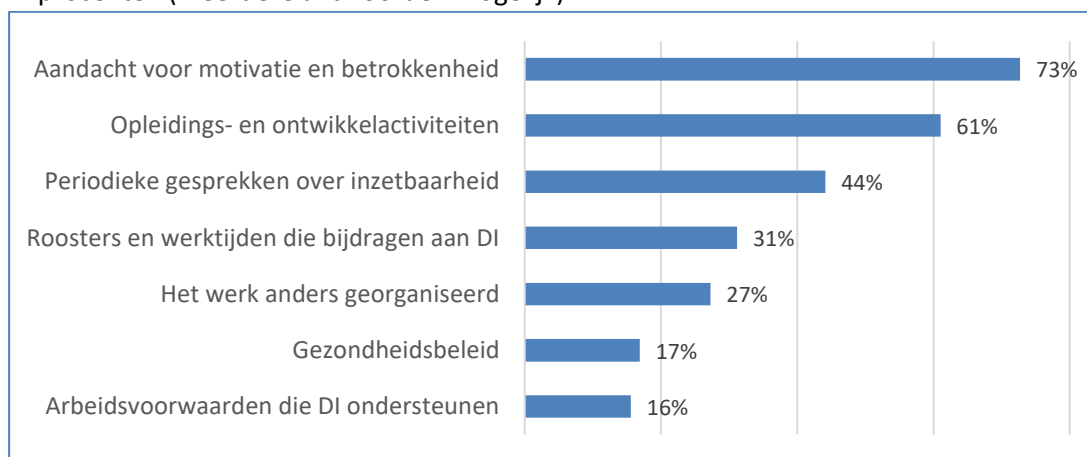


Uit de resultaten blijkt dat ca. 10% van de onderzochte werkgevers beleid en instrumenten ter bevordering van duurzame inzetbaarheid hebben ingevoerd. Van de rest van de werkgevers is ongeveer de helft er niet mee bezig en de andere helft is bezig zich te oriënteren of te onderzoeken hoe ze met dit thema aan de slag kunnen gaan. Een uitzondering zijn de bibliotheken: daarvan zegt de overgrote meerderheid (78%) bezig te zijn met onderzoek naar de invoering van duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

Welke maatregelen ingezet voor duurzame inzetbaarheid

Daarna is gevraagd welke maatregelen ter bevordering van duurzame inzetbaarheid worden toegepast. Uit figuur 12 blijkt dat (extra) aandacht voor motivatie, opleiding en periodieke gesprekken over de (duurzame) inzetbaarheid de meest toegepaste maatregelen zijn.

Figuur 12 Welke maatregelen voor duurzame inzetbaarheid worden toegepast, in procenten (meerdere antwoorden mogelijk)



Duurzame inzetbaarheid: voorbeelden van toegepaste maatregelen

Uit de toelichtingen bij de antwoordmogelijkheid “andere maatregelen” (tabel 5) blijkt dat een aantal werkgevers een eigen invulling heeft gekozen die past bij de aard en omvang van de organisatie (bijv.: “maatwerk op individuele dossiers”). Verder blijkt dat werkgevers niet altijd hetzelfde verstaan onder duurzame inzetbaarheid. Ook blijkt eruit hoe groot de nood bij sommige werkgevers is om de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers te verbeteren.

Tabel 5 Op welke wijze zijn werkgevers bezig met duurzame inzetbaarheid, selectie van antwoorden op open vraag

Werkgever	Toelichting
Museum	Wij zijn sterk gericht op wat medewerkers kunnen en niet op wat zij niet kunnen, veel eigen verantwoordelijkheid, wij halen het maximale uit de medewerkers naar boven
Instelling cultuureducatie	Wij hebben al twee medewerkers duurzaam inzetbaar gerealiseerd en kijken naar dakpan constructies voor specifieke taken
Poppodium	We zijn nog aan het oriënteren m.b.t. bereiken pensioenleeftijd. Dat komt pas over een paar jaar. We hebben een aantal fysiek zwaardere functies die na verloop van tijd te zwaar worden voor mensen. We begeleiden wel al medewerkers voor wie dit na een paar jaar te zwaar wordt naar functies met meer regelmaat.
Poppodium	We houden het personeel betrokken en proberen het teamgevoel te vergroten door een jaarlijks weekend weg. We zijn preventief bezig met arbeidsongeschiktheid.
Jongerencentrum	We blijven rondvragen of via sociale media maar in 2 jaar tijd heeft dit maar 2 vrijwilligers opgeleverd en zijn er 7 gestopt. Op dit moment hebben wij geen idee meer

Werkgever	Toelichting
	hoe dit probleem op te lossen. We proberen onderling op te letten, dat de ander niet "overwerkt" raakt.
Museum	Onze organisatie is ingericht op duurzame arbeidsrelaties als basis, met daaromheen een flexibele schil van tijdelijke projectmedewerkers. Door de flexwet en het zzp-beleid is het steeds lastiger om die flexibele schil goed te managen. Steeds vaker moeten we goede medewerkers laten gaan terwijl het project nog niet afgerond is. Dit is niet in het belang van de betreffende medewerkers, en ook niet van het museum.
Theatergezelschap	[Onze organisatie] heeft, behalve de directie in deeltijd, geen vast personeel in dienst, en om die reden speelt genoemde thematiek geen rol binnen de organisatie.
Theatergezelschap	De organisatie is zó klein (nog geen 4 fte) dat er alleen maatwerk verricht kan worden op individuele dossiers
Bibliotheek	Al een paar jaar geleden mee bezig geweest, maar wat doe je aan een totaal vergrijzend personeelsbestand???
Museum	Leeftijdsbewust personeelsbeleid om de belasting van de werkzaamheden goed te verdelen tussen jong en oud

Tot slot presenteren we nog enkele losse bevindingen m.b.t. duurzame inzetbaarheid:

- Verschillende respondenten passen bepaalde HR-activiteiten en instrumenten toe die zij zelf niet zien als onderdeel van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid, maar die (in theorie) wel een bijdrage leveren aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Bijvoorbeeld regelmatige functioneringsgesprekken, levensfasebewuste personeelsbezetting, opleiding en training, loopbaanontwikkeling en diverse ontzorg- en werk/privé regelingen.
- Gezondheid en vitaliteit zijn belangrijke aspecten van duurzame inzetbaarheid. Ruim 15% van de HR-verantwoordelijken (beeldende kunst: 0%; erfgoed: 11%; podiumkunsten: 16%; bibliotheken 25%) zegt dat zij hun medewerkers het afgelopen jaar de mogelijkheid hebben geboden om deel te nemen aan een **vitaliteitsscan** om inzicht te krijgen in hun gezondheid en levensstijl.
- Gemiddeld één op de drie respondenten (35%) geeft aan dat zij het afgelopen jaar maatregelen hebben genomen om medewerkers te helpen de **werk/privé balans** beter te leren bewaken. Dit geldt voor alle deelsectoren en zowel voor kleinere als grotere organisaties. De meest genoemde maatregelen: coaching, training (b.v. mindfulness), flexibel roosteren en thuiswerken.
- Gemiddeld 15% van de respondenten geeft aan dat hun organisatie de komende jaren **zeker meer geld** gaat besteden aan duurzame inzetbaarheid. Nog eens een 25% zegt er nog over na te denken (bibliotheken: 45%). De resterende 60% (bibliotheken: 40%) is niet van plan (meer) te gaan investeren in duurzame inzetbaarheid. De meest genoemde redenen om niet (meer) te investeren zijn: onvoldoende/ongewijzigd budget (69%), andere prioriteiten (22%) en onvoldoende belang (6%).

3.10 Belangrijke thema's en verbeterpunten

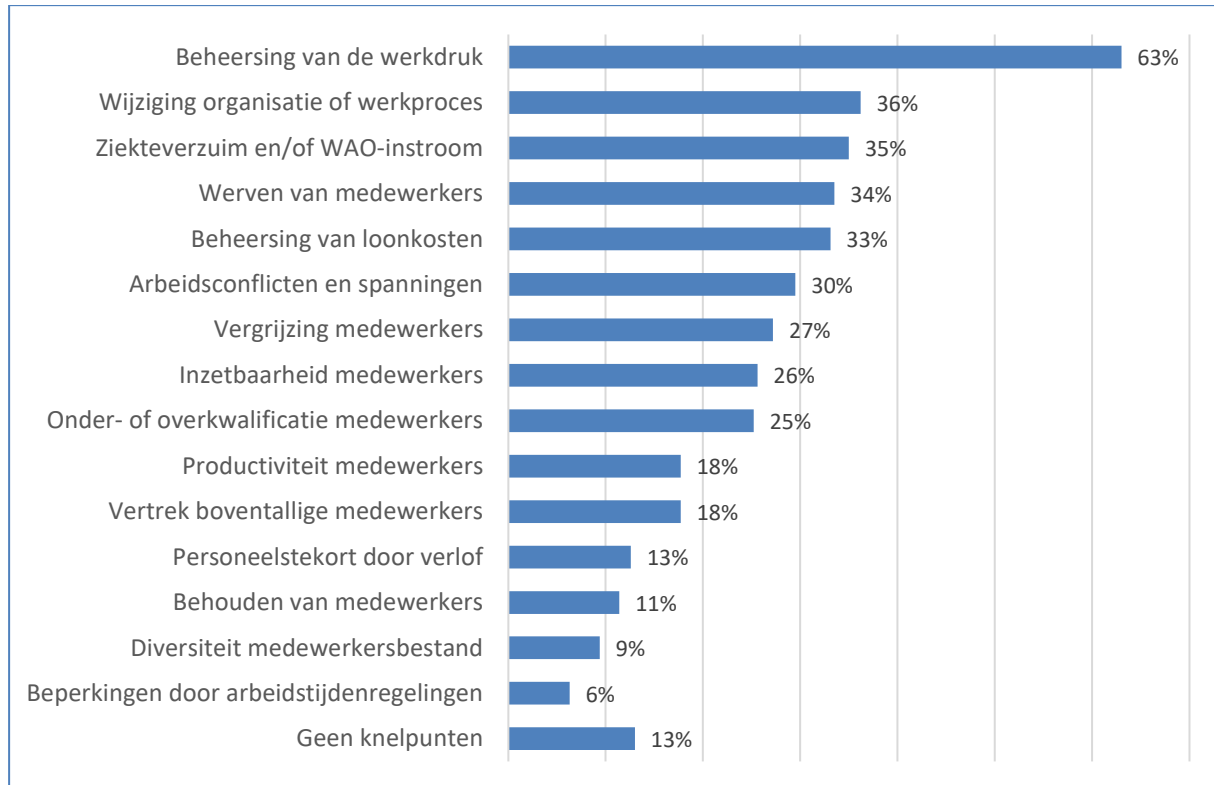
Aan de werkgevers is gevraagd om van een lijst met 15 knelpunten op HR-gebied aan te geven welke knelpunten zich het afgelopen jaar binnen hun organisatie hebben voorgedaan (figuur 13).

Meest voorkomende HR-knelpunten

De meest gerapporteerde knelpunten op HR-gebied zijn: beheersing van de werkdruk (63%), veranderingen in de organisatie of in werkprocessen (36%), ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid (35%), het werven van nieuwe medewerkers (34%) en beheersing van loonkosten (33%). Opvallend is

dat drie op de tien werkgevers arbeidsconflicten en spanningen in de organisatie rapporteren. Ruim één op de tien werkgevers zegt dat er geen HR-knelpunten bestaan in hun organisatie.

Figuur 13 Knelpunten op personeelsgebied,
in procenten (meerdere antwoorden mogelijk)



HR-knelpunten: verschillen tussen deelsectoren

Als we kijken naar de gerapporteerde knelpunten in de verschillende deelsectoren (tabel 6), dan blijkt dat (beheersbaarheid van de) werkdruk meestal bovenaan staat, met uitzondering van de bibliotheeksector. Daar staat vergrijzing van het personeel (54%) op de eerste plaats en komen knelpunten rond de werkdruk op de tweede plaats (46%). Problemen rond vergrijzing spelen ook een rol in de erfgoedsector (vijfde plaats). Problemen door aanpassingen in de organisatie en ziekteverzuim scoren ook relatief hoog, met uitzondering van de beeldende kunstsector. Tot slot staan problemen met de loonkosten hoog in de top 5 van de podiumkunsten (42%) en beeldende kunstensector (58%).

Tabel 6 Top 5 meest genoemde HR-knelpunten, per deelsector

Podiumkunsten (N=91)	Erfgoed (N=117)	Beeldende kunst (N=12)	Bibliotheken (N=24)
1. Werkdruk (67%)	1. Werkdruk (61%)	1. Werkdruk (75%)	1. Vergrijzing (54%)
2. Loonkosten (42%)	2. Aanpassing (35%) organisatie	2. Loonkosten (58%)	2. Werkdruk (46%)
3. Aanpassing (41%) organisatie	3. Werven (32%) medewerkers	3. Kwalificatie (50%) medewerkers	3. Aanpassing (42%) organisatie
4. Ziekteverzuim (40%) WAO/instream	5. Ziekteverzuim (30%) WAO/instream	4. Productiviteit (42%)	4. Ziekteverzuim (38%) WAO/instream
5. Werven (39%) medewerkers	6. Vergrijzing (29%)	5. Arbeids- (33%) conflicten	6. Inzetbaarheid (33%) medewerkers

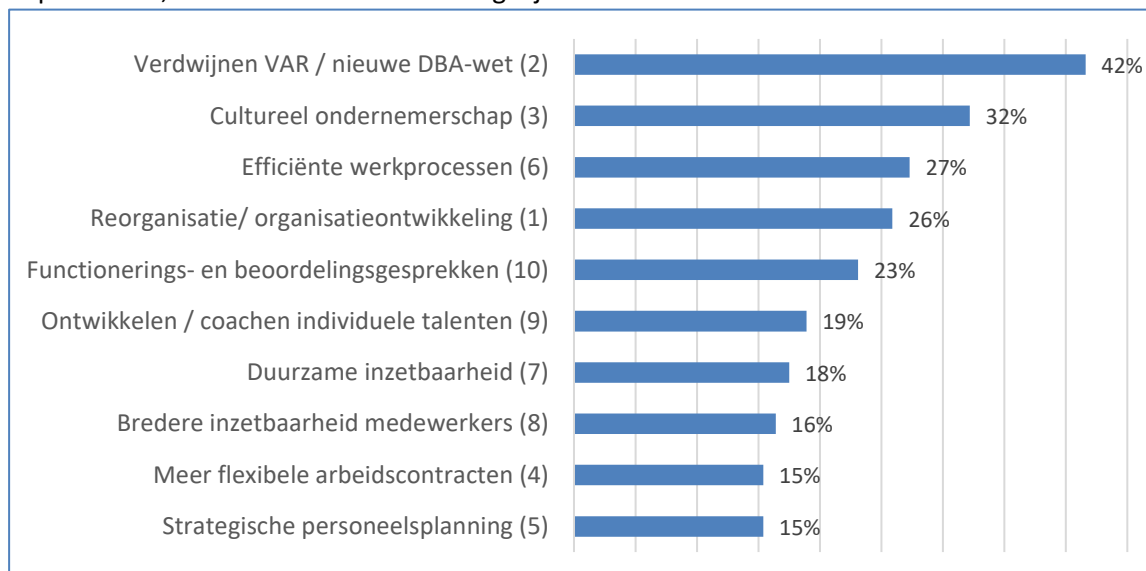
Gevolgen van hoge werkdruk

Elders in de enquête is gevraagd naar de personele gevolgen van problemen met werkdruk⁵³. Daarbij konden de respondenten kiezen uit een lijst van opties of zelf een gevolg omschrijven. Uit de resultaten blijkt dat (hoge) werkdruk volgens de werkgevers vooral leidt tot overwerk (68%), klachten van medewerkers (43%), conflicten en spanningen (39%) en hoger ziekteverzuim (33%). Minder vaak genoemde gevolgen zijn: lagere kwaliteit van prestaties (14%), inzetten van overgekwalficeerde (10%) of ondergekwalficeerde medewerkers (9%) en een hoger verloop (7%).

Top 10 HR-prioriteiten

In de enquête is ook gevraagd naar de HR-thema's die momenteel in de organisatie de hoogste prioriteit krijgen. Respondenten konden uit een lijst van 32 items maximaal 10 onderwerpen kiezen. Daarna werd gevraagd om de gekozen thema's te rangordenen op prioriteit. Wij hebben op basis van de resultaten een top 10 opgesteld (figuur 14; bijlage 5).

Figuur 14 Top 10 HR-thema's binnen de organisatie, gerangschikt naar frequentie, in procenten, meerdere antwoorden mogelijk



Noot: respondenten konden uit 32 onderwerpen maximaal 10 thema's kiezen en rangschikken.

Uit figuur 14 blijkt dat de ranglijst wordt aangevoerd door de nieuwe zzp-wet (42%), cultureel ondernemerschap⁵⁴ (32%), efficiënte werkprocessen (27%) en organisatieverandering (26%).

