

TOEKOMSTVERKENNERS

Samen werken aan zakelijke vernieuwing in de cultuursector



Onderzoeksverslag juni 2025

De afgelopen zes maanden hebben Art-up en Cultuur+Ondernemen, in samenwerking met het Cultuur Innovatiefonds Provincie Utrecht (CIPU), Cultuurloket DigitALL, DEN en Platform ACCT, en met steun van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, onderzoek gedaan naar zakelijke vernieuwing in de cultuursector. De bevindingen van deze verkenning zijn gebundeld in dit onderzoeksverslag.

SAMENVATTING

De wereld verandert in rap tempo. Wat het publiek, de samenleving en overheden van culturele organisaties verwachten, verandert continu. De cultuursector heeft een sterke creatieve en vernieuwende kracht en is daarmee van grote waarde voor de samenleving. Maar dat is niet vanzelfsprekend: de sector zelf moet ook continu werken aan vernieuwing om die aansluiting te behouden.

Tot 2020 vond vernieuwing met name plaats in artistieke zin. De coronapandemie zorgde voor een kentering: publieke plekken moesten dicht en cultuurconsumptie vond plaats achter beeldschermen of op afstand. In deze periode ontstonden initiatieven voor zakelijke vernieuwing: de ontwikkeling van nieuwe presentatievormen, andersoortige businessmodellen, nieuwe manieren van organiseren, samenwerken en financieren. Deze initiatieven werden aangejaagd door nieuwe, ad hoc ingerichte subsidieregelingen en ondersteuningsprogramma's. Nu de pandemie achter de rug is, eindigen veel tijdelijke regelingen. Wat leverden dit soort regelingen op, wat kunnen we hiervan leren voor de toekomst? En wat moet er gebeuren om zakelijke vernieuwing ook in de toekomst te stimuleren en de cultuursector weerbaar en wendbaar te maken in de snel veranderende wereld? Dat onderzochten Art-up en Cultuur+Ondernemen in deze verkenning.

Aanpak

Voor deze verkenning brachten we in kaart welke regelingen en programma's in de periode 2020–2024 zakelijke vernieuwing in de cultuursector stimuleerden. We spraken met experts en betrokkenen bij de regelingen om hun lessen in kaart te brengen. Vervolgens analyseerden we de ondersteunde projecten. Het ging hierbij om alle door Cultuur Innovatiefonds Provincie Utrecht (CIPU), Cultuurloket DigitALL, Innovatielabs of de Art-up Incubator ondersteunde projecten van 2020 tot en met 2024 vanuit de kunstdisciplines: monumentenzorg, archeologie, musea, beeldende kunst, dans, muziek, muziektheater of theater. We enquêteerden projectleiders die deze projecten runden, om inzicht te krijgen in hun ervaringen en ondersteuningsbehoefte, tot nu toe en in de toekomst. Tot slot brachten we het grotere plaatje in beeld: we verkenden het innovatiebeleid buiten de cultuursector, in hoeverre de cultuursector daar nu op aansluit en waar kansen liggen om deze aansluiting in de toekomst te vergroten.

Conclusies en aanbevelingen

Alles bij elkaar leidde deze verkenning tot de volgende conclusie: zakelijke vernieuwing stimuleert inderdaad de weerbaarheid en wendbaarheid van de sector. Het helpt de sector om nieuwe doelgroepen te bereiken, nieuwe businessmodellen te ontwikkelen, nieuwe technologieën toe te passen en bruggen te slaan met andere domeinen. Om zakelijke vernieuwing tot stand te laten komen, heeft de sector wel de juiste ondersteuning nodig.



Dat betekent: naast structurele flexibele en gefaseerde financiering voor dit soort projecten ook structureel investeren in deskundigheidsbevordering, kennisontwikkeling, kennisdeling en netwerkvorming. Momenteel is er nog te weinig financiële ruimte voor zakelijke vernieuwing in de sector en ontbreekt het nog te vaak aan de juiste kennis en vaardigheden. Daarnaast valt op dat veel regelingen die zakelijke vernieuwing stimuleren, ad hoc ontstonden. Het ontbrak daardoor vaak aan borging en continuïteit. Voor een weerbare en wendbare sector zijn aanhoudende aandacht en investeringen nodig. Ook moet onderzocht worden hoe aansluiting gevonden kan worden bij economisch beleid voor innovatie.

Er ligt een grote uitdaging voor de toekomst. Hoe zorgen we dat de cultuursector zich blijft ontwikkelen op het gebied van zakelijke vernieuwing? Hoe zorgen we voor continuïteit in financieringsmogelijkheden en ondersteuning? Hier ligt een duidelijke opdracht voor beleidsmakers én voor de cultuursector zelf. De cultuursector moet de krachten bundelen om samen met de overheid een duidelijke agenda en integraal beleid te schetsen. En tegelijkertijd stappen zetten voor meer aansluiting bij bestaand beleid. Zo ontstaat een stevige infrastructuur voor zakelijke vernieuwing in de cultuursector.

Enkele aanbevelingen om dit te bereiken (dit is een beknopte weergave, de uitgewerkte aanbevelingen vind je verderop in het verslag):

- **Creëer financiële ruimte voor zakelijke vernieuwing.** Maak ruimte voor onderzoek en experiment. Zorg voor gefaseerde financiering en bied continuïteit. Maak regelingen toegankelijk voor kleine en grote organisaties en ondersteun hen bij het verbreden van hun financieringsmix. Combineer financiële ondersteuning met begeleiding, kennisdeling en netwerkvorming.
- **Investeer in leren, begeleiden en verbinden. Bevorder kennisdeling en netwerkvorming tussen organisaties.** Positioneer begeleiding, netwerkvorming en kennisdeling als kritieke succesfactor in het innovatieproces. Bied begeleiding voor alle ontwikkelfasen; van ontwikkeling tot en met opschalen en implementeren.
- **Bundel krachten voor meer samenhang en impact.** Overheden en fondsen: werk samen waar het kan. Zorg voor goede onderlinge afstemming, zodat er meer samenhang is in regelingen en initiatieven en borg de continuïteit ervan.
- **Verenig de cultuursector en stel een sectorbrede innovatieagenda op.** Koepelorganisaties, brancheverenigingen en sectorinstituten moeten hun krachten bundelen, zich expliciet aan dit thema verbinden en met één stem naar buiten treden. Daar hoort een sectorbrede innovatieagenda bij.
- **Zoek aansluiting bij het bredere innovatielandschap.** Bundel krachten om aansluiting te vinden bij economisch (innovatie)beleid. En zet gezamenlijk concrete stappen om de aansluiting te verbeteren.

Deze samenvatting geeft een beknopte weergave van de uitkomsten van deze verkenning. Wil je meer weten? Blader dan gerust verder.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	4
Zakelijke vernieuwing	6
Aanpak	7
Regelingen en programma's	8
Inzichten van de experts	13
De projecten	18
De ondersteuningsbehoefte	23
Wat kunnen we leren van andere sectoren	26
Aansluiting bij bestaand beleid	32
Conclusies en aanbevelingen	35
Colofon	39
Bijlage 1: enquête resultaten	41
Bijlage 2: categorisering	46

INLEIDING

De culturele sector excelleert in creativiteit en verbeeldingskracht. De sector draagt daarmee sterk bij aan vernieuwing in de samenleving. Maar deze creatieve scheppingskracht voor de schermen zien we niet altijd terug achter de schermen. Aandacht voor artistieke vernieuwing is er volop, maar de aandacht voor zakelijke vernieuwing is van oudsher beperkt.

Beleid ter bevordering van cultureel ondernemerschap droeg de afgelopen decennia bij aan professionalisering van de sector, maar voor zakelijke vernieuwing (of innovatie) was weinig aandacht. Hierdoor speelt de sector onvoldoende in op veranderende wensen van het publiek of de kansen die technologische en maatschappelijke ontwikkelingen bieden. De benodigde kennis, ervaring en middelen voor het experimenteren met nieuwe presentatievormen, innovatieve manieren van organiseren of toekomstbestendige businessmodellen ontbreken vaak. Dat is een gemis: in een snel veranderende wereld is juist die wendbaarheid cruciaal voor stabiele, toekomstgerichte organisaties. En voor de sector als geheel.

In 2020 werd het belang van de weerbaarheid en wendbaarheid van de sector in één klap duidelijk door de coronapandemie. Voor de cultuursector was dit bijzonder ingrijpend. De pandemie raakte de sector in het hart: zalen sloten, evenementen werden afgelast en het directe contact met publiek viel weg. De gevolgen werkten nog lang door.

De coronacrisis legde de kwetsbaarheden van de sector bloot. Veel organisaties bleken sterk afhankelijk van één type activiteit en de bijbehorende inkomsten. Dat maakte hen kwetsbaar. Snel schakelen of strategieën aanpassen bleek lastig; de wendbaarheid was beperkt. Daardoor kwam in die periode aandacht voor meer veerkracht in de cultuursector. Getuige ook het advies van de Raad voor Cultuur van eind 2020 over de weerbaarheid en wendbaarheid van de sector.¹

De acute noodzaak om te veranderen leidde tot het stimuleren van innovatie en zakelijke vernieuwing: er kwam aandacht voor de ontwikkeling van nieuwe presentatievormen, andersoortige businessmodellen, nieuwe manieren van organiseren, samenwerken en financieren. Om zakelijke vernieuwing aan te jagen, ontwikkelden diverse landelijke, provinciale en gemeentelijke overheden en fondsen initiatieven. Zij zochten daarbij naar passende manieren om deze vormen van vernieuwing aan te jagen. Er ontstonden regelingen met ruimte voor experiment, aandacht voor kennisontwikkeling en kennisdeling.

¹ Naar een wendbare en weerbare culturele en creatieve sector:
<https://open.overheid.nl/documenten/ronl-967a2a92-18df-4fa4-9f27-6d31414f46ce/pdf>

Zo zette de pandemie indirect ook een positieve ontwikkeling in gang. Niet eerder was er op deze schaal aandacht voor zakelijke vernieuwing binnen de cultuursector.

De afgelopen maanden brachten Cultuur+Ondernemen en Art-up in kaart wat deze impulsen opleverden. Dat deden we samen met Cultuur Innovatiefonds Provincie Utrecht (CIPU), Cultuurloket DigitALL, DEN Kennisinstituut cultuur & digitale transformatie en Platform ACCT. Centraal stonden de kunstdisciplines monumentenzorg, archeologie, musea, beeldende kunst, dans, muziek, muziektheater en theater (in dit verslag aangeduid als 'de cultuursector' of kortweg 'de sector').

De verkenning richtte zich op vijf hoofdvragen:

- Wat voor subsidieregelingen en andere instrumenten waren er in de periode 2020-2024 om zakelijke vernieuwing aan te jagen?
- Wat voor vernieuwende projecten leverde dit op?
- Welke ondersteuning kregen culturele organisaties om vernieuwende projecten te ontwikkelen en wat leverde deze ondersteuning hen op?
- Wat kunnen we van andere sectoren leren over het effectief stimuleren van zakelijke vernieuwing?
- Welke kansen liggen er voor de toekomst om de weerbaarheid en wendbaarheid van de sector verder te versterken?



foto: Henny van Roomen

CLUB GOUD

De mensen van Club Goud geloven in de kracht van generaties. Ze verbinden cultuur, zorg en samenleving om ervoor te zorgen dat senioren niet alleen betrokken blijven, maar ook adviseren en meedoen. Dat doet Club Goud met verschillende concepten: van een huiskamerfestival in een seniorenflat tot een maatjesprogramma waarbij 120 jongeren 10 weken lang een oudere bezoeken. Club Goud werkt samen met diverse culturele instellingen.

Club Goud nam in 2020 deel aan de Art-up Incubator.