HR-prioriteiten afgezet tegen activiteitenclusters

Als we de geprioriteerde onderwerpen afzetten tegen de in paragraaf 3.4 behandelde HR-activiteitenclusters dan zien we dat de onderwerpen in de top 10 betrekking hebben op het clusters "loopbaanontwikkeling/inzetbaarheid" (nr. 5, 6, 7, 8), "organisatieontwikkeling" (nr. 2, 3, 4) en "bemensing/beschikbaarheid" (nr. 1, 9, 10).

Niet iedereen vond het gemakkelijk om uit de 32 onderwerpen een selectie te maken, zo blijkt uit de toelichtingen van de respondenten bij deze vraag. De zakelijk leider van een kleine presentatie-

⁵³ Er is sprake van werkdruk als je het werk niet binnen de gestelde tijd kunt afkrijgen (werkbelasting) of niet meer aan de gestelde eisen kunt voldoen (belastbaarheid).

⁵⁴ Ondernemerschap waarbij gestreefd wordt naar een optimale balans tussen zakelijke en artistieke doelstellingen.

instelling drukte het als volgt uit: “Al deze onderwerpen zijn totaal irrelevant aan de onderkant van de sector. Als organisatie draait het om het mobiliseren van symbolisch kapitaal: van energie en enthousiasme. Daarom is niemand ziek en werkt iedereen 24/7 voor effectief minder dan de helft van het minimum uurloon. Alles is duidelijk afgesproken in prestatiecontracten waar iedereen elkaar op kan aanspreken. Ofwel: we zijn mega flexibel en maken onze eigen afspraken.”

HR-prioriteiten: verschillen tussen deelsectoren en grotere/kleinere organisaties

De verschillen in belangrijke HR-thema's en -prioriteiten tussen de deelsectoren podiumkunsten, erfgoed en beeldende kunst zijn gering. De bibliotheeksector heeft wel een duidelijk afwijkende prioriteitenlijst. Bovenaan deze lijst staan (ex aequo) de thema's duurzame inzetbaarheid en cultureel ondernemerschap (46%), gevolgd door organisatieverandering (38%) en strategische personeelsplanning (33%). De nieuwe zzp-wet (0%) is voor de bibliotheeksector niet van belang. Als we kijken naar de verschillen tussen werkgevers met minder of meer dan 100 werknemers dan valt op dat de top 10 van thema's vrij sterk overeenkomt. Wel zijn er enkele verschillen lager in de lijst: grotere organisaties geven bijvoorbeeld meer aandacht aan thema's als mobiliteit, levensfasebewust personeelsbeleid dan kleinere organisaties. De kleinere organisaties geven daarentegen een hogere prioriteit aan onderwerpen als het aantrekken van gekwalificeerde medewerkers en het bevorderen van creatief vakmanschap.

Verbeterpunten HR-functie

Vervolgens kregen de respondenten de vraag voorgelegd op welke punten de HR-functie binnen hun organisatie zou kunnen worden verbeterd. Ruim 30% van de respondenten gaf bij deze vraag aan dat er in hun HR-beleid “geen verbeteringen nodig zijn”. En nog eens 29% gaf aan het even niet te weten. De rest van de werkgevers (n=125) beschreef in totaal 189 verbeterpunten die door ons zijn gerubriceerd en geturfd (tabel 7). Het merendeel van de genoemde verbeterpunten heeft betrekking op meer middelen voor HR (37%), op inspanningen om de huidige HR-praktijk te verbeteren (28%) en op deskundigheidsbevordering op HR-gebied (13%).

Tabel 7 Verbeterpunten HR-functie binnen de organisatie,
gerubriceerde antwoorden op open vraag, in procenten (meerdere antwoorden mogelijk)

Verbeterpunten	Aantal malen genoemd	Aandeel totaal verbeterpunten (n=189)
Meer tijd/geld/capaciteit om effectief HR-beleid te ontwikkelen en uit te voeren	69	37%
Huidige HR-beleid/-instrumenten (meer) vastleggen , intensiveren, actualiseren, vernieuwen, uitbreiden, implementeren etc.	53	28%
Meer kennis en expertise m.b.t. HR-instrumenten, toegevoegde waarde HR voor organisatiesucces, nieuwe regels, wetten etc.	24	13%
Strategisch HR, beleidsontwikkeling lange termijn , minder ad hoc, afstemming personeelsplanning op organisatiestrategie etc.	14	7%
HR-functie creëren , aanstellen, vrijmaken HR-adviseur/manager	13	7%
Samenwerken / netwerken met collega organisaties uit sector	6	3%
Overige verbeterpunten , o.a. ICT ondersteuning, invoeren code culturele diversiteit, communicatie bestuur-personeel	10	5%

Behoefte aan advies, kennis of ondersteuning op HR-gebied

Tot slot van dit onderdeel werd gevraagd of de respondenten (of hun medewerkers) momenteel behoefte hebben aan advies, kennis of ondersteuning op HR-gebied. Ruim 1 op de 5 respondenten (21%) beantwoordde deze vraag positief. De antwoorden zijn gerubriceerd in vijf categorieën. Uit Tabel 8 blijkt dat de meeste respondenten behoefte hebben aan informatie en ondersteuning op het gebied van arbeidsjuridische vraagstukken (42%). Het gaat daarbij vooral over de gevolgen van de flexwet en de nieuwe zzp-wet, maar ook over onderwerpen als het afsluiten en beëindigen van contracten (b.v. wegens langdurige ziekte), functiewaardering en nabestaandenpensioen.

Tabel 8 Actuele behoefte aan advies, kennis of ondersteuning op HR-gebied,
gerubriceerde antwoorden op open vraag, in procenten (meerdere antwoorden mogelijk)

Behoefte aan advies, kennis of diensten m.b.t.:	Aantal malen genoemd	Aandeel totaal behoeften (n=99)
Juridisch / arbeidsvoorwaardelijk / wetgeving , o.a. langdurige ziekte; gevolgen DBA wet; functiewaardering; ontbinding contract; arbeidsrecht	42	42%
Organisatieontwikkeling , o.a. interne organisatie, opschalen activiteiten, verdeling taken en verantwoordelijkheden, innovatie, vertalen strategie naar werkvloer	18	18%
Persoonlijke ontwikkeling , o.a. opleiding, loopbaanontwikkeling, duurzame inzetbaarheid, teamontwikkeling	17	17%
Deskundigheidsbevordering / professionalisering HR-functie , o.a. opfrissen HR-kennis, ondersteuning/opleiding HR-functionaris(s), opbouwen HR-beleid, voorbeelden uit sector	15	15%
Inzet vrijwilligers , o.a. adviezen, instrumenten t.b.v. aantrekken, werving, inzetten van vrijwilligers	6	6%

HR-behoefte in kleine organisaties

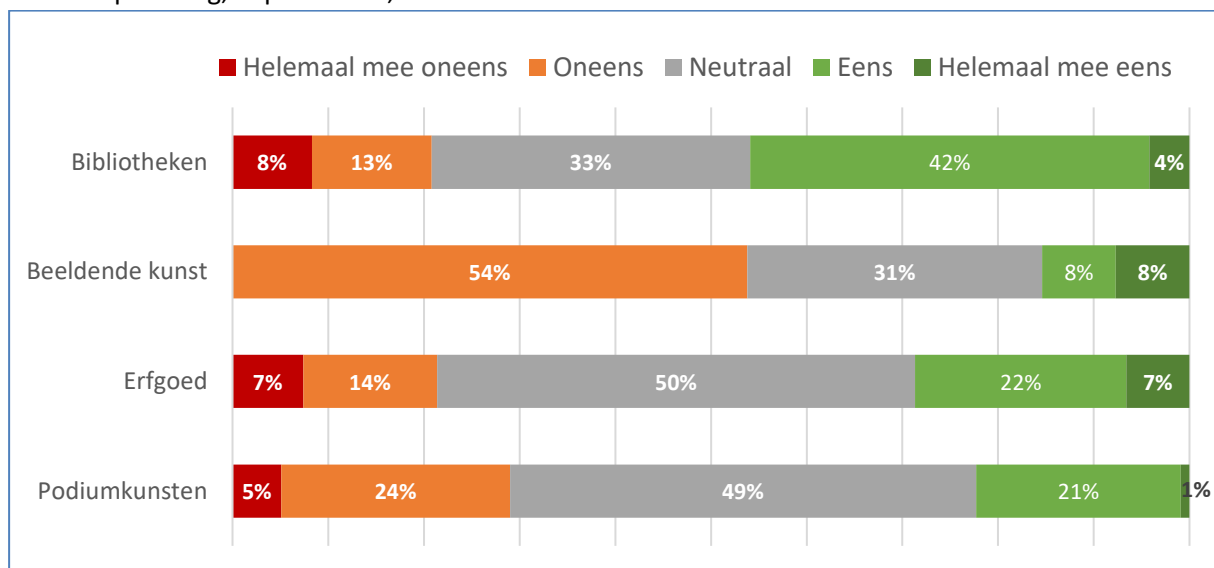
Ook op het gebied van organisatieontwikkeling (18%), persoonlijke ontwikkeling (17%), de professionalisering van de HR-functie (15%) en de inzet van vrijwilligers (6%) bestaat onder een deel van de werkgevers behoefte aan kennis en ondersteuning. Tot slot gaven verschillende respondenten aan dat goed HR-beleid ook belangrijk is in de praktijk van vooral kleine, productie- of seizoensgestuurde organisaties, maar dat zij - door gebrek aan tijd, middelen en aan HR-adviseurs met kennis van de sector - veel zelf moeten uitvinden en oplossen. De zakelijk leider van een middelgroot podium/cultureel centrum verwoordt het als volgt: *“Goed HR-beleid is onderdeel van de dagelijkse praktijk. Alle ervaringen die ik heb met geschoolde HR-medewerkers waren meer dan dramatisch. We zijn op zoek naar handvatten voor een goed en simpel personeelsbeleid. Een CAO is te veel papier waarin de menselijkheid ontbreekt.”*

3.11 Toekomstbestendigheid HR-beleid

Tot slot van dit hoofdstuk kijken we naar vraag of hun HR-beleid volgens de onderzoeksdeelnemers voldoende toegerust is voor de vragen en uitdagingen die van binnen en buiten op de organisatie afkomen. Direct aan het begin van de enquête werd de respondenten gevraagd om te reageren op de volgende stelling: *“Ons HR-beleid is voldoende toegerust voor de uitdagingen binnen onze sector”*. Er waren vijf antwoordmogelijkheden, variërend van zeer oneens (1) tot zeer eens (5).

Uit antwoorden blijkt dat bijna drie op de tien werkgevers (28%) het (zeer) eens is met deze stelling. En eveneens bijna drie op de tien werkgevers (27%) is het (zeer) oneens met de stelling. Als we kijken naar de responses van de verschillende deelsectoren (figuur 15), dan blijkt dat in de bibliotheeksector aanzienlijk meer werkgevers (46%) het met deze stelling (zeer) eens zijn, dan in de erfgoedsector (29%), podiumsector (22%) en beeldende kunstsector (16%). In de laatstgenoemde deelsector vindt meer dan de helft van de deelnemers (54%) dat hun HR-beleid onvoldoende is toegerust. Bij de andere drie deelsectoren ligt dit aandeel tussen de 21% en 29%.

Figuur 15 Ons HR-beleid is voldoende toegerust voor de uitdagingen binnen onze sector, reactie op stelling, in procenten, naar deelsector



3.12 Samenvatting resultaten

Kenmerken respondenten

- 808 werkgevers hebben gereageerd op de enquête-uitnodiging en daarvan hebben 304 HR-verantwoordelijken (leidinggevenden en HR-functionarissen) de enquête over HR in hun organisatie volledig ingevuld (respons: 34%).
- Meer dan de helft van de enquêtes (55%) is ingevuld door de zakelijk leidinggevende. De overige enquêtes zijn ingevuld door de HR-functionaris.
- De analyses zijn gebaseerd op de antwoorden van 304 respondenten, afkomstig uit vier verschillende deelsectoren: erfgoed, podiumkunsten, bibliotheken en beeldende kunst.
- De kenmerken van de totale groep respondenten zijn representatief voor de gezamenlijke populatie werkgevers van de vier genoemde deelsectoren.
- Deelresultaten uit de sectoren beeldende kunst (n=13) en bibliotheken (n=24) dienen met terughoudendheid te worden geïnterpreteerd.
- Ruim de helft van de respondenten werkt voor een organisatie die langer dan 25 jaar bestaat. Het merendeel is gevestigd in Noord-Holland, Zuid-Holland of Utrecht. Twee op de drie respondenten is aangesloten bij een branche- of werkgeversorganisatie. De overgrote meerderheid is in meer of mindere mate afhankelijk van subsidie.

Profiel HR-functie

- Eén op de drie respondenten beschikt over een gespecialiseerde HR-functionaris of -afdeling. In de bibliotheeksector en in grotere organisaties (50+) ligt dit aantal bijna twee keer zo hoog. De respondenten uit de beeldende kunstsector hebben geen gespecialiseerde HR-functionaris.
- De meerderheid van de HR-verantwoordelijken is “vrouw, 50+, hoogopgeleid, mid/eind carrière, met veel werkervaring”.
- Ca. 40% van de respondenten heeft een gespecialiseerde HR-opleiding gevolgd. In grotere organisaties (50+) ligt dit percentage op bijna 80%.
- Bij de meeste respondenten is de HR-functie gericht op de traditionele HR-rollen “administreren en regelen” en “helpen en ondersteunen van personeel”. De rollen “mede ontwikkelen van visie en strategie” en “medeverantwoordelijkheid bij het realiseren van veranderingsprocessen” zijn (veel) minder van toepassing op de HR-functie, vooral in kleinere organisaties.
- De HR-functie in grotere organisaties (100+) is over de gehele breedte (meerdere rollen) significant verder ontwikkeld dan de HR-functie in middelgrote en kleinere organisaties.

Tijdsbesteding en taakverdeling HR-activiteiten

- HR-verantwoordelijken besteden het grootste deel van hun tijd aan werkzaamheden op het gebied van “bemensing/beschikbaarheid”, “personeelsbeheer” en “arbo, verzuim en vitaliteit”.
- Kleinere organisaties besteden gemiddeld vier keer minder tijd aan HR dan grote organisaties. Aan “bemensen en beschikbaarheid” besteden kleine en grote organisaties echter ongeveer even veel tijd. Hierbij gaat het om taken als personeelsplanning, werving, ontslag etc.
- In organisaties die beschikken over een HR-functionaris, worden de meeste HR-activiteiten door de zakelijk leidinggevende uitgevoerd, alleen of in overleg met de HR-functionaris. Alleen op het gebied van “personeelsbeheer” en “Arbo, verzuim en vitaliteit” beschikt een deel van de HR-functionarissen (20% tot 30%) over meer zelfstandige bevoegdheid.

Uitbesteding HR en e-HRM

- Ruim 40% van de respondenten besteedt bepaalde HR-activiteiten uit aan externe adviseurs of specialisten. Bij grotere organisaties en in de bibliotheeksector loopt dit percentage op tot 70%.
- HR-activiteiten op het gebied van arbo-zaken en personeelsadministratie worden veel vaker uitbesteed dan andere activiteiten.
- Ongeveer 20% van de respondenten wil de komende jaren vooral werkzaamheden op het gebied van organisatie- en loopbaanontwikkeling gaan uitbesteden (40% in bibliotheeksector).
- Ruim 30% van de respondenten maakt gebruik van e-HRM systemen, vooral voor salarisadministratie, verzuimregistratie, en inroosting van medewerkers. Bijna 40% van de respondenten is van plan meer van dit soort e-HRM systemen te gaan gebruiken.

HR-instrumenten en arbeidsvoorwaardenregelingen

- Het merendeel van de respondenten werkt met functieomschrijvingen, personeelsdossiers en functioneringsgesprekken. Instrumenten op het gebied van werving & selectie, inwerken en ontslag worden veel minder vaak toegepast. Grotere organisaties gebruiken gemiddeld twee keer zo veel HR-instrumenten als kleinere organisaties.
- Het merendeel van de respondenten beschikt over arbeidsvoorwaardenregelingen op het gebied van verlof- en vakantie, werken in deeltijd, pensioenvoorziening, scholing en flexibele werktijden.
- Regelingen rondom prestatiebeloning, loopbaanbudget, gezondheid, duurzame inzetbaarheid en loopbaanbeleid zijn slechts bij een klein aantal (meestal grotere) werkgevers beschikbaar.
- Ongeveer één op de zes respondenten werkt niet met geformaliseerde HR-instrumenten en arbeidsvoorwaardenregelingen. Dit zijn overwegend kleinere organisaties in de podiumkunstsector.

- Ruim een derde van de respondenten (bibliotheeksector: 80%) houdt één of meerdere HR-kengetallen bij ten behoeve van managementrapportages, jaarverslagen, website of brancheorganisatie.
- Bijna 40% van de respondenten peilt periodiek met een onderzoek de tevredenheid van hun medewerkers (podiumkunsten: 20%; bibliotheken: 95%).