ZAKELIJKE VERNIEUWING

Het vertrekpunt voor deze verkenning is de weerbaarheid en wendbaarheid van de cultuursector. Daarbij komt het begrip *innovatie* al snel naar voren; meerdere van de onderzochte instrumenten hebben dit woord ook in hun titel. Tijdens deskresearch en gesprekken in het veld bleek *innovatie* ook een lastige term. Het is een containerbegrip: er zijn verschillende definities en de term roept soms onjuiste associaties op. Zo blijkt *innovatie* voor veel mensen synoniem aan *technologische innovatie*, terwijl het begrip veel breder is². Daarnaast heeft het begrip voor veel mensen in de sector een marktgerichte, commerciële bijmaak.

Wat het gebruik van de term *innovatie* in de context van de culturele sector extra verwarrend maakt, is dat in de sector van oudsher veel aandacht is voor vernieuwing in het artistieke proces. Het scheppen van nieuwe werken en het verkennen van nieuwe concepten en artistieke ideeën zijn kernelementen van het werk van kunstenaars en andere cultuurmakers. Artistieke vernieuwing heeft een belangrijke plek in cultuurbeleid, subsidieregelingen etcetera.

Hier ontstaat dan ook snel verwarring rond de term *innovatie*: is niet elk nieuw kunstwerk op een bepaalde manier een *innovatie*? Aangezien het maken van nieuwe kunstwerken de kernactiviteit van een kunstenaar is, kun je stellen dat dit beter niet tot *innovatie* gerekend kan worden. Maar dit voelt wellicht contra-intuïtief en werkt eerder verwarrend dan verhelderend.

Daarom kiezen wij in dit verslag voor de term: *zakelijke vernieuwing*. Zo voorkomen we verwarring en beschrijven we helder wat we in deze verkenning precies onderzoeken. Artistieke vernieuwing betreft de inhoud van het werk zelf; zakelijke vernieuwing gaat over de manier waarop die inhoud tot stand komt, wordt gepresenteerd en gefinancierd.

² Zie bijvoorbeeld het artikel "Innovatie ontrafeld" van Innovatielabs-onderzoeker Paul Rutten: <https://innovatielabs.org/archief/innovatie+ontrafeld/>

AANPAK

Het onderzoek startte met deskresearch. Hiermee brachten we in kaart welke regelingen en programma's in de periode 2020–2024 zakelijke vernieuwing in de cultuursector stimuleerden. We identificeerden het type regelingen, de belangrijkste kenmerken ervan en de parallellen tussen de verschillende initiatieven.

Ter verdieping namen we semi-gestructureerde interviews af bij experts. Hieronder vielen de beleidsmakers en programmaleiders van regelingen en programma's die zakelijke vernieuwing in de cultuursector stimuleren, waaronder CIPU, Cultuurloket DigitALL, Innovatielabs en de Art-up Incubator. Verder spraken we met onder anderen wetenschappers die zich bezighouden met innovatie en ondernemerschap in de cultuursector en medewerkers van kennisinstellingen. Deze interviews brachten in beeld hoe de regelingen en programma's in praktijk werkten, en welke lessen dit oplevert voor toekomstig beleid.

Wat levert dit type regelingen op? Om dat zichtbaar te maken, bestudeerden we de vanuit de vier genoemde regelingen en programma's ondersteunde projecten nader. Hieronder vielen alle in de periode 2020–2024 ondersteunde projecten in een culturele discipline binnen de scope³ van dit onderzoek. Deze projecten zijn gecategoriseerd. De categorisering gebeurde op twee niveaus: de kenmerken van de betrokken organisaties en de aard van de uitgevoerde projecten.

Voor de organisaties ging het met name om feitelijke gegevens zoals omvang, vestigingsplaats, oprichtingsjaar en rechtsvorm. Voor de projecten is onder meer gekeken naar doelgroep, aansluiting bij culturele beleidsdoelen, type innovatie en de invloed van de innovatie op het businessmodel van de organisatie.

Daarnaast enquêteerden we projectleiders die een van deze projecten runden. Dat gaf inzicht in hun behoeften en in hun ervaringen met ondersteuning door CIPU, Cultuurloket DigitALL, Innovatielabs of de Art-up Incubator. We vroegen de projectleiders naar de aard van de ontvangen ondersteuning, hun waardering daarvan, en de verwachte behoeften voor verdere ontwikkeling.

Ook de bredere beleidscontext is van belang voor dit onderzoek. Daarom verkenden we aanvullend het innovatiebeleid buiten de cultuursector. Dat deden we met relevante publicaties van onder meer de Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie (AWTI), het innovatiebeleid van het ministerie van EZK, het topsectorenbeleid en innovatie-instrumenten in andere domeinen. Tijdens semi-gestructureerde interviews deelden een aantal professionals tot slot hun kennis over of ervaring met breder innovatiebeleid. Insteek van deze interviews was: verkennen of en in welke mate culturele initiatieven aansluiten bij generiek innovatiebeleid. En: in beeld brengen welke drempels en kansen er zijn voor betere toegang tot regelingen en programma's buiten de cultuursector.

³ De scope omvat de kunstdisciplines monumentenzorg, archeologie, musea, beeldende kunst, dans, muziek, muziektheater en theater.

REGELINGEN EN PROGRAMMA'S

In de periode 2020–2024 startten landelijk, provinciaal en gemeentelijk uiteenlopende initiatieven om zakelijke vernieuwing in de cultuursector te stimuleren. Voor deze verkenning maakten we een inventarisatie van deze regelingen⁴. We identificeerden het type regelingen, de belangrijkste kenmerken ervan en de verbindingen tussen de verschillende initiatieven. Hierover las je al in de paragraaf over de aanpak. De (niet uitputtende) inventarisatie vind je hieronder.

Projectregelingen voor zakelijke vernieuwing

Op verschillende overheidsniveaus bestaan projectregelingen voor zakelijke vernieuwing. Op provinciaal en gemeentelijk niveau zijn dit vaak varianten op bestaande projectsubsidieregelingen, maar dan met criteria voor zakelijke vernieuwing. Hier zagen we regelmatig elementen die bij bestaande projectregelingen minder gebruikelijk zijn, zoals: meer aandacht voor kennisdeling, ruimte voor experiment of het bereiken van een diverse doelgroep.

Enkele rijksfondsen initieerden regelingen voor specifieke deelsectoren en thema's, zoals de regeling *Erfgoed Media Digitaal* van Mondriaan Fonds en de regeling *MeeMaakPodia* van Fonds Cultuurparticipatie. Deze regelingen zijn op maat gemaakt voor specifieke thema's binnen zakelijke vernieuwing zoals digitalisering of cocreatie.

Verschillende provincies ontwikkelden regelingen gericht op zakelijke vernieuwing, voor de gehele cultuursector in hun regio. Voorbeelden zijn: *Stimuleringsregeling Cultuur - Ontwikkeling en Innovatie* van de Provincie Fryslân en de regeling *Samen in Zee* van de Provincie Zeeland

Diverse gemeenten richtten zich met eigen projectregelingen op zakelijke vernieuwing. Zij focusten hiermee vaak op alle disciplines en op verschillende vormen van zakelijke vernieuwing. Onder andere de gemeenten Gouda, Enschede, Venray, Amstelveen, Arnhem en 's-Hertogenbosch hadden dit soort regelingen. Ook bestonden er themaspecifieke regelingen met een nadruk op zakelijke vernieuwing, zoals de regelingen voor nachtcultuur in Amsterdam, Utrecht en Den Haag.

Opvallend: de regelingen waren veelal eenmalig of tijdelijk, en vaak geen onderdeel van meerjarig cultuurbeleid. De continuïteit is daarmee beperkt.

⁴ Europese regelingen lieten we bij deze inventarisatie buiten beschouwing.

CREATIVEFUNDING/ VOORDEKUNST

Creativefunding is het kenniscentrum van voordekunst voor culturele instellingen over de kleine particuliere donateur. Voordekunst is het platform voor crowdfunding in de creatieve sector.

Het project Crowdkeeping is een initiatief dat culturele instellingen helpt om structureel en duurzaam relatiebeheer met particuliere donateurs op te zetten. In het project ontwikkelt de organisatie een werkmethode en een ondersteunende tool op het gebied van relatiebeheer. Zo kunnen instellingen stapsgewijs aan de slag om de klantreis van hun donateurs te verbeteren en uit te breiden. Met als uiteindelijke doel dat donateurs langer betrokken blijven en meermaals bijdragen.

Creative Funding kreeg in 2022 een bijdrage van Innovatielabs.



foto: Maud Dik

Regelingen en programma's voor professionele ontwikkeling

Op landelijk niveau bestonden verschillende regelingen en programma's specifiek voor professionele ontwikkeling van organisaties en individuele makers of professionals. We beperken ons hier tot initiatieven voor professionele ontwikkeling op het vlak van zakelijke vernieuwing.

Platform ACCT zette meerdere regelingen op, zoals de *Regeling samenwerking & schaalvoordelen* (programma *Oog voor Impuls*) en de regeling *PPO Digitale Transformatie* (in samenspraak met DEN). De *Art-up incubator* richt zich op ondernemerschapsontwikkeling van startende initiatieven, die werken aan zakelijke vernieuwing in de sector. Verschillende private fondsen en de gemeente Amsterdam maakten dit programma mogelijk.

Nieuwe multi-stakeholder initiatieven

Er ontstonden tussen 2020 en 2024 ook programma's voor zakelijke vernieuwing met aan de basis een coalitie van verschillende stakeholders. De drie meest in het oog springende voorbeelden vormen (samen met de Art-up Incubator) de kern van het onderzoek *Toekomstverkenners*.

Cultuurloket DigitALL ontstond in 2022 als publiek-private samenwerking, om culturele instellingen te ondersteunen bij digitale publieksvernieuwing. Het loket is een vervolg op het Kickstart Cultuurfonds (2020, gericht op corona-noodsteun) en biedt financiële bijdragen, coaching en kennisdeling. Musea, theaters, muziekpodia, festivals, filmtheaters en producenten van podiumkunsten kunnen een ontwikkel-, pilot- of projectbijdrage aanvragen voor digitale innovatieprojecten. De coalitie achter dit loket bestaat uit landelijke private fondsen: Het Cultuurfonds, Fonds 21, Van den Ende Foundation, VriendenLoterij en VSBfonds. De landelijke overheid (ministerie van OCW) en lokale overheden (gemeente Amsterdam) droegen de afgelopen jaren bij aan het loket, waardoor een publiek-private samenwerking ontstond. DEN, Cultuur+Ondernemen en Art-up zijn betrokken als kennispartners. Cultuurloket DigitALL biedt ondersteuning per projectfase (van eerste idee tot en met uitgewerkt project), inclusief begeleiding. Het loket zet sterk in op kennisontwikkeling en kennisdeling over digitalisering, gebruikersgerichtheid en innovatief werken.

Cultuur Innovatiefonds Provincie Utrecht (CIPU) is in 2020 opgezet door de Provincie Utrecht, gemeenten Utrecht en Amersfoort en enkele private fondsen, waaronder K.F. Hein Fonds, Elise Mathilde Fonds, Het Cultuurfonds en Fonds 21. Art-up was vanaf het begin betrokken als kennispartner. CIPU is er voor innovatieve en experimentele projecten in de culturele en creatieve sector in de provincie Utrecht. Het fonds biedt financiële ondersteuning, begeleiding en het stimuleert kennisdeling.

Innovatielabs is in 2020 opgezet door het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie (als penvoerder namens de zes rijksfondsen) en CLICKNL, (uitvoeringsorganisatie van Topsector Creatieve Industrie). Innovatielabs schreef in 2021 en 2022 Open Calls uit: voor innovatieve en experimentele projecten die uitdagingen in de culturele en creatieve sector aanpakten en de veerkracht van de sector vergrootten. De deelnemende projecten kregen financiële ondersteuning, coaching en kennis. Het doel van Innovatielabs was: de culturele en creatieve sector laten experimenteren met nieuwe werkwijzen en verdienmodellen, voor meer veerkracht in de sector. Het project Innovatielabs eindigde in februari 2025.