Opleiding en ontwikkeling

- De meerderheid van de respondenten beschikt over scholings- en opleidingsmogelijkheden voor medewerkers, inclusief een collectief opleidingsbudget. Ruim de helft van hun medewerkers heeft het afgelopen jaar een opleiding gevolgd.
- In de beeldende kunst sector beschikt geen van de respondenten over een opleidingsbudget en geen van hun medewerkers heeft het afgelopen jaar een opleiding gevolgd. Ruim een kwart van respondenten uit de podiumkunst en de erfgoedsector beschikt niet over een opleidingsbudget.
- Opleidingsplannen en persoonlijke budgetten voor scholing en ontwikkeling worden nauwelijks door de respondenten gebruikt, uitgezonderd de bibliotheken waarvan 71% over een uitgewerkt opleidingsplan beschikt.
- De respondenten vinden ca. 20% (podiumkunsten) tot 35% (bibliotheken) van hun medewerkers niet voldoende competent voor de uitvoering van hun taken.
- Slechts een klein deel van de respondenten (22%) is op de hoogte van de mogelijkheden van het sectorplan cultuur. Eveneens een klein deel (4% -11%) heeft - indien mogelijk – het afgelopen jaar gebruik gemaakt van de diensten van een scholingsfonds.

Duurzame inzetbaarheid

- De overgrote meerderheid van de respondenten verwacht de komende jaren problemen met de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. De meest verwachte problemen zijn competentieveroudering, afname van flexibiliteit, verminderde motivatie en roosterproblemen door vergrijzing.
- In de bibliotheeksector zijn de respondenten nog somberder over de verwachte problemen. Zij verwachten vooral problemen door het relatief grote aantal oudere medewerkers.
- Slechts 10% van de respondenten heeft beleid en instrumenten ingevoerd ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van hun personeel. Een deel is nog bezig zich te oriënteren en bijna de helft (45%) geeft aan niet bezig te zijn met duurzame inzetbaarheid.
- Uitzondering: in de bibliotheeksector onderzoekt de overgrote meerderheid (78%) momenteel hoe zij duurzaam inzetbaarheidsbeleid kunnen invoeren.
- De meest genoemde maatregelen ter bevordering van duurzame inzetbaarheid zijn (extra) aandacht voor de motivatie en betrokkenheid van medewerkers, opleiding en ontwikkeling, en periodieke gesprekken met medewerkers over hun (duurzame) inzetbaarheid.
- Respondenten passen bepaalde HR-activiteiten en instrumenten toe die zij zelf niet zien als onderdeel van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid, maar die - in theorie - wel een bijdrage leveren aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
- Slechts 15% van de respondenten zegt zij de komende jaren *zeker* meer gaan investeren in duurzame inzetbaarheid. De rest zegt er nog over na te denken (25%) of is niet van plan (meer) te gaan investeren in duurzame inzetbaarheid (60%). De meest genoemde redenen om niet te investeren zijn: onvoldoende/ongewijzigd budget, andere prioriteiten en onvoldoende belang.

HR-knelpunten en prioriteiten

- Beheersing van de werkdruk is voor de meeste respondenten (63%) het grootste knelpunt op HR-gebied. Pas op enige afstand volgen: organisatieveranderingen (36%), ziekteverzuim (35%),

werven van medewerkers (34%), beheersing van loonkosten (33%) en arbeidsconflicten en spanningen (30%).

- Werkdruk staat in de meeste deelsectoren bovenaan in de top 5 van HR-knelpunten. Met uitzondering van de bibliotheeksector: daar staat vergrijzing bovenaan en werkdruk op de tweede plaats. Ook reorganisatie en ziekteverzuim staan in alle onderzochte deelsectoren relatief hoog genoteerd in de knelpunten top 5.
- HR-verantwoordelijken geven aan dat als gevolg van (hoge) werkdruk diverse problemen kunnen ontstaan, waaronder: conflicten en spanningen; hoger ziekteverzuim; afnemende prestaties; inzet van onder-/overgekwalificeerde medewerkers, en een hoger personeelsverloop.
- HR-thema's die momenteel de hoogste prioriteit krijgen: de nieuwe ZZZP-wet (DBA), cultureel ondernemerschap, efficiënte werkprocessen en organisatieverandering.
- Bij respondenten in de bibliotheeksector krijgt niet de ZZZP-wet, maar duurzame inzetbaarheid de hoogste prioriteit, gevolgd door organisatieverandering en strategische personeelsplanning.
- De top 10 prioriteiten van grotere en kleinere organisaties komen redelijk goed overeen. Wel bestaan er verschillen lager op de lijst: grotere organisaties geven thema's als mobiliteit en levensfasebewust personeelsbeleid een hogere prioriteit dan kleinere organisaties. En kleinere organisaties geven een hogere prioriteit aan onderwerpen als het aantrekken van gekwalificeerde medewerkers en het bevorderen van creatief vakmanschap.

Verbeterpunten en ondersteuningsbehoefte

- De meeste genoemde verbeterpunten voor de HR-functie zijn: meer tijd en middelen voor HR, aanscherpen van het huidige HR-beleid, en meer kennis en deskundigheid op HR-gebied.
- Ruim 30% van de respondenten vindt dat er in hun HR-beleid geen verbeteringen nodig zijn.
- Ongeveer één op de vijf HR-verantwoordelijk zegt dat zij (of hun medewerkers) op dit moment behoefte hebben aan advies, kennis of ondersteuning op HR-gebied. Met name aan informatie en ondersteuning op het gebied van arbeidsjuridische vraagstukken. Daarnaast bestaat ook behoefte aan o.a. kennis over organisatieontwikkeling, over persoonlijke ontwikkeling en over het inzetten van vrijwilligers.
- HR-verantwoordelijken van een aantal kleinere organisaties geven specifiek aan dat goed HR-beleid ook belangrijk is in de praktijk van kleine, productie- of seizoensgestuurde organisaties, maar dat zij - door gebrek aan tijd, middelen en een HR-adviseur met kennis van de sector - (te) veel zelf moeten uitvinden en oplossen.

HR klaar voor de toekomst?

- Bijna drie op de tien respondenten (28%) is het eens of zeer eens met de stelling "Ons HR-beleid is voldoende toegerust voor de uitdagingen binnen onze sector". Bijna een zelfde hoeveelheid respondenten (27%) is het (zeer) oneens met deze stelling.
- In de bibliotheeksector vindt een groter deel van de respondenten (46%) dat hun HR-beleid voldoende is toegerust dan in de erfgoedsector (29%), podiumkunstsector (22%) en beeldende kunstsector (16%).
- In de beeldende kunst sector vindt meer dan de helft van de deelnemers (54%) dat hun HR-beleid onvoldoende is toegerust. Bij de andere deelsectoren schommelt dit aandeel tussen de 21% en 29%.

4 Deelonderzoek 3: rondetafelgesprekken HR-verantwoordelijken

4.1 Inleiding

Om naast de brancheverkenning en de enquête ook dieper inzicht te krijgen in wat er leeft onder HR-verantwoordelijken zijn vijf rondetafelgesprekken met vertegenwoordigers uit verschillende deelsectoren georganiseerd. Het doel van deze gesprekken was het verkennen en bediscussiëren van (effectieve) manieren om met HR-beleid in te spelen op ontwikkelingen en problemen in de arbeidsmarkt. De bijeenkomsten zijn zo opgezet dat er voldoende ruimte was om ervaringen te delen, in te gaan op achterliggende motivaties, wensen en behoeften en om daarop te reflecteren. Daarbij is niet alleen ingezoomd op de huidige HR-praktijk, maar ook nagedacht over gewenste ontwikkelingen, aanpakken en adviezen voor de toekomst. De opbrengst van deze gesprekken kan beschouwd worden als een kwalitatieve verdiepingsslag op de resultaten van de brancheverkenning (hoofdstuk 2) en de enquête (hoofdstuk 3).

In de rondetafelgesprekken staan de volgende drie onderzoeksvragen centraal:

- Hoe ziet de HR-praktijk er bij jullie uit? Wat gaat goed en waar loop je tegen aan?
- Hoe speel je als werkgever / HR in op de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt?
- Wat is nodig of wenselijk om te komen tot een beter functionerende arbeidsmarkt met duurzaam inzetbare medewerkers?

Alvorens de belangrijkste thema's en inzichten samen te vatten, volgt een korte verantwoording van de gevoerde gesprekken. We besluiten dit hoofdstuk met enkele conclusies.

4.2 Verantwoording

Selectie deelnemers

Deelnemers aan de rondetafelgesprekken zijn op verschillende manieren geselecteerd. Allereerst zijn alle mensen die eerder in de webenquête aangaven benaderd te willen worden voor verder onderzoek uitgenodigd. Daarnaast hebben verschillende branche- en werkgeversverenigingen een oproep gedaan onder hun leden. Een deel van de branche- en werkgeversverenigingen heeft daarbij gericht contactgegevens van op voorhand geschikt geachte HR-verantwoordelijken aan het onderzoeksteam gegeven. Ook hebben de onderzoekers uit hun eigen netwerk kunnen putten bij het selecteren van deelnemers voor de gesprekken.

In totaal zijn vijf rondetafelgesprekken gevoerd met HR-verantwoordelijken en enkele vertegenwoordigers van deelsectoren uit de sectoren podiumkunsten, musea, erfgoed, beeldende kunsten en creatief zakelijke dienstverlening. In totaal is met 31 deelnemers gesproken (zie bijlage 6). Ruim de helft van de deelnemers heeft een gespecialiseerde HR-functie. De overige deelnemers zijn vooral zakelijk directeuren of algemeen leidinggevenden.

Opzet bijeenkomsten

Per bijeenkomst werd minimaal 3 uur uitgetrokken. Bij de voorstelronde werd de deelnemers gevraagd om de sterktes en zwaktes van hun eigen HR-beleid te beschrijven. Aansluitend was er een blok waarin aspecten van het huidige HR-beleid werden geïnventariseerd en besproken. Daarbij

kwam in elk geval het thema “duurzame inzetbaarheid” aan de orde (ingebracht door de gespreksleider). Na een korte pauze werd de focus van het gesprek verlegd naar de toekomst en werd gesproken over verwachte en gewenste ontwikkelingen, als ook over mogelijke oplossingen voor bepaalde knelpunten.

Verwerking en analyse

Van de rondetafelgesprekken zijn geluidsopnames gemaakt. Tijdens de gesprekken is direct mee getypt en een uitgebreid verslag gemaakt. Van de gespreksverslagen zijn samenvattingen voor de deelnemers gemaakt met daarin de belangrijkste punten uit het gesprek. Deze punten waren zaken die ofwel vaak op verschillende momenten in het gesprek terugkwamen, ofwel door meerdere personen werden aangehaald.

Vervolgens zijn per gespreksverslag de meest voorkomende onderwerpen en inzichten geïnventariseerd. Deze zijn voor alle bijeenkomsten naast elkaar gelegd en geanalyseerd op overeenkomsten, verschillen en dwarsverbanden. Daarbij is gebruik gemaakt van de “sensitizing concept” methode, waarbij de meeste voorkomende onderwerpen en begrippen uit de bijeenkomsten zijn gebruikt als werkrichting om tot algemenere inzichten te komen⁵⁵. Dit resulteerde in vijf thema’s, die in het volgende hoofdstuk worden beschreven, aangevuld met illustratieve quotes uit de gesprekken.

4.3 Thema 1: HR-beleid in de praktijk

Kleine organisaties: te weinig geld, tijd en kennis

Een groot deel van de deelnemers geeft aan geen serieus HR-beleid te voeren. Er is weinig geld, tijd en focus voor of überhaupt geen HR-beleid. Vaak is er ook geen sprake van een aparte HR-functie, maar worden HR-taken opgepakt door zakelijk leiders, directeuren of officemedewerkers: *“Ik ben de enige die weet wat HR betekent bij ons. We hebben wel gesprekken onderling, maar die heb je de hele dag. Voelt raar om opeens met iemand te gaan zitten. We doen het wel. Wat onhandig is in een kleine organisatie: mensen hebben allemaal wensen, maar je kan ze bijna niet missen. De druk is te hoog. Je kan mensen daardoor niet echt bedienen. Voordeel: de lijnen zijn kort, je kan snel schakelen.”* (zakelijk leider dansgezelschap).

Grote organisaties: opbrengsten HR wegen niet altijd op tegen de kosten

Werkgevers met een groter vast personeelsbestand, zoals de grotere musea, hebben over het algemeen meer beleid, geld en expertise in huis voor HR. Wat logischerwijs ook nodig is met meer werknemers. Met name organisaties die grotere aantallen medewerkers in loondienst hebben, die al lang bestaan en die een vast gebouw hebben, zoals concertgebouwen en musea geven aan structureel bezig te zijn met HR: *“Meer dan 500 man in dienst. Aan de ene kant een bureaucratische organisatie. Dingen goed op orde maar aan de andere kant... dat is ook een blok aan je been. Dingen zijn nooit up to date, het is star. Veel met regels oplossen. Neiging om alles op papier te willen hebben. Ik zou juist een andere kant op willen.”* (P&O adviseur grote culturele organisatie).

HR in kleine organisaties geen hoge prioriteit

Relatief grote organisaties, die vaak meer structurele subsidie ontvangen, kunnen ook meer op de lange termijn (strategisch) personeelsbeleid voeren. Kleinere organisaties hebben die (financiële)

⁵⁵ Zie bijvoorbeeld: Van den Hoonaard (1997). Working with sensitizing concepts, Analytical Field Research. California: Sage Publications.

ruimte minder. Zij moeten het hebben van projectsubsidies, twee- of vierjarige subsidies, of zij werken op commerciële projectbasis. Gevoed door een noodgedwongen streven naar flexibiliteit, komt de nadruk van het HR-beleid vaak op de meer operationele kant te liggen, ten koste van strategische overwegingen en de zorg- en ontwikkelingskant. Ondanks welwillendheid en inzet, neemt dan niet zelden de korte termijnvisie van projecten, programma's en fondsenwerving de overhand: *"Personeelszaken komt er echt een beetje bij. Continuïteit qua inplannen gesprekken, dat schiet er weleens bij in. Een fondsaanvraag gaat bijvoorbeeld voor. Ik heb zelf ook geen opleiding op het gebied van HR en P&O, dus als regelgeving verandert, denk ik wel echt van: oh ja..."* (directeur presentatie-instelling).

Klassieke HR-praktijk staat haaks op familiecultuur

Volgens de deelnemers kennen veel kleinere organisaties in de cultuursector een niet zakelijke, familiale, organisatiecultuur. Enerzijds dikwijls resulterend in een krachtig team met gemotiveerde en passievolle medewerkers. Anderzijds kan het een drempel opwerpen voor echt daadkrachtig HR-beleid met bijvoorbeeld beoordelingsgesprekken en beloningen, omdat 'het wel gezellig moet blijven': *"We moeten duidelijker leren zijn. Nu is het leuk, gezellig en heb je als werknemer vaak veel autonomie. Je wordt zo weinig echt afgerekend. Managers vinden het moeilijk om, omdat de organisatie vaak klein is, lullige dingen te communiceren. Want we zijn een familie en het moet leuk blijven."* (HR-coördinator dansgezelschap).

4.4 Thema 2: Flexibele arbeidsmarkt

Flexibel en duurzaam gaan niet altijd samen

Meerdere deelnemers geven aan dat veel kleinere organisaties die van productie naar productie gaan, die projectmatig of seizoensgebonden werken, in grote mate afhankelijk zijn van een flexibele personeelsinzet. Ook als gevolg van de recente bezuinigingen op kunst en cultuur of door het wegvallen van subsidies of andere (tijdelijke) inkomstenbronnen moeten sommige deelnemers roeien met de riemen die ze hebben en tegelijkertijd zo duurzaam mogelijk omgaan met hun human capital. Dat blijkt in de praktijk lastig te combineren: *"We blazen onszelf als een ballon op en uit, afhankelijk van de projecten die we doen. Na een fusie moesten we sterk reorganiseren en bezuinigen (1 miljoen). We hebben moeten kiezen hoe we het gaan doen: parttimers. Zoveel mogelijk mensen aanhouden maar op kleinere contracten. Maar heel vaak doe je toch een groter beroep op die mensen. We vragen flexibiliteit, wanneer overvraag je hen? Ik zou het wel fijn vinden om een personeelsmanager in dienst te hebben, maar ja, wel heel zonde."* (zakelijk leider toneelgezelschap).