Er zijn nog meer vermeldenswaardige initiatieven, zoals de Innovatieregeling Cultuur 025 van Groene Metropoolregio Arnhem-Nijmegen (een samenwerking van provincie en gemeenten) en het programma versterking culturele sector 2021-2024 in de provincie Overijssel (een samenwerking van provincie, gemeenten en private fondsen). Partijen in de archeologiesector werken aan het Innovatieplatform en Innovatiefonds Archeologie: een platform van, voor en door de sector. In het najaar van 2024 stelden zij hiervoor een implementatieplan op.

Deze multi-stakeholder initiatieven hebben een aantal overeenkomsten:

- Het zijn in veel gevallen samenwerkingen tussen verschillende overheidslagen, overheden en private cultuurfondsen.
- Ze ontwikkelden geheel nieuwe regelingen ter bevordering van zakelijke vernieuwing, die niet in de reguliere (bestuurlijke) kaders hoefden te passen. Dit maakte de regelingen flexibeler: er kon bijvoorbeeld makkelijker ruimte worden gemaakt voor experiment. In de meeste gevallen was er bovendien een getrapte vorm van financiering.
- Ze stimuleren samenwerking tussen verschillende partijen binnen én buiten de sector. Samenwerking tussen meerdere partijen is in veel gevallen een subsidievoorwaarde.
- De programma's hebben een looptijd van enkele jaren en worden soms verlengd, maar zijn niet opgezet als permanente regelingen. Initiatiefnemers zetten een beweging in gang en hopen dat deze beweging breder opvolging krijgt door het laten aansluiten van andere overheden en fondsen of doordat de thema's opgenomen worden in reguliere subsidieregelingen.

- De initiatieven worden vaak gerund door projectorganisaties, die in nauwe samenwerking met de betrokken partners opereren, maar een bepaalde mate van zelfstandigheid hebben.

Overige beschikbare instrumenten

Een wezenlijk andere regeling is PPS Innovatieregeling (Publiek Private Samenwerking), waarmee CLICKNL samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijven in de creatieve sector stimuleert. Deze regeling is er voor de creatieve industrie, waar ook de cultuursector onder valt. Toch maken disciplines die voor deze verkenning zijn bestudeerd nagenoeg geen gebruik van deze regeling. Verderop in dit verslag gaan we verder in op de aansluiting bij bestaand beleid uit andere sectoren.

Rode draden

Tussen de categorieën en regelingen zijn verschillen en overeenkomsten. Deze rode draden zagen we overal terug.

Zakelijke vernieuwing is uitgangspunt

Alle regelingen nemen zakelijke vernieuwing als primair uitgangspunt. Dat is uniek in de cultuursector. Ondersteuning richt zich hier namelijk meestal op productie, presentatie en/of artistieke vernieuwing. Bij deze regelingen is dat dus anders: de nadruk ligt expliciet op het versterken van de zakelijke kant van de praktijk. Denk daarbij aan ontwikkeling van nieuwe presentatievormen, andere businessmodellen en nieuwe manieren van organiseren en financieren.

Grote rol voor de regio

Naast de landelijke overheid speelden regionale samenwerkingsverbanden een belangrijke rol bij het stimuleren van culturele innovatie, met eigen fondsstructuren of programma's. Daarbinnen was veel oog voor de specifieke context van de regio.

Publiek-private samenwerking

Bij meerdere regelingen was sprake van intensieve samenwerking tussen publieke en private partijen – een relatief nieuw fenomeen in het cultuurbeleid.

Focus op verkennen en ontwikkelen

Een belangrijk kenmerk van de meeste regelingen was de focus op verkenning en ontwikkeling. Vrijwel alle regelingen boden ruimte voor het ontwikkelen van nieuwe ideeën, werkwijzen, producten en samenwerkingsvormen. Dat is onderscheidend: bij andere subsidieregelingen staat namelijk vaker de output centraal (prestaties en publieksaantallen, bijvoorbeeld). Veel initiatieven waren er specifiek voor startende projecten of pilots.

Begeleiding en kennisdeling

Een ander opvallend kenmerk is de aandacht voor begeleiding en kennisdeling. In veel gevallen kregen deelnemers – naast financiële ondersteuning – coaching, trainingen, intervisie en toegang tot kennissessies. Bij een deel van de regelingen was deelname verplicht, bij andere regelingen was het optioneel. Ook besteedden de verschillende regelingen aandacht aan kennisdeling met de gehele cultuursector.

Samenwerking

Samenwerking was bij de meeste regelingen een expliciete voorwaarde voor toekenning. In veel gevallen ging het om interdisciplinaire samenwerking of samenwerking tussen culturele organisaties en partijen uit andere sectoren (zoals technologie of onderwijs).

Fasefinanciering

Verschiedende regelingen maakten het mogelijk om op meerdere momenten in de ontwikkel- en uitvoeringsfase van een project financiering aan te vragen, bijvoorbeeld voor verkenning, voor experiment of het maken van een prototype of voor implementatie. Tegelijkertijd viel op dat relatief weinig regelingen ondersteuning boden voor de opschalingsfase.



HET HUIS VAN BETEKENIS

Het Huis van Betekenis is een artistieke gemeenschap die zich voornamelijk focust op illustratie, grafisch ontwerp en maatschappelijke projecten. In het project Medifoor ontwikkelden tekenaars van het huis in samenwerking met een groep artsen mediforen: visuele metaforen die complexe medische informatie toegankelijk maken en die zo bijdragen aan wederzijds begrip tussen arts en patiënt.

Het project ontving in 2021 subsidie en begeleiding van Cultuur Innovatiefonds Provincie Utrecht (CIPU). Sinds 2024 wordt het project voortgezet vanuit een zelfstandige organisatie: Stichting Medifoor.

INZICHTEN VAN DE EXPERTS

Hoe werken dit soort regelingen in de praktijk, wat zijn de effecten en wat kunnen we hiervan leren voor toekomstig beleid? Deze vragen bespraken we met verschillende experts uit de sector. Sommigen waren direct betrokken bij de uitvoering van de regelingen, anderen spraken vanuit hun specifieke kennis en expertise over zakelijke vernieuwing in de cultuursector. We spraken onder anderen beleidsmakers en programmaleiders van CIPU, Cultuurloket DigitALL, Innovatielabs en de Art-up Incubator, wetenschappers met een focus op innovatie en ondernemerschap in de cultuursector en medewerkers van kennisinstellingen en brancheverenigingen zoals DEN, Kunsten '92 en de Federatie Creatieve Industrie. In dit hoofdstuk delen we de belangrijkste inzichten en ervaringen.⁵

Van focus op output naar focus op proces

Vrijwel alle experts benadrukten het belang van experimenteerruimte. Volgens hen is die ruimte essentieel voor culturele organisaties om tot zakelijke vernieuwing te komen en nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Vernieuwen lukt niet met een dichtgetimmerd plan. In de regelingen wilden betrokken experts bewust deze ruimte bieden. Ze merkten dat organisaties daar soms nog aan moesten wennen: de vrijheid om te experimenteren was welkom, maar bleek in de praktijk ook spannend en soms lastig om echt te benutten. Culturele organisaties en individuele makers zijn niet gewend deze ruimte te krijgen van een subsidiënt en weten niet altijd hoe ze hiermee om moeten gaan.

In de geldende subsidiesystematiek ligt in zowel de aanvragen als de verantwoording vaak sterk de focus op het eindresultaat. Daardoor is er volgens de experts doorgaans weinig ruimte voor experiment. Een oplossing zien zij in het verschuiven van de focus: van eindresultaat naar proces. Dit biedt meer experimenteerruimte en daarmee meer ruimte voor zakelijke vernieuwing.

“Sleutels voor een succesvolle innovatieregeling zijn vrijheid in het proces, minder nadruk op resultaten, en het bieden van begeleiding. Daar moet ook geld tegenover staan - naast ruimte en tijd.”

- programmaleider innovatieregeling

⁵ Een overzicht van de experts die we spraken, vind je in de colofon.

Experimenteerruimte voor fondsen en overheden

De experts geven aan dat het creëren van experimenteerruimte in de reguliere context van een fonds of overheid ingewikkeld kan zijn. Bestaande regelingen hebben vaak strakke bestuurlijke en juridische kaders met vaste criteria. Het opzetten van een aparte innovatieregeling helpt volgens hen om daar los van te komen, doordat op die manier ruimte ontstaat voor experiment. Dit roept wel nieuwe vraagstukken op, bijvoorbeeld over hoe je als subsidiënt aanvragen en verantwoordingen beoordeelt.

“Reguliere regelingen hebben vaak juridische en bestuurlijke kaders, met vaste criteria. Hierbij draait het om output: een voorstelling, bezoekersaantallen. Bij innovatieregelingen gaat het om een gezamenlijk proces waarvan je het eindresultaat nog niet kent – dat is juist de kern van innovatie.”

- beleidsmedewerker overheid

De kracht van samenwerking en de gedeelde verantwoordelijkheid

Experts die betrokken waren bij publiek-private samenwerkingen benadrukken de waarde van deze aanpak. Zij geven aan dat dit type samenwerking zorgt voor flexibiliteit en experimenteerruimte, terwijl dat in de reguliere werkcontext soms lastig is (zie vorig punt). Daarnaast beoordelen zij deze samenwerkingen als impactvoller dan inspanningen van de afzonderlijke samenwerkingspartners. Ook geven zij aan dat gezamenlijke regelingen de onderlinge afstemming en samenwerking tussen partijen versterkt.

INNOVATION:LAB

Gestart als een research & development-afdeling van Theater Utrecht, is Innovation:Lab uitgegroeid tot een zelfstandig onderzoeks- en ontwikkelplatform waar kunst, technologie en wetenschap samenkomen. Centraal in de organisatie staat het 'lab': een fysieke ruimte waar makers onderzoeksvragen in kunnen brengen, en wanneer nodig worden gekoppeld aan een team van experts. Innovation:Lab streeft naar artistieke innovatie, interdisciplinaire samenwerking en culturele vooruitgang.

Innovation:Lab kreeg voor de ontwikkeling van haar platform in 2022 steun van Innovatielabs. Het project ontving in 2023 en 2024 een projectbijdrage van Cultuurloket DigitALL.



foto: Dorien Hein

Een belangrijk aandachtspunt bij dit type samenwerking – dat vaak een tijdelijk karakter heeft – is de borging van kennis en vaardigheden bij de deelnemende fondsen en overheden. Bij deze samenwerkingen is het volgens de experts daarom essentieel dat de partners gedurende de looptijd van de regeling in borging investeren. Op die manier blijft de opgedane kennis en ervaring behouden wanneer het tijdelijke programma of de regeling stopt en krijgt dit type ondersteuning sneller een plek in regulier beleid. Ook is voldoende aandacht voor coördinatie en afstemming met de verschillende partners van belang.

“Door publiek en privaat geld te mixen, creëer je grotere impact met publieke middelen. Ook zien we in onze gemeente dat samenwerking rondom innovatie zorgt voor betere onderlinge afstemming tussen de overheid en private fondsen. Door met elkaar in gesprek te zijn, ontstaan ook weer nieuwe samenwerkingen.”

- beleidsmedewerker overheid

“We zien instellingen via onze regelingen vaak met een eerste pilot van een plan. Vervolgens wordt het plan concreter en zien ook andere fondsen wat de voordelen zijn voor het publiek. Kortom: met een pilot kunnen instellingen laten zien dat een project werkt, en dat maakt het vervolgens makkelijker voor andere financiers om ook bij te dragen.”