Overheidsregels verstikken culturele ondernemers

De nieuwe wetgeving met betrekking tot inhuur van zelfstandigen (wet DBA) en de rechten van flexwerkers (wet WWZ) wordt als belemmerend en contraproductief ervaren door deelnemers die met een (groeierende) flexibele schil van medewerkers en vrijwilligers opereren. Juist deze flexibiliteit wordt door veel organisaties als noodzakelijke oplossing aangehaald: met een flexibele schil ben je in staat snel te bewegen en te ondernemen. De deelnemers zijn het erover eens dat de wijze waarop de politiek en de verantwoordelijke overheidsdiensten communiceren over de nieuwe wetgeving, bijdraagt aan de onzekerheid en verwarring. *"De regelgeving is te star, te moeilijk uit te leggen. Iemand in mijn team wil voor een ernstig zieke vriend zorgen, dat is zorgverlof. Dan komt een flink deel van de kosten bij de werkgever. Ik geloofde mijn oren niet. Dat de werkgever daar verantwoordelijk voor is. Dus ja, regelingen... we hebben het dood geregeld. Ook de scheiding tussen zelfstandig of niet zelfstandig, zoveel controle. Vooral kleine werkgevers kiezen er dus voor om met*

zelfstandigen te werken. Die hele trail van verplichtingen en onzekerheden is er dan niet."
(managementassistent ontwerpbedrijf).

Wetgever verandert niet mee met de samenleving

De nieuwe wetgeving wordt door veel gespreksdeelnemers als tegenwerkend ervaren, omdat overheid en markt tegengestelde eisen stellen aan prestaties van culturele organisaties. Aan de ene kant: ondernemen en adaptief vermogen. Aan de andere kant: vaste contracten met veel verantwoordelijkheden voor de werkgevers. Twee illustraties:

"Iedereen moet in loondienst. Maar iedereen moet eigen ondernemer worden. Dat is een enorm spanningsveld. Eigen ondernemerschap promoten. Andere kant de maatschappelijke beweging om iedereen in loondienst te duwen. Voelt helemaal niet goed. Echt een complexe tijd. Veel mensen willen helemaal niet in loondienst." (directeur theatergezelschap).

"Ze willen arbeidsbescherming richting zzp'ers. Meer zzp'ers in loondienst. Maar als je het hebt over de toekomst: dan gaat het toe naar mensen die zelf hun kostje regelen in vrije verbanden. De overheid hobbelt er achteraan. Markt en maatschappij bewegen een andere kant op. Als je zegt: niet meer een baan voor de eeuwigheid, dan is dat niet alleen omdat die baan er niet meer is, maar ook omdat mensen het niet meer willen." (directeur vormgevingsbureau).

Nieuwe regels hebben averechtse uitwerking op arbeidsmarkt

De nieuwe wetgeving gaat volgens deelnemers dan ook mogelijk een averechts effect hebben. Er zal niet meer maar juist minder zekerheid komen voor zzp'ers en flexwerkers. Organisaties die wel aangeven meer mensen in vaste dienst te zullen gaan nemen, vrezen voor minder bewegingsvrijheid die ten koste zal gaan van de opgebouwde arbeidsrelatie met creatieve professionals: *"Ik zie nu een knelpunt komen op het gebied van werken met freelancers en het verdwijnen van de VAR. Je moet sneller mensen in dienst nemen, bijvoorbeeld een producent, educator of workshopleider. En dan kom je in de knoel met die 2 jaar. Ze vormen uiteindelijk geen basis van je bedrijfsvoering."* (P&O adviseur symfonieorkest).

4.5 Thema 3: Instroom en doorstroom

Veel jonge instromers zijn overbodig, ondergekwificeerd of stressgevoelig

Verschillende deelnemers geven aan dat er te veel mensen worden opgeleid in hun vakgebied waardoor ze geen werk kunnen vinden (bijvoorbeeld acteurs). Of dat opleidingen belangrijke, vaak digitale vaardigheden niet aan studenten meegeven, waardoor ze niet goed mee kunnen in het huidige werkveld. Daarnaast wordt de concurrentie in veel sectoren steeds groter door internationalisering (bijvoorbeeld dansers). Hoewel de nieuwe generatie werknemers over het algemeen wordt ervaren als zelfredzamer en ondernemender, zijn zij volgens sommige deelnemers ook gevoeliger voor stress en burn-out. Het valt hen op dat jonge werknemers last kunnen hebben van prestatiedrang en dat ze door de huidige communicatietechnologie altijd op 'aan' staan: *"Academies en hogescholen leiden op voor werkeloosheid. Er zou een numerus fixus moeten komen."* (algemeen manager theatercomplex).

Geringe doorstroom: passie, baan zekerheid en overwerk

Meerdere deelnemers roemen de inzet van hun personeel. Veel medewerkers voelen zich intens verbonden met het werk wat zij doen en geven meer dan 100%. Dat heeft echter ook een keerzijde. Mede door de bezuinigingen wordt van organisaties steeds meer voor minder verwacht. De werkdruk stijgt en mensen die een baan hebben, zijn bang deze los te laten, omdat ze niet weten of

ze een nieuwe baan zullen vinden. Het gevolg is een zeer beperkte horizontale doorstroom tussen organisaties. Maar ook stress en zelfs burn-out liggen op de loer, met name bij personeel op kantoor waar geen cao's voor zijn: *“Bij mij op de vloer wordt iemand die gewoon 30 uur werkt en ‘that’s it’ gezien als lui. Er wordt 300% verwacht. Terwijl deze persoon eigenlijk gelijk had. Hij deed zijn werk ontzettend goed. Maar hij paste niet in die familiestructuur. Dat heeft me aan het denken gezet: ik moet daar meer op gaan letten. Mensen zijn je grootste kapitaal.”* (zakelijk leider poppodium).

Te weinig geld voor uitblinkers, te veel geld naar zittenblijvers

Een uitzondering op de geringe doorstroom wordt gevormd door de zogenaamde *high potentials*, getalenteerde jonge werknemers. Deze werknemers zijn volgens meerdere deelnemers helaas vaak niet vast te houden door de relatief lage salarissen. Tegelijkertijd houdt minder getalenteerd personeel waar daarentegen wel een cao voor is en die goed verdienen, daar vaak sterk aan vast. Deze werknemers blijven zitten op hun positie en proberen vaak ook samen met de vakbonden onrealistische arbeidsvoorwaarden af te dwingen. Bijvoorbeeld 20% meer loon. Sommige werkgevers vragen zich af hoe ze een goed werkgever kunnen zijn als ze te veel met handen worden gebonden. Dit kan botsen met de passie voor het vak: *“Ik wil er aan werken dat er over 30 jaar nog publiek is voor klassieke muziek. Dat we de canon kunnen laten horen. Dat mijn organisatie daar deel van is. Vakbonden zitten daarentegen volledig op de korte termijn. Ze moeten echt op een andere manier gaan werken.”* (zakelijk directeur symfonieorkest).

Onvoldoende doorgroeimogelijkheden binnen organisaties

De beperkte doorstroom in de culturele sector heeft volgens sommige deelnemers ook te maken met het feit dat binnen veel organisaties er weinig mogelijkheden bestaan om binnen de organisatie te veranderen van baan of hogerop te komen. Wanneer er gesproken wordt van mobiliteit, of doorstroom, betekent dat in deze sector dan ook eerder dat iemand ergens anders gaat werken dan dat er verticaal doorgestroomd wordt binnen de organisatie: *“Een loopbaan bestaat bijna niet in culturele sector. Je komt binnen als producent en gaat weg als producent. Je kan wel naar een andere organisatie gaan maar binnenin een organisatie gebeurt dat toch bijna niet.”* (P&O adviseur symfonieorkest).

4.6 Thema 4: Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid begint met bewustwording

Ook vanwege de hierboven besproken beperkte doorstroom in de sector, wordt duurzame inzetbaarheid door de deelnemers gezien als een belangrijke uitdaging voor werkgevers in de culturele sector. Het ontbreekt veel organisaties echter aan kennis en middelen om goed beleid te voeren op duurzame inzetbaarheid. Meer maatwerk en meer focus op de lange termijn zijn nodig. Maar in eerste instantie moet volgens sommigen gewerkt worden aan (meer) bewustwording van het sociale en economische belang van duurzaam inzetbare medewerkers: *“Mijn doel is om bewustwording bij de mensen te creëren, van: ‘oh ja, daar moet ik zelf ook wat mee’. Vragen stellen als: ‘zou je jezelf aannemen? Of ‘zou je zelf nu nog solliciteren op je functie?’ Mensen moeten inderdaad steeds langer doorwerken. En duurzame inzetbaarheid is heel erg maatwerk, en heel veel praten.”* (HR-manager erfgoedorganisatie)

Zware beroepen vragen om sterke duurzame inzetbaarheid

De duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers is volgens de deelnemers met name een probleem in beroepen waarin fysieke arbeid wordt verricht of waar automatisering en digitalisering

een grote rol spelen, zoals bij technici in de podiumkunsten. Maar ook bij kantoorpersoneel is de duurzame inzetbaarheid voor sommige deelnemers een bron van zorgen. Door bezuinigingen moet eenzelfde programma of productie worden gemaakt met vaak minder mankracht. Door de toegenomen werkdruk vallen mensen vaker en langer uit op de werkvloer. Dergelijke arbeidsomstandigheden vragen om een sterk beleid rond duurzame inzetbaarheid: *“Duurzame inzetbaarheid speelt bij ons ook heel erg voor het kantoor. Wat ik zorgelijk vind is dat doordat de bezetting steeds kleiner wordt de stress een groter probleem wordt. Als mensen uitvallen, vallen ze vaak langere tijd uit. Jaar na jaar de sprints naar de premières trekken. Dat is een slijtageslag.”* (HR-manager theater en filmhuis).

Werknemers zijn zelf ook verantwoordelijk voor een Plan B

Meerdere deelnemers zijn van mening dat daadwerkelijk werken aan duurzame inzetbaarheid vereist dat er urgentie en bewustwording worden gecreëerd onder een brede groep werknemers. En dus niet alleen onder de HR-verantwoordelijken. Een aantal werkgevers ervaart de benodigde stappen en investeringen om medewerkers zelf aan de slag te laten gaan met hun duurzame inzetbaarheid als lastig. De gewenste bewustwording en urgentie kosten relatief veel inzet, tijd en individuele aandacht van werkgevers: *“Het is uiteindelijk jouw loopbaan, jouw werk. Als werkgever heb ik daarin een plicht. Maar de verantwoordelijkheid ligt ook bij jou. Mensen moeten meer gaan nadenken: ‘wat doe ik over twee jaar?’ Het denken over je loopbaan, een plan B, dat gebeurt nog heel weinig.”* (P&O adviseur digitaal bureau).

4.7 Thema 5: Handige oplossingen en slimme ideeën

De meeste deelnemers aan de rondetafelgesprekken zijn op uiteenlopende manieren bezig met HR-vraagstukken. We hebben in de paragraaf een aantal oplossingen en ideeën verzameld die tijdens de bijeenkomsten naar voren zijn gebracht.

Bewustwordingsprojecten. Bijeenkomsten of projecten die leiden tot een gezamenlijke stip op de horizon en gedeelde waarden onder het personeel. Alleen onder die condities worden zaken als duurzame inzetbaarheid bespreekbaar en urgent binnen een organisatie. Bijvoorbeeld: *“Wij hebben een kompas met kernwaarden, doelen, et cetera. Iedereen kent dat kompas. We hebben net met alle afdelingen het kompas weer doorgenomen: wat is er gelukt, wat niet? Op die manier probeer je de hele organisatie mee te laten leven.”*

Individueel maatwerk & persoonlijke aandacht. Veel deelnemers geven aan dat een goede HR-praktijk uiteindelijk draait om maatwerk en aandacht. Via een verbeterde interne communicatie, of door bijvoorbeeld standaard instrumenten als functioneringsgesprekken aan te passen op de individuele werknemer, kan er ingespeeld worden op specifieke individuele behoeften en eigenschappen. Bijvoorbeeld: *“Medewerker die al 15 jaar bij ons werkt. Langdurig ziek geweest. Veel gesprekken gevoerd en toen kwam opeens in een gesprek naar voren dat hij erg van boeken houdt. We hebben een bibliotheek en we publiceren ook. Hij is toen doorgegroeid naar een functie waarin hij de bieb onder de vleugels heeft en naar boekenbeurzen gaat in Londen bijvoorbeeld. En hij staat nog 1 dag in de week achter de balie en dat gaat dan ook heel goed en dat is mooi om te zien.”*

Coaching en/of loopbaantrajecten. Organisaties die het zich kunnen veroorloven om gedemotiveerde of gestreste medewerkers een coaching- of loopbaantraject aan te bieden, hebben daar over het

algemeen goede ervaringen mee. Ook bij medewerkers die ‘vast’ zitten in hun baan maar niet weg kunnen of willen. Voorbeelden:

“We hebben een loopbaantraject voor een technicus geregeld. Hij kwam tot de ontdekking dat hij het eigenlijk heel erg naar zijn zin had en werkt nu weer met veel plezier.”

“We moeten zorgen dat mensen zich sterk voelen. Zich niet afhankelijk voelen van de organisatie maar overtuigd zijn van hun krachten, geloven dat ze ergens anders ook inzetbaar zijn. Regelmatig buiten de boot kijken. Bredere netwerken laten opbouwen. Mensen een breder perspectief bieden en onafhankelijk houden.”

“Iedereen moet één keer in de 5 of 6 jaar een reflectie- of loopbaantraject doen. Afstand nemen tot je werk, nadenken en opnieuw solliciteren buiten de deur.”

“We laten mensen even buiten het gebaande cirkeltje stappen. Met een opleiding bijvoorbeeld. Dat doorbreekt ook stress.”

Personeelspoules en HR-netwerken. Sommige deelnemers hebben serieuze plannen om samen met andere organisaties een personeelspoule te vormen voor minder gespecialiseerd werk. Andere deelnemers hebben er al concrete en succesvolle ervaringen mee. Medewerkers kunnen zo tijdelijk een kijkje nemen buiten hun organisatie en zo hun horizon verbreden. Voor het vinden en uitwisselen van functies kan bijvoorbeeld ook gebruik gemaakt worden van bestaande netwerken als het ACE netwerk. De deelnemers zijn van mening dat ze op deze manier (vaste) medewerkers scherp en gemotiveerd houden. Bovendien kan deze methode worden ingezet (aan het einde van tijdelijke contracten) om als organisatie de dwang te ontlopen om mensen vast in dienst te moeten nemen. Voorbeelden van verschillende varianten:

“Ik speel met de gedachte om met vergelijkbare organisaties een poule te delen. We hebben mensen die al 35 jaar rondlopen in een moppermodus. Die kunnen een tijdje ergens anders hun expertise inzetten en een andere ervaring krijgen bij de burens, zodat ze opgefrist worden. Maar het kan ook andersom, als we zelf mensen nodig hebben.”

“Mensen gezamenlijk in dienst nemen. Met z’n drieën iemand in loondienst nemen en onderling uitlenen. Wij hebben de neiging ons aan de wet te houden, naar de letter van de wet leven en dit leidt dus toch tot meer mensen in vaste dienst.”

“Samen uitwisseling en doorplaatsing organiseren met behulp van het ACE netwerk.”

Taakroulatie, functieroulatie of afdelingsroulatie. Sommige deelnemers laten medewerkers waar mogelijk graag andere taken of (neven)functies oppakken. Of tijdelijk op een andere afdeling werken. Dat kan bijvoorbeeld wanneer iemand anders met verlof gaat, maar het kan ook in een stagevorm, waarbij iemand een korte periode meeloopt in een andere functie. Taak-, functie- of afdelingswisselingen kunnen leiden tot nieuwe energie in het werk. Voorbeelden:

“Elke vacature wordt in ieder geval intern uitgezet. Of zwangerschapsverlof ook bijvoorbeeld. Dan push ik dat ook heel erg: ga eens 4 maanden op een andere afdeling kijken. Dat is voor veel mensen echt een eyeopener.”

“Wij doen het ook met een stage. Kunnen mensen een ochtend of middag meelopen met een collega van een andere afdeling. Maar, eigenlijk is er weer te weinig tijd voor. Het kan ook meerdere keren per jaar, wat ze zelf willen.”

Ik vind in mijn organisatie dat het het beste werkt als je met functies wisselt. Of tijdelijk mensen toevoegen op een functie die een nieuwe energie brengt. Dat is niet blijvend als je dat niet ondersteunt, maar als je dat wel doet en het gesprek gaande houdt.. andere plek werken, andere dingen doen.. kan het echt mensen veranderen.”

“Rotatie kan niet in elke organisatie. Maar ik zou ervoor pleiten om voor de sector een jobrotation systeem te maken.”

Pensioenpot. Diverse deelnemers dragen ideeën en oplossingen aan voor verzekeringen voor arbeidsongeschiktheid en spaarsystemen voor pensioen voor mensen die werken in de flexibele schil om de verschillen tussen vaste werknemers en zzp'ers kleiner te maken. Het meest genoemd, is het introduceren van een individuele pensioenpot, ook voor vaste medewerkers. Werknemers zijn dan zelf verantwoordelijk voor de opbouw van een pensioen, zoals zzp'ers dat nu ook zijn. Enkele deelnemers aan de rondetafelgesprekken hebben een dergelijk systeem al ingevoerd. Een persoonlijke pensioenopbouw moedigt werknemers volgens de deelnemers ook aan om sneller van baan te wisselen en vergroot daarmee ook hun duurzame inzetbaarheid. Voorbeelden:

“Als iedereen een eigen pensioen zou gaan opbouwen, dat zou een goede ontwikkeling zijn. Een eigen verantwoordelijkheid voor toekomst en oude dag. Zo van: dat is mijn ding.”