- programmaleider innovatieregeling

Geld alleen is niet voldoende

De experts lijken het unaniem eens over het belang van deskundigheidsbevordering naast projectfinanciering. Zij noemen een tekort aan kennis en vaardigheden op het vlak van zakelijke vernieuwing in de cultuursector als belangrijk argument. Het gaat dan bijvoorbeeld om kennis over innovatief werken en kennis van ondernemerschap. Begeleiding in de vorm van trainingen en coaching, vergoedingen van tijd voor ontwikkeling en experiment, peer-to-peer leren en kennisdeling noemen zij in dit kader als belangrijke instrumenten. Deskundigheidsbevordering schroeft in de ogen van de experts de kennis en vaardigheden in de sector op. Daarnaast vergroot het de kans op succesvolle (door) ontwikkeling van projecten.

De experts zien dat het ontbreken van kennis en vaardigheden kleine spelers vaak extra hard raakt. Kleinere partijen hebben de juiste kennis en vaardigheden niet in huis en kunnen ze ook niet extern inkopen. Daardoor is zakelijke vernieuwing lastig. Bovendien ontbreekt ook de kennis en ervaring om financiering voor vernieuwende projecten te vinden. Dat kleinere organisaties niet steeds verder afdrijven van grote organisaties op dit vlak is daarom een punt van aandacht.

“Kennis over innovatie is op veel vlakken nog niet aanwezig. Het is echter cruciaal voor het voortbestaan en de wendbaarheid van de sector dat die kennis wordt opgedaan.”

- programmaleider innovatieregeling

Van tijdelijke impuls naar duurzaam beleid

Er is structurele aandacht nodig voor zakelijke vernieuwing in de cultuursector. Alleen zo komen we tot een weerbare en wendbare sector. De experts zijn het daar vrijwel unaniem over eens. De initiatieven voor zakelijke vernieuwing tot nu toe – voor dit onderzoek in de periode 2020–2024 – leidden tot aanzienlijke resultaten. Tegelijkertijd onderstrepen zij dat deze ontwikkeling blijvende aandacht vereist. Zij zijn blij met nieuwe initiatieven als CIIC⁶. Tegelijkertijd eindigde (of eindigt binnenkort) een groot deel van de regelingen voor zakelijke vernieuwing uit de periode 2020-2024. Volgens de experts is het noodzakelijk om structureel ruimte te creëren voor zakelijke vernieuwing in het culturele bestel.

Te weinig perspectief op vervolfinanciering voor projecten is, volgens de experts, ook een probleem dat leeft bij de culturele organisaties. Als er voor de verschillende ontwikkelfases van een project - van idee en experiment tot uitvoering en opschaling - niet voldoende financieringsmogelijkheden zijn, remt het organisaties om nieuwe projecten te ontwikkelen.

“In een ideaal scenario is innovatie standaard voor iedere instelling. Maar in de praktijk, door de druk op de sector en de waan van de dag, blijkt dat moeilijk. Iedereen denkt aan morgen of hooguit overmorgen, maar niet aan volgende week. Daar blijft het vaak steken. En daarom wordt innovatie wel omarmd, ook door ons als overheid, maar niet gemonetariseerd.”

- beleidsmedewerker overheid

⁶ CIIC staat voor de Creative Industries Immersive Impact Coalition. CIIC ondersteunt makers, onderzoekers, bedrijven en overheden om hun kansen met immersive technologie (IX) optimaal te benutten.

“Ik denk dat we soms teveel zoeken naar één grote ‘unicorn’, het ene project dat alles rechtvaardigt. Maar dat is niet terecht. Je zorgt er met dit soort regelingen voor dat het veld creatief en innovatief blijft — dat je een vruchtbare bodem creëert waarin ideeën kunnen ontstaan.”

- beleidsmedewerker overheid

FESTIVAL OUDE MUZIEK

Het Festival Oude Muziek in Utrecht is het grootste festival voor oude muziek ter wereld. Sinds 1982 presenteert het repertoire uit middeleeuwen, renaissance en barok.

De organisatie ontwikkelde onder de naam Early Music Television (EMTV) een eigen streamingplatform, om de capaciteit en zichtbaarheid van het festival te vergroten en meer en nieuw publiek te bereiken. Een ander belangrijk doel van het platform is om de sector te ontwikkelen op het gebied van videodiensten. Dat doet het festival onder andere. door de backend van het platform (het online systeemgedeelte dat onzichtbaar is voor de bezoeker) beschikbaar te stellen aan Stiftfestival (festival voor klassieke muziek in Twente). Op deze manier kan Stiftfestival voortbouwen op de ervaring van FestivalOude Muziek, zonder zélf te investeren in een backend voor hun videoplatform.

Festival Oude Muziek ontving in 2022, 2023 en 2024 een bijdrage van Cultuurloket DigitALL voor de ontwikkeling naar een gevestigd, duurzaam en zelfvoorzienend platform. Stiftfestival ontving in 2023 een bijdrage van Cultuurloket DigitALL om een eigen frontend (grafisch ontwerp, technische aspecten en gebruiksvriendelijkheid) te ontwikkelen.



foto: Serban Mestecaneanu

DE PROJECTEN

Wat zijn de concrete opbrengsten van regelingen voor zakelijke vernieuwing? In de voorgaande hoofdstukken las je over de analyse van verschillende regelingen en programma's, en over de inzichten van experts op dit vlak. In dit hoofdstuk zoomen we in op de projecten die CIPU, Cultuurloket DigitALL, Innovatielabs en de Art-up Incubator ondersteunden in de periode 2020–2024. Deze projecten categoriseerden we. Het gaat om:

- 27 door Innovatielabs geselecteerde projecten;
- 88 door Cultuurloket DigitALL gefinancierde en soms ook aanvullend begeleide projecten;
- 40 door het Cultuur Innovatiefonds van de Provincie Utrecht gefinancierde en/of begeleide projecten;
- 30 aan Art-up Incubator deelnemende projecten.

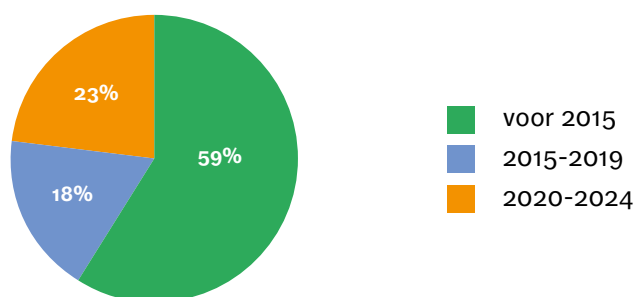
Uit de analyse van deze data komen de volgende inzichten naar voren.

De volledige analyse zit als bijlage bij dit verslag.

Diverse groep organisaties, relatief gevestigd

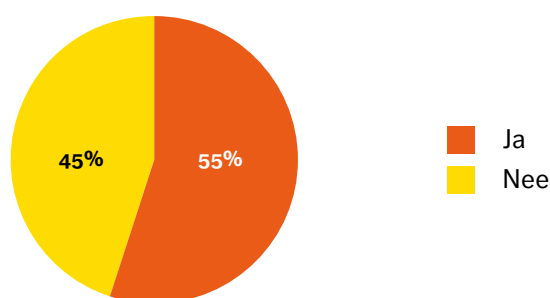
Zowel relatief nieuwe organisaties als organisaties met een langere historie maakten gebruik van de regelingen. 23% van de organisaties werd tussen 2020 en 2024 opgericht, 18% tussen 2015 en 2019, en 59% werd opgericht voor 2015.

JAAR VAN OPRICHTING ORGANISATIE



55% van de organisaties ontving een meerjarige subsidie, 45% niet. Het gaat hier om meerjarige subsidies vanuit het Rijk, provincie of gemeente. Culturele organisaties die zo'n subsidie krijgen, zien we in dit onderzoek als gevestigd. In andere sectoren zijn innovatieregelingen er vaak voor jonge organisaties (zoals start-ups).⁷

ORGANISATIE ONTVANGT MEERJARIGE SUBSIDIE



⁷ Dat in andere sectoren juist jonge bedrijven (zoals start-ups) financiering voor innovatie ontvangen, kan met (Europese) regelgeving rondom staatssteun te maken hebben. Volgens deze regels mag je niet zomaar staatssteun (zoals subsidie) aan organisaties en bedrijven geven. Dit om oneerlijke concurrentie te voorkomen. Maar er zijn uitzonderingen op deze Europese staatssteunregels, bijvoorbeeld voor jonge innovatieve bedrijven.

PODIUMPAS

Podiumpas is een initiatief uit de podiumkunstensector zelf, om het publiek meer flexibiliteit en avontuur te bieden. Met Podiumpas willen de initiatiefnemers drempels verlagen voor cultuurliefhebbers om vaker en avontuurlijker naar het theater en concerten te gaan, met als beoogd resultaat vollere zalen en hogere recettes.

Met Museumkaart en Cineville als inspiratie, startte een aantal podia in 2017 een pilot met Podiumpas in de Randstad. Een jaar later werd de pilot uitgebreid naar Overijssel, Zuid-Limburg en Noord-Brabant. Na de coronapandemie werd Podiumpas gelanceerd in heel Nederland, met momenteel ruim vijfenzeventig aangesloten podia en 3250 actieve pashouders.

Podiumpas kreeg in 2022 ondersteuning van Innovatielabs.

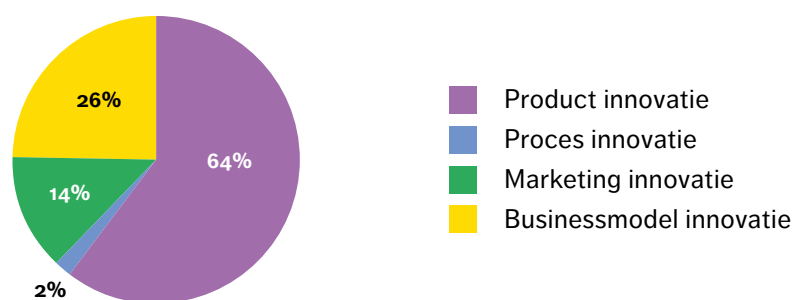


De regelingen voor zakelijke vernieuwing in de cultuursector richten zich relatief vaak op zowel startende organisaties als op gevestigde organisaties. Mogelijk komt dat doordat gevestigde organisaties in de cultuursector, in tegenstelling tot andere sectoren, vaak weinig mogelijkheden hebben om te investeren in zakelijke vernieuwing. Ze kunnen nauwelijks financiële reserves opbouwen en inzetten voor onderzoek en ontwikkeling (R&D). Ook is in reguliere subsidieregelingen slechts beperkt ruimte voor R&D-budgetten.

Veel productinnovatie

Het merendeel van de projecten in de onderzochte regelingen (64%) ging over productinnovatie. Er was een duidelijke focus op het ontwikkelen van nieuw of aangepast aanbod. Andere vormen van zakelijke vernieuwing, zoals procesinnovatie (2%), marketinginnovatie (14%) of businessmodelinnovatie (26%), kwamen aanzienlijk minder voor. Productinnovatie is een belangrijke vorm van zakelijke vernieuwing. Toch is voor de weerbaarheid en wendbaarheid van de sector juist ook vernieuwing op andere niveaus van belang. Waarom de nadruk ligt op productinnovatie – of deze voortkomt uit de inrichting van de regelingen of uit de ambities van de deelnemende organisaties – kunnen we op basis van deze verkenning niet vaststellen.

TYPE INNOVATIE



Projecten met direct en indirect effect op publiek

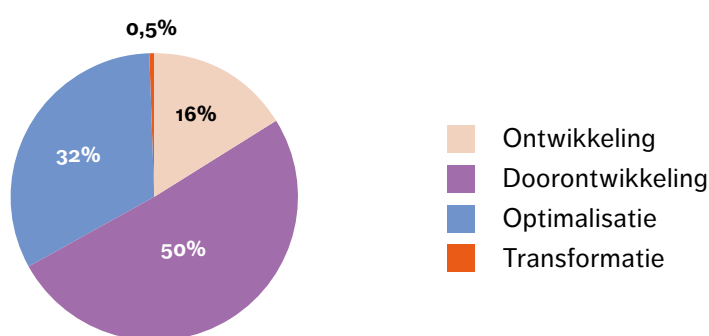
Het merendeel van de projecten (74%) was direct gericht op het cultuurpubliek, wat aansluit bij de traditionele focus van cultuursubsidies op publieksgerichte initiatieven. Toch is het opvallend dat 47% van de projecten zich (ook) richtte op de zakelijke doelgroepen in de cultuursector. De producten en diensten die initiatiefnemers van deze projecten ontwikkelden, gaan niet over de artistieke inhoud – zoals voorstellingen of tentoonstellingen – maar over het secundaire proces, zoals distributie, presentatie of publieksbenadering.

Voorbeelden hiervan zijn: Podiumpas (abonnementsmodel voor theaters), IN Gebaren (musea toegankelijk maken voor doven en slechthorenden), Ask your audience (publieksonderzoek voor culturele instellingen). Dit laat zien dat zakelijke vernieuwing vraagt om samenwerking en een gelaagde aanpak: partijen die vernieuwende oplossingen ontwikkelen, doen dat vaak met het oog op, in samenwerking met of in opdracht van andere organisaties — die op hun beurt het publiek bereiken met het vernieuwende aanbod.

Vooraf stapsgewijze vernieuwing

Zakelijke vernieuwing gaat vaak stap voor stap. Dat zagen we ook bij de projecten die we analyseerden. De meeste projecten richtten zich op verfijning en uitbreiding van bestaande werkwijzen en aanbod (32% optimalisatie en 50% doorontwikkeling) en nauwelijks op fundamentele vernieuwing (0,5% transformatie). Oftewel: organisaties ontwikkelden nieuw aanbod, pasten nieuwe technologieën toe in presentatievormen et cetera. Maar het radicaal bevragen van de organisatie of het ontwikkelen van volledig nieuwe bedrijfsmodellen kwam nauwelijks aan bod. Voor een weerbare en wendbare sector zijn zowel geleidelijke, incrementele als radicale of transformatieve vernieuwingen van belang. De incrementele vernieuwingen zijn op dit vlak belangrijk voor de korte en middellange termijn. Het is goed dat hier dankzij de geanalyseerde regelingen meer ruimte voor is gekomen. Radicale vernieuwing is echter net zo goed van belang, met name voor het perspectief op de langere termijn. Dit moet in de toekomst meer aandacht krijgen.

INVLOED VAN HET INNOVATIEVE PROJECT OP HET BUSINESSMODEL



Focus op de eigen positie

Uit analyses van innovatiebeleid komen drie doelen naar voren waarvoor innovatie kan dienen⁸:

- 1) Het handhaven of versterken van eigen positie
- 2) Versterking van regio, cluster of sector
- 3) Het versterken van de samenleving als geheel (aangaan van maatschappelijke uitdagingen).

Het gros van de geanalyseerde projecten richtte zich op het handhaven of versterken van de eigen positie. Dit is begrijpelijk: de regelingen ontstonden tijdens de coronapandemie. Er was toen voor culturele organisaties een acute noodzaak om te vernieuwen. Willen we in de toekomst ook inzetten op versterking van sector, cluster of regio en het aangaan van maatschappelijke uitdagingen (binnen en buiten de cultuursector), dan vraagt dat om regelingen en instrumenten die deze effecten ook specifiek voor ogen hebben.

Deze bevindingen sluiten aan bij het adviesrapport *In dienst van de toekomst* dat de Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (AWTI) november 2023 publiceerde⁹. In dit rapport beschrijft de raad dat het Nederlandse innovatiebeleid nu vooral bestaande processen, structuren en belangen versterkt. De adviesraad pleit daarom voor meer aandacht voor de fundamenteel andere perspectieven. Dit soort perspectieven zijn volgens de raad nodig om de grote maatschappelijke opgaven aan te pakken. Het vraagt om meer transformatieve vormen van innovatie. Dit roept ook voor onze sector vragen op: waar is meer radicale of transformatieve vernieuwing nodig en hoe stimuleren we dit?

⁸ <https://innovatielabs.org/archief/innovatie+ontrafeld/>

⁹ <https://www.awti.nl/documenten/adviezen/2023/12/14/advies-in-dienst-van-de-toekomst---van-optimalisatie-naar-transformatie>

FAAM UTRECHT

FAAM Utrecht regisseert transdisciplinaire samenwerkingen tussen jonge kunstenaars en jonge wetenschappers. Door artistiek en academisch denken te verbinden, helpt FAAM partijen bij het uitdiepen, vertellen en verbeelden van ingewikkelde vraagstukken.

FAAM ontving in 2023 subsidie en begeleiding van het Cultuur Innovatiefonds Provincie Utrecht (CIPU) voor de ontwikkeling van een geheel eigen werkmethode: de maker-denker-estafette.

In 2023 nam FAAM deel aan de Art-up Incubator.



foto: Neeltje Kleijn

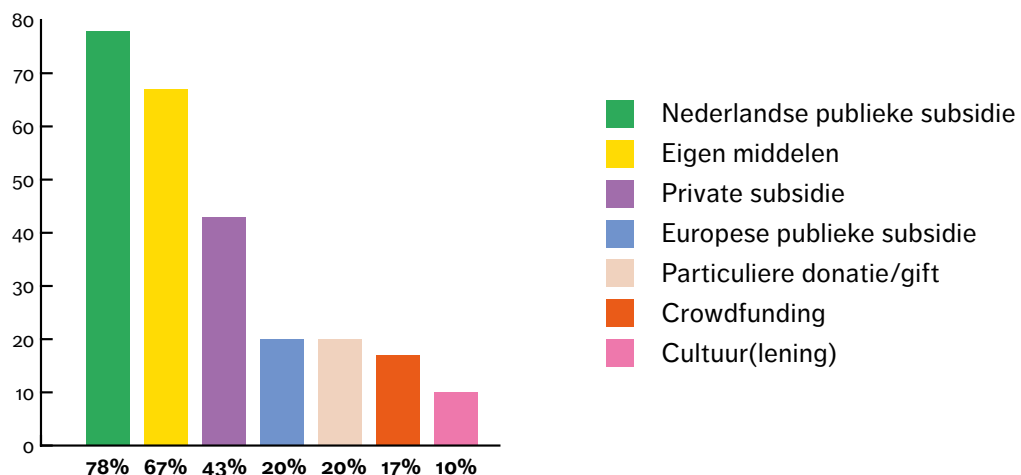
DE ONDERSTEUNINGSBEHOEFTE

In het vorige hoofdstuk analyseerden we de projecten gericht op zakelijke vernieuwing, die in de periode 2020-2024 door CIPU, Cultuurloket DigitALL, Innovatielabs of de Art-up Incubator ondersteund werden. Daarmee bekeken we de aard en insteek van de verschillende projecten. In dit hoofdstuk verleggen we de focus naar de projectleiders van de geselecteerde projecten. Welke ondersteuningsbehoeften hadden zij? Dit inventariseerden we met een enquête onder projectleiders, die door 52 respondenten werd ingevuld (34% respons). Uit de enquêteresultaten destilleren we de volgende inzichten over de behoeften tot nu toe én voor de toekomst. De enquêteresultaten zitten als bijlage bij dit verslag.

Financiering belangrijk, alternatieve vormen beperkt gebruikt

De projectleiders geven duidelijk aan dat financiële ondersteuning cruciaal is voor zakelijke vernieuwing. Van alle vormen van ondersteuning wordt de financiële bijdrage het hoogst gewaardeerd (95% waardevol of zeer waardevol). De belangrijkste financieringsbronnen die zij tot nu toe hebben ingezet voor hun projecten zijn Nederlandse publieke subsidies (78%), private fondsen (43%) en eigen middelen (67%). Andere bronnen worden relatief weinig genoemd, zoals Europese subsidies (20%), particuliere donaties en giften (20%), crowdfunding (17%) en een (cultuur)lening (10%).

INGEZETTE FINANCIERING BIJ ONTWIKKELING



AMSTERDAM MUSEUM

Het Amsterdam museum verbindt bewoners en bezoekers van Amsterdam met elkaar en met de stad. Dat doet ze door het programmeren, presenteren en verzamelen van Amsterdamse objecten en verhalen.

Met het project *Vrouwen van Amsterdam – een ode* nodigt het museum inwoners uit om een ode te brengen aan vrouwen die belangrijk zijn (geweest) voor de stad, bijvoorbeeld door het schrijven van een brief. Deze bijdragen worden verzameld op een digitaal platform en vormen de basis voor een tentoonstelling, een televisieserie, een theatervoorstelling en een publicatie. Het project biedt een unieke kans om niet gehoorde of onderbelichte verhalen toegankelijk te bundelen en te presenteren op een organische en flexibele wijze, waardoor een inclusiever collectief geheugen wordt gecreëerd samen met het publiek.

Het Amsterdam Museum ontving in 2024 een projectbijdrage van Cultuurloket DigitALL.



foto: Gert Jan van Rooij

Begeleiding bij projecten is waardevol

Een ruime meerderheid van de projectleiders ontving naast financiële middelen ook andersoortige ondersteuning. Ze kregen bijvoorbeeld hulp bij het opbouwen van netwerken of om hun ondernemerschap te versterken. Ook werden ze gestimuleerd om innovatief te werken. Deze vormen van begeleiding werden stuk voor stuk door 70 tot 75% van de respondenten aangemerkt als waardevol of heel waardevol. Alleen hulp bij het aantrekken van de juiste mensen (personeel, leveranciers of freelancers) blijft duidelijk achter: die werd het minst vaak ontvangen én het minst gewaardeerd. Ook voor doorontwikkeling van hun projecten denken projectleiders ondersteuning nodig te hebben bij het opbouwen van netwerken, om hun ondernemerschap te versterken en als stimulans om innovatief te werken. Deze bevindingen onderschrijven het beeld dat uit de interviews met experts ook al naar voren kwam: brede ondersteuning is van groot belang bij het stimuleren van zakelijke vernieuwing. Dit sluit aan bij ervaringen in andere sectoren, waar een breed instrumentarium aan ondersteuning bij innovatie gebruikelijk is.

Veel behoefte aan doorontwikkeling, maar moeilijk financierbaar

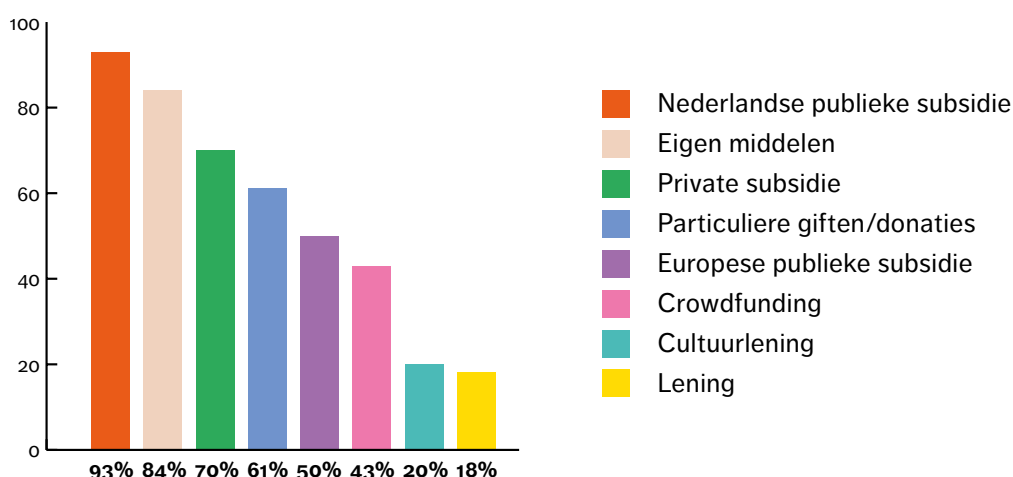
Maar liefst 96% van de projectleiders wilde hun project doorontwikkelen. De ontwikkelfase waarin projecten zich bevinden varieert sterk – van de eerste verkenning tot aan het vermarkten ervan. De behoefte aan financiële ondersteuning blijft ook bij doorontwikkeling groot: 100% geeft aan financiering nodig te hebben. Tegelijkertijd geven de projectleiders aan dat ze verwachten dat de meeste vormen van financiering lastig te verkrijgen zijn.