“Pensioenen, verzekeringen.. dat je die mee kan nemen als persoon. Een aparte rekening. Wij hebben nu zo'n pensioenregeling.”

Kennisuitwisseling. Bijna alle deelnemers geven aan dat ze binnen hun sector, maar ook daarbuiten, meer kennis zouden willen en kunnen uitwisselen op het gebied van HR. In veel gevallen krijgen werkgevers – zowel grotere als kleinere- te maken met dezelfde uitdagingen en problemen, maar de juiste kennis en ervaring om ze aan te pakken is niet overal aanwezig. Bijvoorbeeld:

“Kennisuitwisseling tussen P&O'ers biedt heel veel. Dat gebeurt bijvoorbeeld nu met orkesten onderling. Maar kunnen we daar in het algemeen niet een betere infrastructuur voor maken? Ik kan me voorstellen dat er wielen opnieuw worden uitgevonden. Terwijl er zoveel best practices zijn.”

Slimmer werven: *“Bij werving al letten op doorgroeimogelijkheden. Bijvoorbeeld technicus moet op zijn minst na enige tijd operator kunnen worden.”*

Taken of functies slim (her)ontwerpen: *“Wij hebben veel zwaar werk. Het is geen werk wat je makkelijk tot je 40ste of 50ste doet. Mensen die dat doen, worden ziek. Niet bij technici. Maar bij voorraad, horeca, garderobe. We zijn daarom naar kluisjes overgegaan. Je moet je organisatie anders inrichten. Nu staat alles ten dienste van het podium en daar moeten we een terugtrekkende beweging in maken.”*

Management en HR geven zelf goede voorbeeld: *“Directie moet echt het goede voorbeeld geven. En dat is ook een rol voor HR, dat moet op de agenda. Het werk wat onze organisaties doen, is een vorm van topsport: veel pieken en je moet herstellen. In rustiger periodes minder of niet werken. Maar veel mensen willen alles weten, meemaken, niks missen. Mensen durven dat niet zo goed: even minder werken. En daar moet beweging in komen. Dat wordt heel erg zoeken.”*

Meer aandacht voor fysieke gezondheid: *“We hebben een kleine 40 mensen op kantoor en die zitten de hele dag. Ik wil het fietsbureau introduceren. Nu aanleiding gevonden bij medewerker met zwakke rug. Die heeft een fietsbureau gekregen en iedereen is heel enthousiast. De setting op kantoor is ook een aandachtspunt.”*

Werkdruk verminderen door demotie: *“Vrijwillige demotie is iets wat ik steeds vaker hoor. Medewerkers die tot hun tandvlees gaan en geen stap terug willen doen. Dat moeten we bespreekbaar maken. Proberen we in de cao ook te doen.”*

4.8 Samenvatting en conclusie

De rondetafelgesprekken zijn opgezet om meer inzicht te krijgen in wat er leeft onder HR-verantwoordelijken in verschillende deelsectoren. Wat ons daarbij opvalt, is dat er weinig verschillen bestaan tussen deelsectoren in de HR-thema's en onderwerpen waar zij mee bezig zijn. Hieronder presenteren we enkele samenvattende conclusies aan de hand van de vragen die centraal stonden tijdens de bijeenkomsten.

Hoe ziet de HR-praktijk er uit?

Alhoewel er soms flinke verschillen zijn op het gebied van HR tussen grote en kleine organisaties, tussen (deels) gesubsidieerde en commerciële organisaties en tussen deelsectoren onderling, geven de meeste deelnemers aan dat zij (te) weinig financiële speelruimte, capaciteit en kennis in huis hebben om goed HR-beleid te kunnen voeren. Daardoor ligt de focus van HR-werkzaamheden op de operationele aspecten en de korte termijn. Sommige grotere werkgevers die wel beschikken over gespecialiseerde HR-functionarissen of -afdelingen vragen zich af of de opbrengsten van HR-beleid wel opwegen tegen de investeringen. Dit heeft vooral te maken met de hoeveelheid tijd en werk die gaat zitten in de traditionele regelgerichte-administratieve HR-activiteiten en die ten koste gaan van activiteiten die meer gericht zijn op personeelszorg en loopbaanontwikkeling. Ook het hebben van korte lijnen en het werken in een 'familiecultuur' in kleinere organisaties staat in de praktijk vaak haaks op klassieke HR-activiteiten als functionerings- en beoordelingsgesprekken. Sommige HR-verantwoordelijken van kleinere organisaties investeren daarom liever op een meer informele manier in hun menselijk kapitaal.

Ondanks de genoemde belemmeringen voor HR valt onder alle deelnemers een grote welwillendheid te bespeuren om meer en beter te zorgen voor hun personeel, zowel voor de vaste als de flexibele medewerkers. De HR-verantwoordelijken zijn zich bewust van de negatieve gevolgen voor de prestaties van hun medewerkers (en dus voor hun organisatie) als zij onvoldoende tijd en aandacht besteden aan hun motivatie, competenties en gezondheid. Voor veel (gesubsidieerde) organisaties zijn de afgelopen jaren zwaar geweest en is met minder mensen meer werk verzet. Inmiddels gaat het weer wat beter in de cultuursector. Verschillende deelnemers hopen dat er nu meer (financiële) speelruimte komt om het HR-beleid goed op te pakken.

Hoe spelen werkgevers in op de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt?

Met name de recente wetswijzigingen en de als "star" ervaren houding van de overheid ten aanzien van de specifieke omstandigheden en kenmerken van de arbeidsmarkt in de cultuursector, bezorgen veel deelnemers aan de rondetafelgesprekken letterlijk hoofdpijn. Sommige van hen nemen een afwachtende houding aan, andere proberen duidelijk te krijgen wat de veranderingen voor hun organisatie specifiek gaan betekenen. Weer andere zijn voortvarend en hebben bijvoorbeeld al eigen modelcontracten opgesteld. Sommige deelnemers geven aan dat zij vaak de grens opzoeken van wat wel en niet kan op HR-gebied. Bijvoorbeeld het ontslaan van mensen na 23 maanden in plaats van 24 maanden, zodat er geen transitievergoeding betaald hoeft te worden.

Een duidelijke tendens is wel dat culturele organisaties zich verantwoordelijk voelen voor het aanpakken van bepaalde (ongewenste) ontwikkelingen in de arbeidsmarkt, zoals de gebrekkige aansluiting tussen vakopleidingen en de arbeidsmarkt, de sterke toename van zelfstandigen en vrijwilligers, beperkte doorgroeimogelijkheden binnen organisaties en sectoren, stress en gezondheidsproblemen door hoge werkdruk, en ook de toenemende noodzaak van duurzaam

inzetbaarheidsbeleid. De deelnemers aan de rondetafelgesprekken geven aan dat zij deze verantwoordelijkheid breed proberen in te vullen binnen hun organisaties. Bijvoorbeeld door middel van bewustwordingstrajecten op het gebied van duurzame inzetbaarheid, scholing en meer aandacht voor gezondheid en vitaliteit. Daarnaast zijn er eerste (goede) ervaringen opgedaan met, of wordt er nagedacht over oplossingen op het gebied van personeelspoules, functieroulatie, loopbaancoaching en persoonsgebonden pensioenvoorzieningen.

Wat is nodig om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren?

Veel van de deelnemers worstelen met de paradoxale opstelling van de overheid. Aan de ene kant wordt van hen verlangd zich als cultureel ondernemers op te stellen en onafhankelijker te worden. Dat betekent automatisch dat een organisatie flexibeler moet worden en minder mensen in vaste dienst zal willen nemen. Aan de andere kant is nu de beweging ingezet waarbij de overheid juist organisaties dwingt meer mensen in vaste dienst te nemen. Deze dubbele boodschap is voor veel culturele organisaties verwarrend en contraproductief. Deze beweging geeft volgens de deelnemers ook een verkeerd signaal af als het gaat om duurzame inzetbaarheid. Het maakt mensen juist minder bewust van de noodzaak van een tweede carrière, een plan B of een volgende stap in hun loopbaan, omdat de overheid naar hun gevoel te veel het aloude principe van een vaste baan omarmt. Veel deelnemers spreken dan ook de wens uit voor een eensgezinde en sterke politieke lobby vanuit de culturele sector. Ook bestaat behoefte aan een uitbreiding van kennisuitwisseling tussen HR-verantwoordelijken. Daar ligt volgens hen een belangrijke taak voor brancheorganisaties en scholingsfondsen.

5 Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk zetten we aan de hand van de onderzoeksvragen de belangrijkste en meest opvallende bevindingen op een rij. Vervolgens plaatsen we enkele kanttekeningen bij de opzet en uitvoering van het onderzoek en tot slot doen we enkele aanbevelingen voor verder onderzoek.

5.1 Belangrijkste bevindingen

Hoe is de HR-functie in de praktijk georganiseerd?

- Hoe zijn de HR-taken verdeeld tussen HR-functie en de bedrijfsleiding?
- Welke rol/ rollen vervullen de HR-verantwoordelijken en welke activiteiten voeren zij uit?
- In welke mate verschilt de inhoud van de HR-functie tussen deelsectoren en organisaties?

In de meeste gevallen zijn de personeelstaken en -verantwoordelijkheden belegd bij de zakelijk leidinggevende⁵⁶ (al dan niet met administratieve ondersteuning). De organisatie beschikt niet over een formele HR-functie, heeft geen of weinig capaciteit voor personeelsbeleid, regelt de meeste personeelszaken informeel. In termen van het organisatiecultuurmodel van Quinn en Cameron⁵⁷ kan dit type organisatie worden getypeerd als een “familiecultuur” (Engels: clan). Dit organisatietype is sterk gericht op de relatie tussen mensen, gekoppeld aan een maximale vrijheid en flexibiliteit in werkprocessen. Personeel wordt behandeld alsof ze deel van de familie zijn. Dit beeld geldt vooral voor de kleinere organisaties, maar die zijn verreweg in de meerderheid in de cultuursector.

Naarmate het aantal vaste medewerkers toeneemt, zien we dat relatief meer werkgevers beschikken over een gespecialiseerde HR-functionaris. Niettemin worden bij grotere organisaties veel HR-taken toch door de zakelijk leidinggevende uitgevoerd, al dan niet in overleg met de HR-medewerker. De HR-medewerker is vaak meer bezig met personeelsbeheer en met de zorgkant van HR dan met de personeelsplanning, (HR-)organisatiestrategie en veranderprocessen. Hij of zij is meestal niet zelfstandig bevoegd tot het nemen van besluiten en maakt geen deel uit van de directie of bedrijfsleiding.

Dat de uitvoering van HR-taken (“peoplemanagement”) bij de lijnmanager is belegd en dat de HR-professional vooral adviseert en faciliteert, is overigens geen uitzondering in Nederland⁵⁸. De lijnmanager beschikt in de regel over de beste positie om HR-doelen te implementeren en te vertalen naar de medewerker op de werkvloer. Ook heeft de lijnmanager een grote rol bij het uitdragen en bewaken van de organisatiecultuur (voorbeeldfunctie). Uit recent onderzoek blijkt dat de personeelstaken van HR-professionals en van zakelijk leidinggevendenden steeds verder uit elkaar komen te liggen. HR-professionals houden zich steeds minder bezig met de strategische kant van HR en worden specialistischer ingezet, vooral gericht op personeelsbeheer en personeelszorg⁵⁹. Het

⁵⁶ Met de term “zakelijk leidinggevende” verwijzen wij naar de hoogst verantwoordelijke (lijn)manager binnen de organisatie. De benaming van deze functie kan in de praktijk uiteraard verschillen (b.v. directeur, artistiek leider, hoofd bedrijfsvoering). Ook kan deze functie in de praktijk verdeeld zijn over meerdere personen (b.v. directieleden, managementteam).

⁵⁷ Zie: Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

⁵⁸ Zie: Biemans, P.J. (2013) *Ontwikkelingen in de HRM-rol, lijnmanagers en HR-afdeling*. Brede analyse op basis van achttien casestudies, *Tijdschrift voor HRM* 1-2013.

⁵⁹ Zie: Vos, M. et al. (2017). *De dagelijkse werkelijkheid van de HR-professional*. *Tijdschrift voor HRM* 3 2017.

gevolg van deze ontwikkeling is wel dat de kwaliteit van het gevoerde HR-beleid sterk samenhangt met de persoonlijke inzet en HR-competenties van de zakelijk leidinggevende.

Als we kijken naar de meest voorkomende HR-werkzaamheden in de cultuursector, dan zien we dat de meeste aandacht en tijd wordt besteed aan de werving, beschikbaarheid en inzet van medewerkers met de juiste competenties, inclusief de bijbehorende administratieve processen. Grotere organisaties besteden daarnaast ook relatief veel aandacht aan verzuimbegeleiding, andere arbo-zaken en het arbeidsvoorwaardenbeleid. Een groeiend deel van zowel kleinere als grotere organisaties besteedt administratieve en arbo-gerelateerde HR-werkzaamheden uit aan externe adviseurs en maakt daarbij gebruik van e-HRM systemen. Een deel van deze digitale systemen is ook toegankelijk voor medewerkers (employee self service systeem). De groei van het uitbesteden van HR-taken en de inzet van e-HRM zal volgens de respondenten de komende jaren sterk toenemen. Dat geldt volgens hen ook voor HR-taken op het gebied van loopbaan- en organisatieontwikkeling.

Uit een analyse van de verschillende rollen die de HR-functie binnen de organisatie vervult volgens het bekende model van Ulrich⁶⁰, blijken de traditionele rol van “administrative expert”⁶¹ en die van “employee champion”⁶² het meest voor te komen. De HR-rollen “change agent”⁶³ en “strategic partner”⁶⁴ komen veel minder voor, met uitzondering van enkele grote organisaties. Deze bevinding staat haaks op recent onderzoek waaruit blijkt dat zowel HR-professionals als lijnmanagers organisatieontwikkeling (change agent) zien als de belangrijkste HR-rol. Organisaties moeten meebewegen met de voortdurende veranderingen waarmee zij te maken krijgen. En dit lijkt met name het geval in de cultuursector die de afgelopen jaren sterk in beweging is door o.a. sterk dalende inkomsten, bezuinigingen bij de overheid, teruglopende private financiering, verschuivende interesse voor bepaalde genres, vergrijzing van medewerkers én publiek, nieuwe arbeidsmarkt wetgeving, digitalisering, globalisering etc.

Zoals verwacht is de HR-functie binnen grotere organisaties breder en verder ontwikkeld dan in kleinere organisaties. Ook wordt in grotere organisaties (per werknemer) gemiddeld meer tijd aan HR-werkzaamheden besteed. Dit geldt echter niet voor taken op het gebied van bemensing en personeelsplanning: zowel kleinere als grotere organisaties in de cultuursector besteden hier dagelijkse evenveel tijd en aandacht aan.

Een ander belangrijk verschil tussen grotere en kleinere organisaties, en tussen deelsectoren is de aanwezigheid van een HR-medewerker met specialistische kennis en vaardigheden. Gemiddeld één op de drie onderzochte werkgevers beschikt over een HR-medewerker. Maar binnen kleinere organisaties ligt dit aantal lager. In de beeldende kunstsector beschikt geen enkele organisatie over een HR-medewerker, terwijl in de bibliotheeksector bijna 60% beschikt over een HR-medewerker. Een aantal werkgevers geeft aan dat zij graag een HR-specialist in huis zouden willen hebben, maar dat zij over onvoldoende financiële middelen beschikken. Eén werkgever noemde een HR-specialist zelfs zeer gewenst, “maar wel zonde”, omdat er dan minder geld beschikbaar zou zijn voor artistieke

⁶⁰ Met behulp van de HR-roltypering van Dave Ulrich.

⁶¹ HR ontwikkelt en beheert een infrastructuur om HR-processen, zoals werving, beoordeling en opleiden efficiënt en effectief te laten verlopen.

⁶² HR luistert naar medewerkers, reageert betrokken en adequaat bij problemen, zodat commitment en capaciteiten worden vergroot.

⁶³ HR is medeverantwoordelijk voor de implementatie van veranderingsprocessen en cultuurverandering in de organisatie.

⁶⁴ HR bewaakt en draagt als strategisch partner bij aan de koppeling van HR-activiteiten met de organisatiestrategie.

producties. Toch is de afwezigheid van een gespecialiseerde HR-medewerker geen uitzondering in het MKB. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de meerderheid van de MKB-bedrijven geen HR-medewerker in dienst heeft⁶⁵.

Wat doen werkgevers om hun medewerkers optimaal in te zetten en te ontwikkelen?

- Welke HR-instrumenten en voorzieningen worden ingezet?
- Op welke manier wordt aandacht besteed aan opleiding en loopbaanontwikkeling?
- Welke bijdrage leveren werkgevers aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?

Uit de HR-enquête blijkt het merendeel van de onderzochte werkgevers gebruik maakt van functiebeschrijvingen, personeelsdossiers en functioneringsgesprekken. Ook beschikken de meeste werkgevers over arbeidsvoorwaardenregelingen op het gebied van opleiding en training, verlof- en vakantie, flexibele werktijden, werken in deeltijd en een pensioenvoorziening. HR-instrumenten en regelingen op het gebied van werving & selectie, prestatiebeloning, individueel loopbaanbudget, gezondheid, duurzame inzetbaarheid en loopbaanbeleid zijn (veel) minder vaak beschikbaar. Grotere organisaties in de cultuursector beschikken over gemiddeld twee keer zo veel HR-instrumenten en -regelingen als kleinere organisaties. Grotere organisaties houden ook vaker HR-kengetallen bij en onderzoeken vaker de medewerkerstevredenheid.

Als we de cijfers uit ons onderzoek vergelijken met de beschikbare MKB-cijfers in Nederland, dan blijkt dat de mate waarin werkgevers in de cultuursector verschillende HR-instrumenten en -regelingen inzetten, weinig verschilt van MKB bedrijven in andere sectoren⁶⁶. Het lijkt er op dat werkgevers in de cultuursector er – ondanks het ontbreken van tijd en geld – toch redelijk in slagen om een voor Nederlandse maatstaven “modaal HR-beleid” neer te zetten met dito instrumenten en voorzieningen voor hun medewerkers. En dit geldt niet alleen voor de grotere organisaties binnen ons onderzoek, maar ook voor veel van de kleinere organisaties. Alleen (kleine) werkgevers in de beeldende kunstsector lijken over aanzienlijk minder HR-instrumenten te beschikken dan andere kleinere werkgevers binnen en buiten de cultuursector. Maar dit gegeven is vanwege het kleine aantal onderzochte werkgevers in deze sector mogelijk niet representatief.

We hebben in dit onderzoek vanuit de doelstelling van het Sectorplan Cultuur uiteraard extra aandacht besteed aan twee aspecten van HR-beleid:

1. Opleiding en (loopbaan)ontwikkeling;
2. Duurzame inzetbaarheid.

Wat betreft opleidingsmogelijkheden blijkt dat de meerderheid van de onderzochte werkgevers (uitgezonderd de beeldende kunstsector) beschikt over scholings- en opleidingsmogelijkheden, inclusief een collectief opleidingsbudget. Ruim de helft van hun medewerkers heeft het afgelopen jaar een opleiding gevolgd. De keuze van opleidingen en de besteding van opleidingsbudgetten lijken echter vooral ad hoc en vraaggestuurd te gebeuren, want slechts weinig werkgevers beschikken over een opleidingsplan, individueel loopbaanbeleid of persoonlijk te besteden opleidings- of loopbaanbudgetten. Vooral kleinere werkgevers worstelen bovendien met de afwezigheid en vervanging van medewerkers die onder werktijd een opleiding volgen. Ongeveer een kwart van de

⁶⁵ Zie: Winnubst, M.E. & de Kok, J.M.P. (2008). HRM in het MKB. Schaaffecten in HRM-praktijk en -opbrengst. Tijdschrift voor HRM, 4-2008.

⁶⁶ Zie bijvoorbeeld: Winnubst, M.E. & de Kok, J.M.P (2008). HRM in het MKB. Schaaffecten in HRM-praktijk en -opbrengst. EIM/Panteia, blz. 15, tabel 4. Ook de MKB-marktmonitor (2006-2016) van Motivaction/Unique biedt diverse vergelijkingsmogelijkheden.

werkgevers geeft minder aan opleiding uit dan begroot en ongeveer een derde verwacht dat het opleidingsbudget de komende jaren niet zal toenemen. Ook sectoraal beschikbare scholingssubsidies worden nauwelijks benut. Deze bevinding staat haaks op de door veel werkgevers aangegeven problemen met de inzet van voldoende competente medewerkers als gevolg van veranderingen in werkprocessen (b.v. digitalisering), organisatieveranderingen en veroudering van kwalificaties. Mogelijk hangt de terughoudendheid om meer te investeren in opleiding en ontwikkeling van medewerkers samen met de sterk groeiende ontwikkeling in de cultuursector om steeds meer werk uit te besteden aan zelfstandigen⁶⁷. Veel werkgevers gaan er van uit dat zzp-ers zelf wel (in hun eigen tijd) investeren in de ontwikkeling van hun competenties.

De meeste onderzochte werkgevers verwachten de komende jaren problemen met de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Vaak genoemde problemen zijn competentieveroudering, afname van flexibiliteit, verminderde motivatie en roosterproblemen door vergrijzing. Ondanks deze sombere verwachting heeft slechts een klein deel van de werkgevers (uitgezonderd de bibliotheeksector) beleid ingevoerd om de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen. De overgrote meerderheid denkt nog na over maatregelen of is helemaal nog niet bezig met duurzame inzetbaarheid. En ook al is de meerderheid van de werkgevers doordrongen van de noodzaak tot maatregelen, slechts een klein aantal weet nu al zeker dat zij meer zullen gaan investeren in de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. De meerderheid is niet van plan daarin te gaan investeren, vooral vanwege de beperkte financiële middelen.

Opvallend is dat veel werkgevers aangeven dat zij niet bezig zijn met duurzame inzetbaarheid. Toch geeft een deel van hen tegelijkertijd aan dat zij investeren in diverse maatregelen en voorzieningen die de productiviteit, gezondheid en vitaliteit van medewerkers bevorderen, waardoor zij langer gezond en productief kunnen blijven werken. Bijvoorbeeld aangepaste roosters en flexibele werktijden, gezondheidsbevordering en burnoutpreventie, opleiding en training, en aandacht voor motivatie en betrokkenheid in dagelijkse contacten met medewerkers. Veel werkgevers zien dit echter niet als investeren in duurzame inzetbaarheid. De verwarring rond het begrip “duurzame inzetbaarheid” is bekend: sommige werkgevers denken dat het alleen gaat over oudere werknemers die bijgespijkerd moeten worden op technologisch gebied of die extra kansen moeten krijgen op de arbeidsmarkt. Anderen zien het als een individueel vermogen van medewerkers om mee te kunnen blijven doen in de maatschappij en waar zij als werkgever weinig invloed op hebben⁶⁸.

Uiteraard heeft duurzame inzetbaarheid een bredere betekenis, zowel voor de arbeidsmarkt als voor de samenleving als geheel. Het is voor iedereen op de arbeidsmarkt van belang om “fit voor hun job” te blijven en om ook als dat nodig is elders werk te vinden. Dit geldt net zo zeer voor starters als voor ouderen, en net zo zeer voor werknemers in loondienst als voor zzp-ers. Het is van belang om niet alleen werkenden maar ook werkgevers bewust te maken van de betekenis en meerwaarde van duurzame inzetbare arbeid en van de mogelijkheden die werkgevers hebben om daar een bijdrage aan te leveren. Uit recent onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat er een positieve correlatie bestaat tussen de mate waarin medewerkers zich bewust zijn van hun eigen invloed op hun gezondheid en de mate waarin zij actief de regie nemen om hun gezondheid te behouden en te verbeteren⁶⁹. Maar hoe kan

⁶⁷ Zie: Cultuur in beeld. (2016). Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Den Haag. Blz. 7.

⁶⁸ Ook in het sectorplan cultuur wordt het begrip duurzame inzetbaarheid eenzijdig ingevuld: het wordt vooral gekoppeld aan mobiliteit op de arbeidsmarkt, een “tweede carrière”. De termen “gezondheid” en “vitaliteit” komen in het sectorplan niet voor.

⁶⁹ [Van Vuuren, T. et al. \(2016\), Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid: noodzakelijke paradox. Tijdschrift voor HRM 2016-9.](#)

je als werkgever medewerkers stimuleren om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen om gezond gedrag te vertonen? De paradox daarbij is dat werkgevers het dus (deels) aan medewerkers zelf moeten overlaten, maar dat ze hen daarin ook willen stimuleren. Sectorale adviezen en maatregelen die gericht zijn op het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van werkenden in de cultuursector zullen daarom aandacht moeten besteden aan bewustwording van de verschillende aspecten van dit begrip, maar ook aan actuele inzichten die zijn opgedaan in onderzoek naar het bevorderen van duurzame inzetbaarheid.

Wat zijn momenteel de belangrijkste thema's en verbeterpunten op HR-gebied?

- Welke HR-thema's hebben op dit moment prioriteit?
- Welke ontwikkelingen verwachten werkgevers in de arbeidsmarkt?
- Op welke punten kan de HR-functie verder worden verbeterd?

Werkgevers noemen de praktische problemen rond de invoering van de nieuwe ZZP-wet (Wet DBA) als de hoogste prioriteit in hun HR-beleid⁷⁰. De meeste deelnemers aan de rondetafelgesprekken ervaren de nieuwe wetgeving en het landelijke arbeidsmarktbeleid als contraproductief. Zij ervaren het beleid van de politiek als tegenstrijdig: enerzijds de sterke nadruk op cultureel ondernemerschap met minder afhankelijkheid van overheidsfinanciering en anderzijds de politieke druk om meer mensen in vaste dienst te nemen. Ook de SER en de Raad voor Cultuur wijzen op dit spanningsveld in hun recente verkenning van de arbeidsmarkt in de cultuursector⁷¹.

Op plaats twee van de HR-prioriteiten staat de invoering van cultureel ondernemerschap⁷². Ook aanpassingen van de organisatie en de (efficiënte) inrichting van werkprocessen krijgen een hoge prioriteit. Grotere en kleinere organisaties verschillen op deze punten weinig van elkaar. Verder in de top 10 HR-prioriteiten zien we wel enkele verschillen: grotere organisaties geven thema's als mobiliteit en levensfasebewust personeelsbeleid een hogere prioriteit dan kleinere organisaties. En kleinere organisaties geven een hogere prioriteit aan het werven van gekwalificeerde medewerkers en het bevorderen van creatief vakmanschap. De lijst van HR-prioriteiten komen we ook weer tegen als we de respondenten vragen op welke HR-gebieden ze behoefte hebben aan advies, kennis of ondersteuning. Bovenaan staat de behoefte aan kennis en diensten op het gebied van de arbeidsvoorwaardelijke gevolgen van wet- en regelgeving en de arbeidsrechtelijke aspecten van o.a. langdurige ziekte, functiewaardering, beëindiging van contracten. Op deze vraag kan de sector uiteraard inspelen via brancheorganisaties, uitwisselingsnetwerken of scholingsfondsen.

Werkgevers ervaren de hoge werkdruk (en de gevolgen daarvan voor medewerkers én organisatie) momenteel als het grootste HR-knelpunt. De aanhoudend hoge werkdruk, zeker in organisaties die steeds opnieuw toewerken naar voorstellingen, producties, tentoonstellingen etc. leidt volgens de onderzochte werkgevers tot diverse problemen, waaronder conflicten en spanningen op de werkvloer, stress- en burnoutklachten, ziekteverzuim en een hoger personeelsverloop. De kosten van een te hoge werkdruk zijn aanzienlijk. Hoewel werkbelasting door veel werkgevers wordt genoemd als "HR-probleem" staat de aanpak hiervan niet bovenaan de lijst van HR-prioriteiten. Waarom dat zo is, wordt uit de onderzoeksresultaten niet duidelijk. Mogelijk heeft dit te maken met wat één werkgever in een commentaar noemde "*Alles draait bij ons om het mobiliseren van symbolisch*

⁷⁰ Tijdens de rondetafelgesprekken werd hieraan ook de gevolgen van de nieuwe Flexwet (Wet Werk en Zekerheid, 2015) toegevoegd.

⁷¹ <https://www.ser.nl/2016/verkenning-arbeidsmarkt-cultuursector>

⁷² Hiermee wordt verwezen naar het beroep van de overheid op culturele instellingen om meer eigen inkomsten te genereren, onder andere door middel van vernieuwende bedrijfsvoering.

kapitaal: van energie en enthousiasme. Daarom is niemand ziek en werkt iedereen 24/7 voor effectief minder dan de helft van het minimum uurloon.” Blijkbaar bestaat er niet alleen een hoge werkdruk met als gevolg (veel) stress, maar staan daar ook veel motivatiebronnen en bevoegenheid tegenover die de negatieve gevolgen verminderen of verzachten.

In recent onderzoek is hiervoor evidentie gevonden. Zo bleek uit een enquête onder podiummedewerkers en -technici dat zij vaak keihard moeten werken, met werkweken tot wel 80 uur en een bovengemiddeld hoge ervaren werkbelasting⁷³. Ondanks de hoge werkbelasting zeggen de meeste respondenten dat zij (zeer) tevreden zijn over hun werk. Ook ervaren zij relatief veel autonomie in hun werk (b.v. zelf je werk inrichten, je eigen werktempo bepalen) en krijgen zij relatief veel ondersteuning van collega’s en leidinggevenden. De onderzoeker concludeert dat de (potentiële) stress als gevolg van de hoge werkbelasting wordt gedempt (“gebufferd”) door “behoorlijke werkomstandigheden”. Ook in ander recent onderzoek door het Belgische Sociaal Fonds voor de Podiumkunsten wordt geconcludeerd dat positieve werkaspecten als autonomie, werkplezier, beloning en goede relaties met collega’s en leidinggevenden de mentale vermoeidheid door het werk (“herstelnoed”) en de kans op burn-out verminderen⁷⁴.

Slechts drie op de tien werkgevers is van mening dat hun HR-beleid voldoende is toegerust op de uitdagingen in de sector. In de beeldende kunstsector vindt meer dan de helft van de respondenten dat hun HR-beleid onvoldoende inspeelt op ontwikkelingen in de sector. Ook tijdens de rondetafelgesprekken geeft het merendeel van de deelnemers aan dat zij over onvoldoende tijd en financiële middelen beschikken om goed HR-beleid te voeren. HR-activiteiten zijn daardoor vaak beperkt tot het operationele minimum. Veel organisaties geven aan dat zij vaak de grens opzoeken van wat wel en niet kan op HR-gebied. Na enkele moeilijke jaren hopen veel deelnemers dat er nu meer speelruimte komt om het HR-beleid goed op te pakken.

De meerderheid van de werkgevers (70%) geeft aan dat hun HR-beleid voor verbetering vatbaar is. Een deel daarvan weet echter niet goed hoe en op welke punten hun beleid zou kunnen worden verbeterd. De andere werkgevers noemen een grote verzameling van verbeterpunten, waarvan de meeste betrekking hebben op randvoorwaarden en extra investeringen: 1. Meer tijd/geld/capaciteit voor HR, 2. Het aanscherpen en uitbreiden van het huidige HR-beleid, en 3. Het toevoegen van HR-kennis en expertise aan de organisatie (door deskundigheidsbevordering en kennisuitwisseling).

Ondanks de informele, familiale organisatiecultuur die bestaat bij veel kleinere werkgevers in de sector, bestaat bij veel deelnemers de wens om de HR-functie te professionaliseren, waardoor ook andere doelen in zicht komen dan “laten we het gezellig houden”. Bijvoorbeeld de vraag hoe medewerkers het beste kunnen worden ontwikkeld en gemotiveerd, zodat zij niet alleen nu maar ook op langere termijn een optimale bijdrage kunnen leveren aan het succes van de organisatie. Tijdens de rondetafelgesprekken blijkt dat er kleine organisaties zijn die nauwelijks een formeel HR-beleid hebben, maar waar de zakelijk leider vanuit zijn of haar persoonlijkheid en visie nadrukkelijk bezig is met het welzijn en de ontwikkeling van medewerkers, ook als dit niet direct vertaald kan worden in meetbaar rendement voor de organisatie. Je zou hier kunnen spreken van een “informeel HR-beleid” met een lange termijn visie. Je kunt hierbij de vraag stellen of het professionaliseren van de HR-functie volgens het klassieke model voor dit type kleinere organisaties wel een vergelijkbare opbrengst levert als in grotere organisaties. Binnen grotere organisaties is vaak in onderzoek

⁷³ Zie: De Ruijter, E. (2017). Zwaar belast, maar dik tevreden. Onderzoek naar werkdruk onder leden van de Vereniging voor Podiumtechnologie. Zichtlijnen. Nr. 172. Mei 2017.