We vroegen hen om hun verwachting rond het verkrijgen van financiering in te schalen per financieringsvorm. Daaruit komt naar voren dat bij alle financieringsvormen minimaal 44% van de projectleiders verwacht dat het verwerven ervan moeilijk tot zeer moeilijk zal zijn.

Doorontwikkeling vraagt om subsidiekansen én alternatieve financiering

Naast de inzet van eigen middelen (84%) denken de meeste organisaties subsidies nodig te hebben voor doorontwikkeling van hun vernieuwende projecten (publieke subsidies 93%, particuliere fondsen 70%). Op dit moment zijn hier echter weinig subsidiemogelijkheden voor.

BEOOGDE FINANCIERING VOOR DOORONTWIKKELING



Hier zijn alternatieve financieringsvormen denkbaar, maar die worden vooralsnog weinig gebruikt. De geënquêteerde projectleiders hopen deze in de toekomst vaker aan te boren: particuliere giften en donaties (+41%), Europese subsidies (+30%), crowdfunding (+26%), (cultuur)lening (+28%). Hoe realistisch deze verwachtingen zijn, valt uit onze inventarisatie niet op te maken. Omdat de projectleiders deze financieringsbronnen op dit moment weinig gebruiken, is er waarschijnlijk wel behoefte aan nieuwe kennis en ondersteuning.

De in deze inventarisatie bevraagde projectleiders zien dus uiteenlopende financiële mogelijkheden voor doorontwikkeling van hun projecten. Daarnaast beschouwen zij subsidies nog steeds als een belangrijke schakel in hun financieringsmix.

WAT WE KUNNEN LEREN VAN ANDERE SECTOREN

In dit hoofdstuk kijken we van buiten naar binnen: wat kunnen we leren van het innovatiebeleid in andere sectoren? Welke beleidsinstrumenten stimuleren innovatie daar op een effectieve manier? En kan de cultuursector aansluiten bij andere sectoren?

Een globale verkenning van innovatiebeleid buiten de cultuursector, geeft antwoorden op deze vragen. Bronnen hierbij zijn relevante publicaties van onder meer de Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie (AWTI), het innovatiebeleid van het ministerie van EZK, het topsectorenbeleid en innovatie-instrumenten in andere domeinen.



THUNDERBOOM RECORDS

Thunderboom Records is een onafhankelijk innovatielab op het snijvlak van muziek en technologie. Met een sterke focus op publieke waarden verkent het lab vernieuwende toepassingen van onder meer AI en Augmented Reality (AR) in de muziek- en podiumsector.

In het project Next Stage AR onderzoekt Thunderboom samen met onder andere het Nederlands Instituut voor Beeld & Geluid en diverse poppodia hoe AR-technologie kan bijdragen aan een rijkere live-ervaring, meer publieksparticipatie en een toekomstbestendige sector.

In 2023 ontving Thunderboom een bijdrage van Cultuurloket DigitALL voor de ontwikkeling van een open-source AR-toolkit, waarmee podia en festivals laagdrempelig kunnen experimenteren met AR. De toolkit is ontwikkeld met oog voor toegankelijkheid en publieke waarden. Thunderboom ontving in datzelfde jaar geld van Innovatielabs voor Open Culture Tech. Dit project onderzoekt en ontwikkelt een immersive toolkit die muzikanten in Nederland laagdrempelig toegang geeft tot betaalbare AR-, AI- en avatartoepassingen.

Innovatiebeleid in andere sectoren

In diverse sectoren staat innovatie hoog op de agenda. In het verleden vooral in winstgedreven omgevingen, tegenwoordig ook steeds vaker in maatschappelijke domeinen. De focus op innovatie is geen toeval: we leven in een wereld die razendsnel verandert en waarin voortdurend nieuwe mogelijkheden ontstaan – denk aan digitale technologieën, flexibele organisatievormen en alternatieve manieren van communiceren. Tegelijkertijd veranderen de wensen en verwachtingen van gebruikers snel, waardoor traditionele structuren, producten en werkwijzen tekortschieten. Deze dynamiek vraagt om wendbare, lerende organisaties die de kennis, kunde en middelen hebben om in te spelen op deze veranderingen.

Elke organisatie is zelf verantwoordelijk voor haar ontwikkeling, toekomstbestendigheid en ondernemerschap, en moet zelf in staat zijn om de bedrijfsvoering actueel te houden. Toch speelt de overheid vaak een cruciale rol in het stimuleren van innovatie. Innovaties brengen vaak grote risico's met zich mee, die de markt alleen niet altijd kan of wil dragen. Overheden ondersteunen innovatie omdat dit bijdraagt aan economische, sociale en ecologische voordelen voor de samenleving. Innovatie is goed voor de welvaart, en helpt om langetermijndoelen te bereiken die de markt niet alleen voor elkaar krijgt. Door innovaties mogelijk te maken en risico te delen, stimuleert de overheid een veerkrachtige en toekomstbestendige samenleving.

Wat kunnen we hiervan leren?

In de cultuursector bestaat geen expliciet innovatiebeleid. Toch was er de afgelopen vier jaar op ad-hocbasis wél beleid op dit vlak. We noemen bijvoorbeeld de regelingen die we eerder in dit verslag in kaart brachten. En we zien het ook bij reguliere cultuurregelingen: thema's als duurzaamheid, diversiteit en een gezonde financieringsmix sporen organisaties aan om zakelijk te vernieuwen.

Wel is het huidige beleid versnipperd, zowel bij regelingen gericht op zakelijke vernieuwing als reguliere cultuurregelingen. Op verschillende plekken en niveaus zijn en worden vergelijkbare initiatieven ondernomen. Natuurlijk: op enkele thema's wordt actief samengewerkt en zijn er gemeenschappelijke doelen en codes ontwikkeld. Toch liggen er op het vlak van zakelijk vernieuwing nog kansen voor een gedeeld toekomstperspectief, afstemming in de aanpak en structurele verankering in het beleid van overheden en fondsen. Belangrijkste knelpunt van de regelingen voor zakelijke vernieuwing is het ontbreken van continuïteit in financiering. Vrijwel alle regelingen van afgelopen jaren leunden op tijdelijke (extra) middelen.

Structureel en samenhangend beleid voor zakelijke vernieuwing in de cultuursector:

- Helpt om grote thema's doelgerichter en met meer samenhang aan te pakken. Denk hierbij aan onder meer verduurzaming, verdienvermogen, diversiteit en inclusie, digitalisering, en de arbeidsmarktpositie van werkenden in de sector.
- Helpt gevestigde culturele organisaties hun research & development (R&D) op peil te brengen. Bijvoorbeeld door meer ruimte in subsidieaanvragen voor R&D en door meer ruimte te bieden voor financiële buffers in de bedrijfsvoering. Dit versnelt het proces van zakelijke vernieuwing.
- Vergroot het maatschappelijk draagvlak voor cultuur. Bijvoorbeeld door nieuwe spelers met nieuwe oplossingen voor nieuwe doelgroepen te stimuleren.
- Tot slot vergroot en versterkt de bijdrage van cultuur aan het oplossen van brede maatschappelijke vraagstukken – zoals circulariteit, inclusiviteit, sociale inclusie, democratie, burgerschap en digitale veiligheid.

Beleidsinstrumenten

Innovatieve projecten beginnen meestal niet met een dichtgetimmerd plan of met vooraf vastgelegde uitkomsten. De ontwikkeling gaat stap voor stap, met onderweg ruimte voor leren en bijsturen. Dat vraagt om flexibele ondersteuning – instrumenten die meebewegen met het proces, en niet vastlopen op vooraf opgelegde formats of verwachtingen.

In Tabel 1 staat een (niet uitputtend) overzicht van beleidsinstrumenten die passen bij de dynamiek van innovatie. Daarbij onderscheiden we breed inzetbare instrumenten – zowel in commerciële als in maatschappelijke contexten – en instrumenten specifiek voor maatschappelijke domeinen.

Het valt op dat in andere sectoren een breed scala aan instrumenten bestaat, met specifieke aandacht voor de verschillende typen innovaties, de fasen waarin deze zich bevinden, en de bijbehorende behoeften.

Tabel 1

Breed inzetbaar			
Beleidsinstrument	Wat houdt het in?	Waarom effectief bij innovatie?	Bron
Gefaseerde financiering	Financiering wordt in stappen verstrekt, gekoppeld aan het behalen van tussenresultaten of leerdoelen.	Maakt het mogelijk om bij te sturen op basis van voortgang en lessen, zonder direct het hele budget vast te leggen.	Bason, C. (2010). <i>Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society</i> . Policy Press. WRR (2014). <i>Met kennis van gedrag beleid maken</i> . Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
Challenge-prijzen en prijsvragen	Het organiseren van prijsvragen of uitdagingen waarin teams concurreren om innovatieve oplossingen voor maatschappelijke problemen te ontwikkelen.	Stimuleert out-of-the-box denken, opent deuren voor niet-traditionele partijen.	Bason, C. (2010). <i>Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society</i> . Policy Press. OECD (2021). <i>Public Sector Innovation: The Challenges of Transitioning</i> . OECD Publishing.
Publiek-private samenwerking (PPS)	Overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties werken samen aan innovatieve oplossingen.	Combineert middelen, netwerken en perspectieven; vergroot impact en toepasbaarheid.	Bason (2010); OECD OPSI (2021)
Innovatiefonds / risicokapitaal	Speciale fondsen die innovatieprojecten ondersteunen met risicokapitaal, vaak in vroege stadia van ontwikkeling.	Maakt het mogelijk om risicovolle, disruptieve innovaties te ondersteunen, die met reguliere financiering moeilijk te realiseren zijn.	Mulgan, G. (2014). <i>Innovation in the Public Sector: How Governments Can Learn to Innovate</i> . Nesta. WRR (2014). <i>Met kennis van gedrag beleid maken</i> . Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
Living Labs	Reallife testomgevingen waar verschillende stakeholders (burgers, overheid, bedrijven, kennisinstellingen) samen experimenteren met innovatieve oplossingen in de praktijk.	Maakt co-creatie mogelijk, versnelt het leren van wat wel en niet werkt in de context van echte gebruikers en systemen.	OECD OPSI (2021); Mulgan (2014); Bason (2010)
Innovatie-accelerators	Versnellingsprogramma's voor innovatieve initiatieven, vaak inclusief coaching, netwerktoegang, en gefaseerde financiering. Gericht op opschaling of doorontwikkeling.	Helpt sociale en technologische innovaties sneller te groeien, te professionaliseren en effectiever te worden.	Nesta (2014); Kennisland (2020)
Netwerken en ecosystemen	Het ondersteunen van netwerken van innovators, bedrijven, overheden en andere stakeholders die gezamenlijk werken aan maatschappelijke uitdagingen.	Bevordert samenwerking, kennisdeling en versnelt de implementatie van innovatieve oplossingen door gedeelde middelen en kennis.	OECD Observatory of Public Sector Innovation (OPSI). (2021). <i>Innovation Facets Model</i> . Mulgan, G. (2014). <i>Innovation in the Public Sector: How Governments Can Learn to Innovate</i> . Nesta.