⁷⁴ Zie: [http://www.podiumkunsten.be/Sensorsectorrapport NL 2028329.pdf](http://www.podiumkunsten.be/Sensorsectorrapport%202017.pdf)

aangetoond dat een goed HR-beleid een positief effect heeft op de productiviteit en omzet van de onderneming. Maar bij kleinere bedrijven is de toegevoegde waarde van klassiek HR-beleid minder groot, of beperkt tot enkele aspecten van HR (b.v. werving en selectie). Kleine ondernemingen hebben vaak geen geformaliseerd HR-beleid, werken minder vaak met geformaliseerde wervingsactiviteiten, beloningssystemen en beoordelingsprocedures. Door de vaak korte communicatie- en aansturinglijnen zijn formele structuren ook minder nodig. Het “psychologische contract”, de relatie tussen werknemer en werkgever is relatief sterk in het MKB, waardoor minder ruimte bestaat voor verdere versterking. Ook de persoonlijke kenmerken van de eigenaar (of zakelijk leidinggevende) drukken een veel grotere stempel op de inhoud en kwaliteit van het personeelsbeleid⁷⁵. Door deze factoren die specifiek samenhangen met kleinere organisaties is het niet vanzelfsprekend dat meer tijd en capaciteit voor HR automatisch zal leiden tot betere bedrijfsprestaties. Diverse onderzoekers pleiten in dit verband voor meer onderzoek naar de verschillen tussen het MKB en het grootbedrijf, en naar onderzoek welke HR-instrumenten en welke inrichting van de HR-functie effectief zijn in het MKB⁷⁶. Het verdient daarom aanbeveling om bij het ontwikkelen of selecteren van nieuwe (sectorale) interventies of voorzieningen ter versterking van het HR-beleid in de cultuursector aan te sluiten bij oplossingen die reeds zijn ontwikkeld voor het MKB en voor familiebedrijven (tot 150 werknemers). Diverse voorbeelden die zijn ontwikkeld voor kleine bedrijven in andere bedrijfstakken, zijn mogelijk ook bruikbaar en effectief in de cultuursector (b.v. personeelspoules, online mobiliteitsplatforms, HR-netwerken, digitale documentsystemen, shared service centers).

Tot slot, het is de vraag in hoeverre de goede voornemens van de werkgevers in het huidige onderzoek m.b.t. verdere ontwikkeling van de HR-functie, deskundigheidsbevordering etc. binnen afzienbare tijd zullen worden omgezet in concrete acties en maatregelen. Uit de enquête blijkt bijvoorbeeld dat twee derde van de HR-verantwoordelijken geen specifieke HR-opleiding heeft gevolgd en dus niet beschikt over specifieke HR-kennis en -competenties. Desalniettemin zijn de meeste van hen al jarenlang actief op HR-gebied. Ook blijkt dat hoewel veel van de onderzochte werkgevers al lange tijd bestaan (sommige meer dan 50 jaar) de meeste organisaties desondanks beschikken over een onderontwikkelde HR-functie. Kennelijk is het er in betere economische tijden ook niet van gekomen om de goede (HR)voornemens in daden om te zetten. Voorlopig concluderen wij dat het simpelweg invoeren of opschroeven van de klassieke HR-aanpak, d.w.z. aanstellen HR-functionaris, vastleggen HR-beleid, ontwikkelen bijbehorende instrumenten etc., geen geschikte oplossingsroute lijkt voor kleinere organisaties in de culturele sector. Verder onderzoek naar passende, sectorspecifieke oplossingen is raadzaam.

Hoe kan de HR-praktijk en de ontwikkeling van werkenden worden onderzocht?

- Welke HR-gegevens worden bijgehouden in de verschillende deelsectoren?
- Hoe kan de sector beter inzicht krijgen in de bijdrage van HR-activiteiten aan de (culturele) prestaties van organisaties en aan de arbeidsmarktpositie van werkenden?
- Op welke wijze zou een HR-monitor kunnen worden vormgegeven?

In het eerste deelonderzoek hebben we de beschikbare HR-gegevens en cijfers in meerdere deelsectoren geïnventariseerd. Daaruit bleek dat de meeste brancheorganisaties en werkgeversverenigingen – behoudens enkele uitzonderingen – geen cijfers bijhouden en publiceren

⁷⁵ Zie bijvoorbeeld: Winnubst, M.E. & de Kok, J.M.P. (2008). HRM in het MKB. Schaafeffecten in HRM-praktijk en -opbrengst. EIM/Panteia.

⁷⁶ Zie bijv.: Knol, H. (2013). Effectief personeelsbeleid in het kleine MKB. Verticale en horizontale afstemming van personeelsbeleid in kleine bedrijven. Saxion.

over hun personeel. Als er al personeelsgegevens worden verzameld en gedeeld, dan gaat het vooral over formatie, bezetting en (relatieve) personeelskosten. Dit zijn algemene kengetallen waarmee je geen HR-beleid kunt sturen. Wij vinden het ontbreken van goede personeelscijfers in cultuursector opmerkelijk, gezien het feit dat arbeid vaak de belangrijkste concurrentiefactor en kostenpost is. Zoals het er nu voor staat, stelt de cultuursector zich op als een “eilandenrijk”, waarbij de meeste eilanden het verzamelen en publiceren van cijfers over personeel en arbeidsmarkt overlaten aan het Ministerie van Onderwijs en Cultuur en een aantal landelijke instituten (o.a. CBS, TNO, SCP). Los van de omvang en kwaliteit van de verzamelde HR-gegevens, is het de vraag of dit een verstandige keuze is. Het gebrek aan voldoende actuele, eenduidige en betrouwbare gegevens belemmert o.i. de ontwikkeling van de gehele cultuursector in serieuze mate. De SER en de Raad voor Cultuur hadden bijvoorbeeld eind 2015 de grootste moeite om cijfers te verzamelen waaruit bijvoorbeeld de zwakke inkomenspositie blijkt van medewerkers van culturele instellingen en (zelfstandige) kunstenaars. Ook over andere relevante kenmerken van de culturele arbeidsmarkt (b.v. belang van scholing, gezondheidsproblemen door werkbelasting, de opbrengst van gericht arbeidsmarktbeleid) konden geen harde cijfers worden overlegd aan de minister. De gebrekkige onderbouwing met cijfers over personeel, arbeidsmarkt en verschillende deelsectoren heeft o.i. “de zaak” waarbij de cultuursector de overheid om extra geld en ondersteuning vraagt weinig geholpen. Het is dan ook geen verassing dat dezelfde SER en de Raad voor Cultuur zich een jaar later in hun vervolgrapportage beklagen over de gebrekkige cijfers uit de sector: *“Het onderzoekslandschap op dit terrein is versnipperd. De belangrijkste arbeidsmarktgegevens zijn verspreid over allerlei aanbieders, worden in opdracht van verschillende partijen onregelmatig verzameld (OCW, branches, beroepsverenigingen), zijn soms sectoraal en soms disciplinegericht, sluiten qua methodiek en resultaten niet altijd goed bij elkaar aan en zijn zonder verdere bewerking meestal niet direct bruikbaar voor partijen die beleidsverantwoordelijk zijn voor de personeelsvoorziening in de sector. De wens om te komen tot harmonisering van het onderzoek en zo het collectieve belang van de sector te dienen is bovendien niet overal in de sector even sterk ontwikkeld”* (zie blz. 51)⁷⁷. De SER/RvC pleiten daarom indringend voor “systematisch en samenhangend onderzoek naar de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van de culturele en creatieve sector” en een gezamenlijk onderzoeksprogramma met als doel het beschikbaar stellen van “objectieve, uniforme, actuele en onafhankelijk verwerkte kwantitatieve informatie” aan een brede doelgroep. Wij sluiten ons van harte aan bij deze oproep.

Het huidige onderzoek is zodanig opgezet dat het periodiek herhaald kan worden. Dit geldt niet alleen voor de online enquête, maar ook voor de rondetafelgesprekken en de inventarisatie van beschikbare personeelscijfers. Parallel aan dit onderzoek wordt een serie enquêtes en interviews met *werkenden* in verschillende culturele deelsectoren uitgevoerd. Zo ontstaat een beeld van de HR-praktijk gezien vanuit twee verschillende perspectieven. Daarmee vormen de resultaten van beide onderzoeken feitelijk de “nulmeting” van een monitoronderzoek⁷⁸. Een HR-monitor voor de cultuursector waarmee zowel vanuit werkgevers als werkenden de ontwikkelingen kunnen worden gevolgd met betrekking tot diverse personeelskenmerken, werkbelevingsaspecten en omgevingsfactoren zou een goede bijdrage kunnen leveren aan gericht (sectoraal) personeels- en arbeidsmarktbeleid in de cultuursector. Om een grotere groep van dezelfde onderzoeksdeelnemers periodiek te kunnen bevragen over deze onderwerpen, is gekozen voor een panelopzet waarbij respondenten lid kunnen worden van een vaste online onderzoeksgroep, genaamd: Cultuurpanel⁷⁹.

⁷⁷ Zie blz. 51: <https://www.ser.nl/2017/passie-gewaardeerd.ashx>

⁷⁸ Via een monitor worden periodiek gegevens verzameld met dezelfde meetinstrumenten om de ontwikkelingen m.b.t. een bepaald vraagstuk of een bepaald werkveld te kunnen volgen.

⁷⁹ Zie: www.cultuurpanel.nl

5.2 Beperkingen van het onderzoek

Geringe medewerking brancheorganisaties

De opzet van dit onderzoek was om via werkgevers en brancheorganisaties van alle deelsectoren die behoren tot het werkveld van het sectorplan cultuur (zie bijlage 1) inzicht te krijgen in de stand van zaken rond HR. In de praktijk zijn we met een deel van het onderzoek niet verder gekomen dan vier (enquête) tot zes (rondetafelgesprekken) deelsectoren. Helaas werden de onderzoekers niet in alle deelsectoren met open armen ontvangen. Een aantal brancheorganisaties wilde niet aan het onderzoek meewerken. Dat hield verschillende dingen in: geen branchecijfers verstrekken, voor zover die niet reeds online gepubliceerd waren; niet meewerken aan publiciteit rond het onderzoek richting de leden (werkgevers) en geen uitnodigingen (e-mails) doorsturen naar directies of HR-verantwoordelijken van de leden. De redenen waarom verschillende brancheorganisaties niet hebben meegewerkt aan het onderzoek verschillen:

- Geen betrokkenheid bij of deelname aan het Sectorplan Cultuur
- Bang dat onderzoeksinformatie vakbonden in de kaart zullen spelen bij CAO-overleg
- Geen zin om achterban “te belasten met wéér een enquête”
- Geen of onvoldoende beschikbaarheid contactgegevens leden / achterban
- Twijfel over opdrachtgever onderzoek en mandaat onderzoekers

Geringe respons enquête

Hoewel een respons van 34% op de enquête niet al te laag is voor online onderzoek, valt de absolute respons (304 respondenten) enigszins tegen. Hierboven is de verklaring hiervan al toegelicht. Ook in deelsectoren waarbij brancheorganisaties de uitnodiging naar soms honderden werkgevers doorstuurden, valt de respons soms behoorlijk tegen. Bijvoorbeeld in de vormgevingssector, de bibliotheeksector en de beeldende kunstinstellingen. Voor de podiumkunst- en festivalsector beschikten de onderzoekers over een (commercieel) adressenbestand van bedrijven en organisaties met meer dan 2.500 adressen. Dit bestand bleek echter voor een groot deel onbruikbaar waardoor mogelijk meer dan 1.000 enquête-uitnodigingen niet goed zijn aangekomen. Ook bleek het in veel gevallen om info@.. emailadressen te gaan, verzamelpostbussen die vaak niet worden doorgestuurd (reclame/spam) naar de beoogde HR-verantwoordelijke. Maar ook in de bibliotheeksector, waar de brancheorganisatie relatief veel aandacht heeft besteed aan het onderzoek en waarbij gebruik is gemaakt van goede doorstuuradressen, bleef de response steken op 14%. Op basis van enkele slotvragen in de enquête hebben we nog een factor kunnen ontdekken die mogelijk heeft meegespeeld: de lengte van de vragenlijst. Ca. 25% van de respondenten die zijn begonnen aan de enquête hebben de vragenlijst (90 vragen) niet volledig ingevuld door tijdgebrek.

De lage respons heeft tot gevolg dat de enquêteresultaten uit de sector beeldende kunst (n=13) en uit de bibliotheeksector (n=24) met terughoudendheid moeten worden geïnterpreteerd. Bijvoorbeeld de beeldende kunst sector zit in meerdere tabellen herhaaldelijk aan de onderkant van de “HR-ladder”. Het moge duidelijk zijn dat deze resultaten het gevolg kunnen zijn van de relatief kleine steekproef en dus niet zonder kunnen worden gegeneraliseerd naar de reële situatie in de beeldende kunst sector. De steekproeven in de podiumsector (n=118) en in de erfgoedsector (n=136) zijn overigens wél van voldoende omvang en kwaliteit. Ze zijn op een aantal kenmerken bovendien representatief voor de betreffende deelsectoren (hoofdstuk 3.2).

Nog geen benchmark

Bij de opzet van het onderzoek is gestreefd naar de mogelijkheid om een eerste aanzet te geven tot een “HR-benchmark”, waarbij werkgevers hun eigen HR-kenmerken kunnen afzetten tegen de gehele deelsector, of tegen de gehele cultuursector. Het zal duidelijk zijn dat dit vanwege het gebrek aan gegevens en/of medewerking bij een aantal brancheorganisaties nog niet mogelijk is. In een later stadium, als meer gegevens uit meerdere sectoren zijn verzameld, zal opnieuw worden gekeken naar de mogelijkheid een benchmark te ontwikkelen.

5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Case studies

Dit onderzoek was vooral opgezet om een inzicht te krijgen in de organisatie en uitvoering van HR in de sector. Met behulp van interviews, deskresearch, online enquête en rondetafelgesprekken hebben we diverse gegevens verzameld. Toch is het met de gebruikte onderzoeksmethodes niet mogelijk om in meer detail en diepgaander te kijken naar bijvoorbeeld de volgende vragen en onderwerpen:

- De specifieke inrichting en uitvoering van de HR-functie in een individuele organisatie;
- “Informeel” maar effectieve vormen van HR die samenhangen met de leider van de organisatie;
- Onderzoek naar het “psychologische contract” tussen werkgever en werknemer: hoe zien beide kanten (en zzp-ers) deze relatie? En in welke mate draagt die bij aan het organisatiesucces?
- De bufferende en prestatieverhogende effecten van bevlogenheid, passie, autonomie en andere positieve werkomstandigheden;
- Specifieke verschillen in HR-beleid (en -opbrengst) tussen grotere en kleinere organisaties, of tussen organisaties in verschillende deelsectoren (die soms compleet anders zijn ingericht);
- De opbrengst(en) van HR, dat wil zeggen de bijdrage van HR-activiteiten en -instrumenten in een bepaalde organisatie aan het (zakelijke en creatieve) succes van die organisatie;
- De mate waarin het HR-beleid is afgeleid van de algemene bedrijfsstrategie (verticale uitlijning);
- De mate waarin de ingezette HR-activiteiten en -instrumenten onderling goed op elkaar zijn afgestemd, zodat zij elkaar versterken (horizontale uitlijning).

Voor een goede beantwoording van dit soort vragen zijn andere onderzoeksopzetten nodig, waaronder de casuïstiek methode. Uitstekende voorbeelden van casestudies zijn te vinden bij Biemans⁸⁰ (grotere organisaties) en Knol⁸¹ (kleine organisaties). Bij casestudies worden binnen de onderzochte organisaties steeds drie categorieën respondenten betrokken: medewerkers met een sleutelfunctie, hun leidinggevende(n) en HR-functionarissen. Daarnaast wordt gewerkt met een mix van onderzoeksmethodes, waaronder vragenlijsten, interviews, observaties en dossieranalyses. De casestudy-methode maakt het bovendien mogelijk om organisaties te identificeren die uitzonderlijk goed presteren op HR-gebied en die model zouden kunnen staan voor andere organisaties.

Stimuleren van wetenschappelijk onderzoek

Het verder ontwikkelen van een HR-monitor voor de cultuursector, bij voorkeur in samenwerking met brancheverenigingen, werkgevers- en werknemersorganisaties zal op termijn meer inzicht en

⁸⁰ Biemans, P. (2013). Ontwikkelingen in de HRM-rol, lijnmanagers en HR-afdeling. Brede analyse op basis van achttien casestudies. Tijdschrift voor HRM 2013-1.

⁸¹ Knol, H. (2013). Effectief personeelsbeleid in het kleine MKB. Verticale en horizontale afstemming van personeelsbeleid in kleine bedrijven. Saxion.

meer samenhangende beleidsinformatie opleveren waarmee deelsectoren gerichte maatregelen kunnen nemen, interventies kunnen evalueren, innovatieve vormen van HR-ondersteuning kunnen ontwikkelen etc. Maar beleidsrelevant onderzoek wordt meestal gestuurd vanuit diverse belangen (b.v. geld) en praktische problemen (b.v. vraaguitval). Met behulp van *wetenschappelijke* vraagstellingen en onderzoeksbenaderingen kunnen ook andere perspectieven worden gekozen. Bijvoorbeeld het ontwikkelen en toetsen van theorieën over hoe personeelsbeleid in kleine, project- of seizoensgebonden organisaties in de praktijk (het beste) tot stand komt, of het ontwikkelen en experimenteel evalueren van (nieuwe) HR-instrumenten en veelbelovende benaderingen om medewerkers te delen en te rouleren, of om werknemers “fit” en “waardevast” te houden voor de arbeidsmarkt. Dergelijke onderwerpen worden in Nederland in diverse sectoren wetenschappelijk onderzocht, maar voor zover bekend niet in de culturele sector. Zonder een houding van “nieuwsgierigheid” vanuit de cultuursector en zonder bereidheid van brancheorganisaties, sociale partners en fondsen om samen te werken en te investeren in wetenschappelijk onderzoek en wetenschappelijk onderbouwde innovatie, zullen de onderzoeksagenda en de kennisontwikkeling binnen de cultuursector gedomineerd worden door knelpunten (b.v. de arbeidsmarkt), politieke ontwikkelingen, korte termijn economische groei en (tegengestelde) belangen van deelsectoren.

Meer aandacht voor de toegevoegde waarde van HR

Van oudsher bestaat er binnen organisaties vaak kritiek op HR-beleid. Het zou te veel gericht zijn op administratieve en operationele processen. HR zou te theoretisch en te reactief gericht zijn en te weinig op de processen en activiteiten die nodig zijn om het product of de dienst te realiseren voor de klant (primaire proces)⁸². Ook zou HR vaak onvoldoende bezig zijn om toegevoegde waarde te bieden voor de organisatie. De laatste jaren beginnen echter de opvattingen over de toegevoegde waarde van HR te veranderen, mede door wetenschappelijk onderzoek. Zo blijkt dat HR, mits afgestemd op de organisatiestrategie en mits goed uitgevoerd, bijdraagt aan een duurzaam concurrentievoordeel voor organisaties. Ook wordt steeds meer aandacht besteed aan het verbeteren van de kwaliteit en effectiviteit van HR-afdelingen en functies, waaronder de inzet van HR-shared service centers en e-HRM systemen.

In zowel binnenlandse als buitenlandse onderzoeken worden over het algemeen positieve correlaties gevonden tussen de aandacht voor HR in de bedrijfsstrategie en de ondernemingsprestaties. Uiteraard dient de toegevoegde waarde van HR ook onderzocht te worden in de cultuursector. Heeft HR ook in dit specifieke werkveld een aantoonbaar toegevoegde waarde? Is de wijze waarop culturele organisaties de inzet van hun personeel organiseren (=HR) bepalend voor hun succes? En zo ja, hoe ziet dan de optimale HR-aanpak er voor de cultuursector uit? Hierboven zijn enkele mogelijkheden en routes geschetst om hier verder onderzoek naar te doen.

⁸² Zie bijv.: Biemans, P. (2007). Het veranderende beroepsprofiel van HRM-ers: Fictie of feit? Hogeschool INHOLLAND.

Bijlage 1. Deelsectoren en brancheorganisaties

Deelsector	Werkgevers / branches	Branche-/werkgeversorganisaties, o.a.:
Podiumkunsten	Muziek (orkesten, ensembles) Toneel(groepen) Dans Muziektheater Festivals Schouwburgen, concertgebouwen (Pop)podia Producenten	NAPK SFPK VSCD VNPf VVTP FPK VVEM
Erfgoed	Musea Monumentenzorg Archieven	Museumvereniging Rijksdienst Cultureel Erfgoed BRAIN
Bibliotheken	Openbare bibliotheken Speciale bibliotheken Wetenschappelijke bibliotheken	VOB, Bibliotheekwerk Boekmanstichting KB
Beeldende kunst	Presentatie-instellingen Galleries Beeldende kunstinstellingen	BKNL NGA De Zaak Nu
Film	Bioscopen/filmhuizen Filmhuizen Filmproducenten Filmdistributeurs	NVBF Filmproducenten Nederland Filmfonds
Letteren	Literatuur Boekhandels Uitgeverijen Vertaalbureaus Literaire festivals	Boekbond (CKB) KVB Boekwerk VZU NUV VMN VVIN Letterenfonds
Architectuur	Architectenbureaus Landschapsarchitectuur Stedenbouw	BNA SFA
Vormgeving	Ontwerpbureaus Grafische vormgeving Industriële vormgeving Reclamebureaus Communicatie bureaus	BNO KVGO VEA GOC CMBO FDCI
Nieuwe media	Digitale bureaus Gaming Media- en internetbureaus	DGA DDA
Cultuureducatie en amateurkunst	Cultuuronderwijs Erfgoededucatie Bevordering cultuurparticipatie Muziekscholen	LKCA
Sectoroverstijgend		Federatie Cultuur SER/RvC Kunsten '92 MKB Nederland, GOC Conjunctuurwijzer iMMovator Ministerie OCW Cultuurindex

Bijlage 2. Vragenlijst HR-verantwoordelijken

Op basis van gesprekken met de opdrachtgevers (SFPK, stuurgroep SPC), relevante literatuur en de vraagstelling van het huidige onderzoek hebben we een vragenlijst ontwikkeld over HR-onderwerpen die is bedoeld voor HR-verantwoordelijken van werkgevers in de gehele cultuursector. Met opzet is gekozen voor een brede en generieke benadering, zodat alle deelsectoren met dezelfde vragenlijst kunnen worden benaderd.

De concept-vragenlijst is voorgelegd aan vertegenwoordigers uit diverse sectoren en aan een klein aantal HR-deskundigen. Daarna is de vragenlijst ingevoerd op het surveyplatform van MWM2 en hebben in totaal 25 respondenten een testversie van de vragenlijst ingevuld en van feedback voorzien. Na enkele aanpassingen is nog een korte testronde uitgevoerd, totdat een vragenlijst was ontwikkeld met in totaal 97 vragen. De vragenlijst bestaat uit verschillende onderdelen:

- Organisatiekenmerken en achtergrondkenmerken respondent
- Beschrijving HR-structuur en HR-activiteiten
- Beschrijving HR-beleid (rol HR in organisatie, beschikbare instrumenten; prioriteiten)
- Wat is nodig om huidige HR-functie te verbeteren? (knelpunten, probleemgebieden, behoefte aan advies)
- Aandacht voor duurzame inzetbaarheid, arbeidsverhoudingen, arbobeleid en loopbaanontwikkeling.
- Bijhouden van HR-ken- en stuurgetallen (naast harde cijfers ook “softe” aspecten als tevredenheid, vitaliteit, werkdruk etc.)
- Scholing, training, competentie-management (inc. kosten)
- Werving, selectie en vacatures
- Inzet flexibele medewerkers
- Bedrijfsprestaties, werkklimaat en organisatiecultuur
- (Verwachte) ontwikkelingen / trends die van invloed zijn op de organisatie (en daarmee op HR beleid)
- Evaluatievragen over de webenquête

De volledige vragenlijst kan hier worden geraadpleegd: dropbox.com/QUESTWRD_354088

Bijlage 3. Kenmerken respondenten

		Deelsector ¹			
		Podium- kunsten (n=118)	Erfgoed (n=136)	Biblio- theken (n=24)	Totaal (n=304)
		% / gem.	% / gem.	% / gem.	% / gem.
Geslacht	Man	36,7%	31,7%	42,1%	36,4%
	Vrouw	63,3%	68,3%	57,9%	63,6%
Leeftijd	Jonger dan 20 jaar	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	20 - 29 jaar	4,1%	2,4%	0,0%	3,4%
	30 - 39 jaar	26,5%	9,8%	5,3%	17,8%
	40 - 49 jaar	30,6%	31,7%	15,8%	28,0%
	50 - 59 jaar	28,6%	31,7%	47,4%	31,4%
	60 jaar of ouder	10,2%	24,4%	31,6%	19,5%
Hoogst voltooide opleiding	Basisonderwijs	0,0%	2,4%	0,0%	0,8%
	MBO, MTS, MEAO	8,2%	4,9%	5,3%	6,8%
	HAVO, VWO, Gymnasium	6,1%	0,0%	0,0%	2,5%
	HBO, HEAO, PABO, HTS	49,0%	39,0%	73,7%	49,2%
	Universiteit / postdoctoraal	36,7%	53,7%	21,1%	40,7%
Functie	HR-leidinggevende, HR- adviseur/medewerker	37,3%	30,9%	37,5%	34,0%
	Algemeen leidinggevende, directeur, zakelijk leider	55,1%	54,4%	62,5%	55,4%
	Overige (niet leiding- gevend, geen HR)	7,6%	14,7%	0,0%	10,6%
HR- opleiding gedaan	Ja, WO-niveau	6,5%	10,4%	17,4%	9,7%
	Ja, HBO-niveau	29,0%	26,4%	34,8%	26,3%
	Ja, MBO-niveau	1,9%	2,4%	0,0%	2,2%
	Ja, training of cursus	21,5%	20,8%	26,1%	20,9%
	Ja, anders	4,7%	5,6%	4,3%	4,7%
	Nee	43,9%	41,6%	26,1%	43,2%
Aantal jaren werkzaam in deze functie		12,5	9,3	11,8	10,9
Aantal jaren werkzaam bij huidige organisatie		10,8	7,6	16,1	10,4
Aantal uren (gemiddeld) per week bezig met HR		11,1	10,7	13,7	11,0

Bijlage 4. HR-activiteitenclusters

HR-activiteiten cluster	Toelichting
1. Bemensen / Beschikbaarheid	Personeelsbegroting en –planning, werving & selectie, arbeidscontracten, ontslagprocedures, functie- en taakomschrijvingen, sociaal plan
2. Loopbaanontwikkeling / Inzetbaarheid	Opleiding en training; invoeren en toepassen competentie management, loopbaan- en opleidingsgesprekken voeren of ondersteunen, management development
3. Organisatieontwikkeling	Reorganisaties begeleiden, cultuurveranderingsprocessen begeleiden, teamontwikkeling begeleiden, mede vormgeven organisatiestrategie
4. Arbeidsvoorwaarden	Opstellen arbeidsvoorwaardenregelingen, arbeidsvoorwaarden toepassen en hierover adviseren, adviseren beloningsvraagstukken
5. Arbeid, verzuim, vitaliteit	Adviseren over Arbo-zaken, uitvoeren verzuimbegeleiding, opstellen en faciliteren Risicoinventarisatie en –Evaluatie (RI&E); faciliteren duurzame inzetbaarheid
6. Arbeidsverhoudingen	Overleg met (leden) OR, CAO-overleg, werkoverleg faciliteren, bemiddeling en advisering bij conflicten, klachtenprocedures, interne communicatie
7. Personeelsbeheer	Beheer personeelsinformatiesysteem en personeelsdossiers, uitvoeren personeelsadministratie, uitvoeren salarisadministratie, rapportages personeelsinformatie

Bron: HRM-praktijkmonitor, Avans Hogeschool. E.Woering e.a. 2013. Met enkele eigen aanvullingen.

Bijlage 5. HR-prioriteiten (volledig overzicht)

HR-onderwerpen	Aantal	%
Verdwijnen VAR / nieuwe DBA-wet	119	42%
Cultureel ondernemerschap	92	32%
Efficiënte werkprocessen	78	27%
Reorganisatie/ organisatieontwikkeling	74	26%
Functionerings- en beoordelingsgesprekken	66	23%
Ontwikkelen / coachen individuele talenten	54	19%
Duurzame inzetbaarheid	50	18%
Bredere inzetbaarheid medewerkers	47	16%
Strategische personeelsplanning	44	15%
Meer flexibele arbeidscontracten	44	15%
Beloning / functiewaardering	44	15%
Verhouding vaste – flexibele medewerkers	43	15%
Vernieuwing arbeidsvoorwaarden / CAO	41	14%
Vergrijzing / uitstroom oudere medewerkers	40	14%
Aantrekken gekwalificeerde medewerkers	38	13%
Competentiemanagement	37	13%
Persoonlijke opleidingsplannen maken	35	12%
Levensfasegericht personeelsbeleid	22	8%
Creatief vakmanschap	22	8%
Invoering Governance Code Cultuur	21	7%
Invoering Code Culturele Diversiteit	19	7%
Mobiliteit	18	6%
Sociale gevolgen reorganisatie	18	6%
Thuiswerken	17	6%
Flexibele werktijden	16	6%
Hervorming WW en ontslagrecht	16	6%
Faciliteren van externe stages	12	4%
Gevolgen onderbezetting op veiligheid / verzuim	11	4%
Versterking loopbaanbeleid	11	4%
E-HRM / uitbesteding van HR taken	8	3%
Flexibilisering arbeidsvoorwaarden	8	3%
Werven / begeleiden van vrijwilligers	7	2%
Meer deeltijdbanen	3	1%
Totaal	286	100%

Bijlage 6. Deelnemers rondetafelbijeenkomsten

1^e Bijeenkomst:

- Bark Stoffels, HR-coördinator, Nederlands Danstheater
- Erica van Eeghen, zakelijk directeur, De Toneelmakerij
- Joke Manson, P&O adviseur, Nationale Opera & Ballet
- Maria Mennen, adjunct-directeur, Nederlands Philharmonisch Orkest
- Rick Spaan, zakelijk leider, Conny Janssen Danst
- Netty Beckers, zakelijk coördinator, Toneelgroep Maastricht

2^e Bijeenkomst:

- Leontine Pels, zakelijk directeur, Rijcken Paradiso
- Gerard Lohuis, directeur, P60
- Jolanda Hovens, P&O adviseur, Concertgebouw Amsterdam
- Annabet Langkamp, coördinator productie & personeel, IDFA
- Roy Ramnewash, directeur, Pro Festi Culture Events
- Sara Makka, P&O manager, Rotterdamse Schouwburg

3^e Bijeenkomst:

- Hans de Wit, directeur, Wit Design
- Kitty de Jong, business consultant, BNO
- Bart Leupen, zakelijk manager, Ontwerpwerk
- Sander Vastbinder, Adviseur personeelsontwikkeling, GOC
- Rolf Coppens, directeur, Grrr
- Jennita Jansen, P&O adviseur, Tinker Imagineers

4^e Bijeenkomst:

- Sarah van Overheen-van der Tholen, business coördinator, Witte de With Centre Contemporary Art
- Monique Aartsen, hoofd P&O, EYE film
- Mirjam Lammertink, hoofd P&O, Geldersch Landschap en Kastelen
- Guus Hoek, hoofd P&O, Rijksmuseum Amsterdam
- Bas Mulder, hoofd bedrijfsvoering, Stroom Den Haag

5^e Bijeenkomst:

- Sandra Haasdijk, hoofd P&O, Cultuurgebouw Haarlemmermeer
- Ella Broekstra, HR-manager, Muziekcentrum Omroep
- Yvonne van Popta, manager financiën en organisatie, Theater Haarlem
- Anne-Marie Nijenhuis, HR-manager, Toneelschuur
- Martina Mackay, P&O adviseur, RO Theater
- Ingrid Kuijpers, artistiek leider, Golden Palace
- Marjon van Laarhoven, personeelsfunctionaris, Zimihc
- Aljoscha Wassenaar, beleidsmedewerker, VSCD

Bijlage 7. Geraadpleegde personen

- Yolande Melsert, directeur, Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten
- Lineke Burghout, senior beleidsmedewerker werkgeverszaken, NAPK
- Noud van Rhee, adviseur-partner, Vlug Adviseurs
- Ella Broekstra, HR-manager, Muziekcentrum Omroep
- Agnes Vugts, projectleider, consultant, Landelijk Contact van Museumconsulenten
- Michelle van der Sluis, consultant, Landelijk Contact van Museumconsulenten
- Irmgard Noordhoek, programmamanager, Dutch Games Association
- Astrid Schumacher, directeur, De Zaak Nu
- Christine Oyen, programmaleider arbeidsverhoudingen/arbeidsvoorwaarden, VOB
- Dick Juffermans, algemeen secretaris, Bibliotheekwerk
- Dorien Versloot, coördinator, Sociaal Fonds Podiumkunsten)
- Erika Happe, programma manager, Cultuur + Ondernemen
- Erik Akkermans, voorzitter, Federatie Cultuur
- Sofie de Wilde, beleidsadviseur, Raad voor Cultuur
- Martin Kothman, bestuurder, FNV-Kiem
- Dimitri Lahaut, onderzoeker Cultuurindex, Boekmanstichting
- Gea Wold, senior medewerker werkgeverszaken, Museumvereniging
- Andries van den Broek, onderzoeker, SCP
- Erick de Boer, directeur, EM Cultuur
- Berend Schans, directeur, Vereniging Nederlandse Poppodia en Festivals
- Jort Vlam, directeur, Vereniging Vrije Theater Producenten
- Peter Lakeman, senior adviseur, Rijnbrink
- Neeltje Romke de Vries, secretaris, Nederlandse Galerie Associatie
- Jan Huib Pannekoek, senior beleidsmedewerker, Nederlandse Vereniging van Bioscopen en Filmtheaters
- Jurriaan Rammeloo, programma manager, KVB Boekwerk
- Jasper Kraaijeveld, beleidsmedewerker markt en ondernemerschap, Branchevereniging Nederlandse Architectenbureaus
- Patrick Aarts, senior project manager, Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers
- Gerbrand Bas, secretaris, Federatie Dutch Creative Industries