Specifiek voor maatschappelijke domeinen

Beleidsinstrument	Wat houdt het in?	Waarom effectief bij innovatie?	Bron
Begeleiding bij ontwikkeling	Innovatieteams krijgen inhoudelijke en procesmatige ondersteuning van experts, coaches of adviseurs.	Verhoogt de kwaliteit van het proces, helpt valkuilen te vermijden en versnelt het leerproces.	Mulgan, G. (2014). <i>Innovation in the Public Sector: How Governments Can Learn to Innovate</i> . Nesta. Kennisland (2020). "Beleidsvernieuwing: ruimte maken voor experimenten."
Peer-to-peer ondersteuning	Deelnemende teams of organisaties delen ervaringen, geven feedback en leren van elkaar.	Stimuleert horizontaal/peer-to-peer leren, wederzijds begrip en versterkt het netwerk tussen innovatieve initiatieven.	OECD Observatory of Public Sector Innovation (OPSI). (2021). <i>Innovation Facets Model</i> . Kennisland (2020). "Beleidsvernieuwing: ruimte maken voor experimenten."
Kennisdeling & communityvorming	Actieve inzet op het vastleggen, verspreiden en doorontwikkelen van geleerde lessen, vaak via platforms.	Voorkomt herhaling van fouten, bevordert schaalbaarheid van ideeën en versterkt het lerend vermogen in het veld.	OECD (2021). <i>OECD Innovation Strategy 2021: The Future of Innovation Policy</i> . WRR (2014). <i>Met kennis van gedrag beleid maken</i> . Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
Lerende monitoring & evaluatie	In plaats van alleen eindmetingen, ligt de focus op tussentijdse reflectie en bijsturing.	Sluit aan bij iteratieve processen; aandacht voor het proces in plaats van alleen voor het eindresultaat.	WRR (2014); Kennisland (2020)
Experimentruimte / beleidslabs	Overheden creëren ruimte voor experiment buiten bestaande regels (bijv. 'regelluwe zones').	Bied ruimte voor innovatie zonder directe afrekening op eindresultaten.	Bason (2010); OECD OPSI (2021)
Proefprojecten en pilots	Kleinschalige proefprojecten of pilots met ruimte voor experiment /het testen van nieuwe ideeën in een gecontroleerde setting.	Helpt onzekerheden te verkennen in een veilige omgeving, zodat succesvolle innovaties op grotere schaal kunnen worden uitgerold.	Kennisland (2020). "Beleidsvernieuwing: ruimte maken voor experimenten." Bason, C. (2010). <i>Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society</i> . Policy Press.

De gebruikte bronnen op een rij:

Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*. Policy Press.

Mulgan, G. (2014). *Innovation in the Public Sector: How Governments Can Learn to Innovate*. Nesta.: https://media.nesta.org.uk/documents/innovation_in_the_public_sector-how_can_public_organisations_better_create_improve_and_adapt_o.pdf

Kennisland (2020). "Beleidsvernieuwing: ruimte maken voor experimenten."
[www.kl.nl : https://www.kl.nl/wp-content/uploads/2014/09/080409_kb_bzk_eindrapport_def.pdf](https://www.kl.nl/wp-content/uploads/2014/09/080409_kb_bzk_eindrapport_def.pdf)

WRR (2014). *Met kennis van gedrag beleid maken*. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid
<https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2014/09/10/met-kennis-van-gedrag-beleid-maken>

OECD OPSI (2021). *Innovation Facets Model*. www.oecd-opsi.org
<https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2021/10/OECD-Innovation-Facets-Brief-Innovation-Portfolios-2021.pdf>

Wat kunnen we hiervan leren?

Verskillende beleidsinstrumenten in de tabel zagen we ook terug in de eerder in dit rapport besproken regelingen:

- DigitALL en CIPU zijn publiek-private samenwerkingen.
- Art-up Incubator is een innovatie-accelerator, met nadruk op coaching en netwerk.
- Veel regelingen en programma's zetten begeleiding in bij de ontwikkeling van projecten. We zien dit onder andere bij DigitALL, CIPU, Innovatielabs en de Innovatieregeling Cultuur 025 van de GMR¹⁰.
- Ook kennisdeling, communityvorming en het faciliteren van peer-to-peer ondersteuning zien we bij veel partijen terug. Bijvoorbeeld bij DigitALL, CIPU, Innovatielabs, Art-up Incubator en de provincie Overijssel. Ook kennisinstellingen DEN en Cultuur+Ondernemen zetten hier sterk op in.
- Vrijwel alle subsidieregelingen hanteren een bepaalde vorm van lerende monitoring en evaluatie.
- Vrijwel alle regelingen zetten ruim in op proefprojecten en pilots.

Er is de afgelopen jaren veel kennis ontwikkeld over instrumenten voor innovatiebeleid in de cultuursector. De kunst is nu om deze ontwikkeling te vervolgen en de lessen breder te delen en toe te passen.

Daarnaast zijn er instrumenten uit innovatiebeleid die nog niet of nauwelijks worden toegepast in de cultuursector, terwijl ze wel kansrijk zijn:

- Op challenges of prijsvraag gebaseerde aanpakken jagen vernieuwing aan op specifieke thema's of beleidsterreinen
- Innovatienetwerken en beleidslabs bieden inspirerende voorbeelden om de sector te laten samenwerken aan vernieuwende oplossingen met breed draagvlak.
- Aandacht voor opschaling en doorontwikkeling van succesvolle projecten door middel van gerichte financiering of versnellingsprogramma's voor projecten in verschillende ontwikkelfases (van pilot tot en met opschaling en implementatie).

Een belangrijke les uit andere sectoren: ondersteuning is in de gehele levensloop van innovaties van belang – van idee- en conceptfase tot ontwikkeling en opschaling. Het gaat dan om zowel financiering als om andere ondersteuningsvormen als coaching, begeleiding en netwerkvorming. Innovatie is geen incidentele bezigheid, en moet structureel worden ondersteund.

¹⁰ Groene Metropoolregio Arnhem-Nijmegen

AANSLUITING BIJ BESTAAND BELEID

Naast regelingen en instrumenten specifiek voor de cultuursector, kijken we ook naar breder gerichte regelingen en instrumenten waar de sector gebruik van kan maken.

Overheden op verschillende niveaus ontwikkelen instrumenten die bedrijvigheid, ondernemerschap en innovatie stimuleren. Dat doen ze vanuit een economisch perspectief. Op landelijk niveau beheert de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) een breed instrumentarium. Op lagere overheidsniveaus ontwikkelen provincies, gemeenten en regionale samenwerkingsverbanden instrumenten die aansluiten bij de vraag in hun omgeving. Uit onze inventarisatie en interviews blijkt dat culturele organisaties vrijwel geen gebruik maken van deze instrumenten.

Daarnaast zijn er instrumenten specifiek voor de Creatieve Industrie, als onderdeel van het Topsectorenbeleid van het Ministerie van Economische Zaken. De Creatieve Industrie (CI) is één van de topsectoren. De disciplines die in deze verkenning zijn bestudeerd vallen binnen deze topsector. Toch zien we dat culturele organisaties dit instrumentarium niet of nauwelijks gebruiken. Dat komt mogelijk door de economische gerichtheid van het beleid, onderstreepten experts. De instrumenten spreken met name de marktgerichte sectoren binnen de CI aan, zoals design, gaming, en mode. In onze inventarisatie kwamen we slechts een enkel project tegen dat vanuit een regeling van CLICKNL financiering kreeg (voor Publiek Private Samenwerking).

MOOIEDINGENMAKERS

Mooiedingenmakers is het grootste netwerk van freelancers in de Noordelijke creatieve en culturele sector dat gezamenlijk werkt aan één droom: het Noorden als de meest creatieve regio van het land. Ze verbinden makers die ontwerpen, bouwen, schrijven, agenderen en inspireren — vaak als zelfstandig ondernemer — en streven naar een creatief Noord-Nederland met lokale inhuur als norm.

Ze versterken zelfstandige makers door ontmoeting, samenwerking en gezamenlijke projecten. Daarbij onderzoeken ze de rol van creativiteit bij maatschappelijke opgaven en matchen ze opdrachtgevers aan lokale makers: van starters tot ervaren professionals.

Mooiedingenmakers nam in 2023 deel aan de Art-up Incubator.



Knelpunten

Waarom maken culturele partijen nauwelijks gebruik van dit instrumentarium? Interviews met experts, onder wie vertegenwoordigers van de RVO, CLICKNL en de Federatie Creatieve Industrie, leggen knelpunten bloot.

- Het voornaamste punt is dat het economisch gerichte innovatiebeleid focust op organisaties (bedrijven) die zicht hebben op een werkende product-marktcombinatie. Oftewel: partijen die op termijn succesvol en op eigen kracht in de markt kunnen functioneren. Stimulering is er met name voor de ontwikkel- en experimenteerfase van innovaties. Perspectief op vervolfinanciering vanuit de markt is vaak een voorwaarde voor deelname. Bij culturele organisaties blijft vrijwel altijd sprake van (gedeeltelijke) publieke financiering. Ze komen daardoor niet in aanmerking voor dit soort regelingen.
- De denkkaders en terminologie in het economisch gerichte ondernemerschaps- en innovatiebeleid zijn anders dan in de cultuursector. *We spreken een andere taal.* Culturele organisaties doen deels dezelfde dingen als bedrijven in andere sectoren, maar noemen het anders. Dat zorgt voor een mismatch met de regelingen. Maar er zijn ook verschillen. Zo is er in de cultuursector meer toegepast dan fundamenteel onderzoek en is zakelijke vernieuwing in de cultuursector anders dan innovatie in andere sectoren. Het is bijvoorbeeld lang niet altijd gericht op technologie.



foto: Billie-Jo Krul

LANDHUIS OUD AMELISWEERD

Landhuis Oud Amelisweerd is een monumentaal buitenhuis aan de rand van Utrecht. Stichting Landhuis Oud Amelisweerd organiseert in het landhuis wisselende exposities op het gebied van kunst, wetenschap en geschiedenis.

De organisatie ontwikkelde *Moving stories*: een app die het verhaal van het landhuis en zijn cultureel erfgoed op een toegankelijke en eigentijdse manier vertelt, gericht op het bereiken van nieuwe doelgroepen.

In 2022 ontving het landhuis hiervoor subsidie en begeleiding van het Cultuur Innovatiefonds Provincie Utrecht (CIPU). In datzelfde jaar ontving het project een ontwikkelbijdrage van Cultuurloket DigitALL, een jaar later volgde een projectbijdrage van Cultuurloket DigitALL.

Kansen

Op dit moment sluit het bestaande (economisch) innovatiebeleid niet goed aan bij de cultuursector. Toch zien de geïnterviewde experts duidelijke kansen voor de toekomst.

- Een belangrijke voorwaarde is dat culturele organisaties buiten hun vertrouwde kaders willen denken. Door zich te verdiepen in bestaande regelingen en de onderliggende beleidsdoelen, door zich de gebruikte terminologie eigen te maken en door deze op een slimme manier toe te passen op hun eigen plannen verbetert de aansluiting op het innovatiebeleid aanzienlijk. Dit vraagt om kennisontwikkeling bij en inzet van culturele organisaties.
- Ook op het gebied van financieringsvormen en winstgevendheid liggen mogelijkheden. Enkele experts, onder wie dr. Ellen Loots van de Erasmus Universiteit Rotterdam, benadrukten dat een andere benadering van financieringsmodellen kansen biedt. Wat gebeurt er bijvoorbeeld als we de overheid niet langer alleen als subsidiegever zien, maar als klant, en subsidies benaderen als investeringen in plaats van als dekking van tekorten? Het anders benaderen van financiële structuren kan aansluiting bevorderen.
- Zowel de vertegenwoordigers van het economisch beleid als de onafhankelijke experts waren bereid en enthousiast om mogelijkheden voor toenadering te onderzoeken. Het initiatief hiervoor moet vanuit de cultuursector zelf komen. Uit gesprekken met vertegenwoordigers van de creatieve industrie blijkt dat zij deze zoektocht ook maakten. Zo lukte het hen om de definitie van onderzoeks- en ontwikkelactiviteiten te verruimen, waardoor de WBSO-regeling nu bijvoorbeeld ook beschikbaar is voor architectenbureaus. Hiermee krijgen zij belastingvoordeel op R&D-werkzaamheden.
- Ook samenwerking met partners buiten de cultuursector biedt kansen. Neem als voorbeeld de RVO. Deze dienst biedt onder andere subsidies voor projecten met economische en maatschappelijke impact op thema's als gezondheidszorg, klimaat en verduurzamingsopgaven. Een samenwerkingsverband van publieke en private partijen voert deze projecten vervolgens uit. Culturele organisaties kunnen in deze projecten een rol spelen, door zich met hun specifieke expertise aan te sluiten bij dit soort samenwerkingen. Ze kunnen bijvoorbeeld bijdragen aan het projectresultaat op het gebied van publieksparticipatie, vormgeving of verbeelding van resultaten. Dit vraagt dus om samenwerking tussen culturele partijen en spelers uit andere sectoren.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Conclusies

In de cultuursector is artistieke vernieuwing van oudsher een speerpunt, maar het belang van zakelijke vernieuwing is lang onderbelicht gebleven. Tussen 2020 en 2024 kreeg zakelijke vernieuwing in de cultuursector een duidelijke impuls. Door de coronapandemie moesten culturele organisaties zich aanpassen. Dankzij de coronagelden kwam er ook financiering beschikbaar. Zo ontstond in de cultuursector een waaier aan regelingen en andere instrumenten om zakelijke vernieuwing aan te jagen. Die leverden veel op: er ontstonden tal van vernieuwende projecten, verspreid over alle disciplines en gericht op uiteenlopende thema's en onderwerpen. Partijen in de cultuursector sloegen bruggen met andere domeinen en experimenteerden intensief met nieuwe technologieën. Zo kwamen ze tot nieuwe producten voor nieuwe publieksgroepen en nieuwe businessmodellen. Bovendien ontstond hierdoor nieuwe kennis in de sector en ontwikkelden culturele organisaties waardevolle vaardigheden.

Uit de inventarisatie blijkt dat het aanjagen van zakelijke vernieuwing vraagt om brede ondersteuning. Hieronder verstaan we zowel flexibele en gefaseerde financiering als bevordering van deskundigheid, kennisontwikkeling en -deling en netwerkvorming. Ervaringen uit de praktijk laten zien dat deze brede ondersteuning belangrijk is en gewaardeerd wordt. Momenteel is er echter te weinig financiële ruimte voor zakelijke vernieuwing in de sector en ontbreken de benodigde kennis en vaardigheden vaak.

Regelingen voor zakelijke vernieuwing ontstonden in de cultuursector ad hoc en maakten geen onderdeel uit van integraal beleid. Toch ontwikkelde de sector zo in enkele jaren een fijnmazig en divers instrumentarium. Desondanks is er een belangrijke keerzijde: door het ad hoc karakter van de regelingen is er nog geen borging of continuïteit. Regelingen en instrumenten dreigen net zo snel als ze opkwamen weer te verdwijnen. Zonde, want dan is de sector op het gebied van zakelijke vernieuwing weer terug bij af en gaat opgebouwde kennis verloren. Wat gezaaid is, moet voortdurend water krijgen. Alleen dan kun je oogsten. Voor een weerbare en wendbare sector zijn aanhoudende aandacht en investeringen nodig. En met alle ontwikkelingen in de wereld neemt die noodzaak alleen maar toe.

Er ligt dus een grote uitdaging voor de toekomst. Hoe zorgen we dat de cultuursector zich blijft ontwikkelen op het gebied van zakelijke vernieuwing, nu veel tijdelijke stimuleringsmaatregelen wegvallen? Hoe zorgen we voor continuïteit in financieringsmogelijkheden en ondersteuning? Er is niet één sluitend antwoord op deze vragen, niet één oplossing en niet één partij verantwoordelijk. Aandacht, tijd en financiële middelen zijn hard nodig om deze kansen te benutten. Aansluiten bij economisch beleid voor innovatie is geen eenvoudige opgave, maar ook daar liggen kansen voor de toekomst

Hier ligt een duidelijke opdracht voor beleidsmakers en voor de cultuursector zelf. Beleidsmakers bij overheden op lokaal, regionaal en nationaal niveau en beleidsmakers bij private fondsen kunnen met hun beleid zakelijke vernieuwing stimuleren. Onderlinge afstemming en samenwerking vergroten het effect. De cultuursector zelf moet de krachten bundelen om met de overheid een duidelijke agenda en integraal beleid te schetsen. En om tegelijkertijd stappen te zetten voor meer aansluiting bij bestaand beleid.

We werken deze lijnen hieronder uit in een aantal aanbevelingen.

Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen zijn voor beleidsmakers bij overheden op gemeentelijk, provinciaal en nationaal niveau en voor beleidsmakers bij private fondsen. Het effectief stimuleren van zakelijke vernieuwing moet op meerdere niveaus en door verschillende partijen plaatsvinden. Dit is dus een opdracht aan velen:

Creëer financiële ruimte voor zakelijke vernieuwing

- Ontwikkel regelingen die zakelijke vernieuwing aanjagen, met ruimte voor onderzoek en experiment; waarin het proces en niet het eindresultaat centraal staat.
- Zorg voor gefaseerde financiering en bied continuïteit door aan te sluiten bij alle fasen van innovatie: van idee en experiment tot en met implementatie en opschaling.
- Maak de regelingen toegankelijk voor zowel kleinere als grotere organisaties.
- Ondersteun organisaties bij het verbreden van hun financieringsmix; waarin eigen middelen en subsidies (publiek en privaat) worden aangevuld met andere bronnen als crowdfunding, investeringen en leningen.
- Combineer financiële ondersteuning met begeleiding, kennisdeling en netwerkvorming.

Investeer in leren, begeleiden en verbinden

- Bevorder kennisdeling en netwerkvorming, zodat organisaties van elkaar kunnen leren en er gezamenlijke leertrajecten kunnen ontstaan.
- Positioneer begeleiding, netwerkvorming en kennisdeling als een kritieke succesfactor in het innovatieproces.
- Bied begeleiding voor alle fasen van ontwikkeling – van verkenning en experiment tot en met opschaling – met ruimte voor *peer-to-peer* uitwisseling van inzichten en ervaringen.

Bundel krachten voor meer samenhang en impact

- Werk waar mogelijk samen, zowel tussen verschillende overheden, als tussen fondsen, als tussen fondsen en overheden. Hierdoor zijn begeleidingsinstrumenten breder inzetbaar en hoeven overheden en fondsen niet ieder voor zich het wiel uit te vinden.
- Zorg voor onderlinge afstemming, zodat er meer samenhang ontstaat in de regelingen en de verschillende initiatieven.

De volgende aanbevelingen zijn voor de cultuursector, en in het bijzonder brancheverenigingen, koepelorganisaties en andere belangenbehartigers¹¹:

Verenig de cultuursector en stel een sectorbrede innovatieagenda op

- Om daadwerkelijk stappen te zetten op het gebied van zakelijke vernieuwing, is een stevige en gezamenlijke vertegenwoordiging van de culturele en creatieve sector essentieel. Koepelorganisaties, brancheverenigingen en sectorinstituten moeten hun krachten bundelen, zich expliciet aan dit thema verbinden en met één stem naar buiten treden.
- Ontwikkel een sectorbrede innovatieagenda, met een visie op:
 - Organisatiegerichte zakelijke vernieuwing (interne processen, nieuwe producten en diensten, vernieuwing van businessmodellen).
 - Sectorgerichte vernieuwing (gericht op het samen aanpakken van belangrijke thema's voor de sector, en het aanleggen van de culturele infrastructuur van de toekomst).
 - Maatschappelijk georiënteerde zakelijke vernieuwing (gericht op aansluiting bij bredere maatschappelijke opgaven).

¹¹ Met de cultuursector doelen we hier op de gehele culturele en creatieve sector, dus niet alleen op de disciplines waar in dit onderzoek de focus op lag, maar bijvoorbeeld ook creatieve industrie, film en media.

Zoek aansluiting bij het bredere innovatielandschap

- Bundel krachten om aansluiting te vinden bij economisch (innovatie)beleid. Bijvoorbeeld vanuit een samenwerking tussen belangenbehartigers en ervaringsdeskundigen uit culturele organisaties, kennisorganisaties zoals Cultuur+Ondernemen en DEN en academische partners. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) kan hierbij een sleutelrol vervullen door het initiatief te nemen in het opzoeken van samenwerking met andere ministeries waar innovatieregelingen worden beheerd.
- Werk gezamenlijk aan de volgende opgaven:
 - Breng in kaart welke generieke innovatieregelingen en innovatieregelingen voor de creatieve industrie relevant (kunnen) zijn voor culturele organisaties.
 - Breng in kaart welke aanpassingen nodig zijn in generieke innovatieregelingen en innovatieregelingen voor de creatieve industrie om beter aan te sluiten bij de organisatievormen, financieringsstructuren en werkpraktijken van culturele instellingen. Ontwikkel waar nodig nieuwe denkkaders om deze aansluiting te verbeteren. Breng ook in kaart wat het vraagt van culturele organisaties om van deze regelingen gebruik te maken.
 - Werk aan inspirerende voorbeeldprojecten.

COLOFON

Onderzoek

Ontwikkeling en begeleiding

Anne Houwing
Violet Broersma
Claus Verbrugge
Jon Heemsbergen

Projectleiding

Anne Houwing
Lotte van den Bergh

Uitvoering

Anne Houwing
Dorian Kingma
Jon Heemsbergen
Lotte van den Bergh
Terry Brochard
Frank Kimenai (advies)

Communicatie

Alie van Ingen
Lotte van den Berg

In samenwerking met

Michiel Huisinga (Cultuur Innovatiefonds Provincie Utrecht)
Roos Hollander (Cultuur Innovatiefonds Provincie Utrecht)
Sjoerd Feitsma (Platform ACCT)
Sophie Heijkoop (DEN)
Tanja Zijderwijk (CultuurLoket DigitALL)

Geïnterviewden

Albert Meijer (Dutch Culture)
Astrid Weij (Kunsten '92)
Brett Bannink (Cultuur Innovatiefonds Provincie Utrecht)
Cile Schultz (Gemeente Arnhem)
Ellen Loots (Erasmus Universiteit Rotterdam)
Esther Ruiten (Gemeente Arnhem)
Geer Oskam (Cultuurfonds)
Gerbrand Bas (Federatie Creatieve Industrie)
Jeroen Fredriks (RVO)
Joël Dori (StartupAmsterdam)
Josse Feitsma (Toukomst, programma binnen het Nationaal Groeiprogramma Groningen)
Marjolein van Vucht (CLICKNL)
Michiel Huisinga (Cultuur Innovatiefonds Provincie Utrecht)
Paul Rutten (Hogeschool Rotterdam)
Roos Hollander (Cultuur Innovatiefonds Provincie Utrecht)
Sophie Heijkoop (DEN)
Tanja Zuidervijk (CultuurLoket DigitALL)
Walter van Andel (HKU)

Respondenten

De 52 projectleiders die een enquête invulden.

Verslag

Tekst en redactie

Anne Houwing
Jon Heemsbergen

Eindredactie

Iris van den Boezem

Vormgeving

studio anne van geffen

Deze verkenning kwam tot stand met steun van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Datum van publicatie: 30 juni 2025

Heb je vragen of opmerkingen over *Toekomstverkenners*? Neem dan contact op met Art-up via info@art-up.nl.

BIJLAGE 1: CATEGORISERING

We brachten zowel de deelnemende organisaties als de projecten waaraan zij binnen de regelingen werkten onder in categorieën. Zo kregen we een goed beeld van de populatie. Deze categorisering maakten we op basis van deskresearch. In deze bijlage presenteren we de uitkomsten van deze categorisering. Bij de categorisering van de deelnemende organisaties is - in het geval van een samenwerkingsverband - de penvoerende organisatie opgenomen in de categorisering.

De organisaties

Rechtsvorm

Om te achterhalen wat voor organisaties gebruik maakten van de regelingen, zijn de rechtsvormen van de deelnemende organisaties in kaart gebracht. De overgrote meerderheid (88%) was een stichting, 4% was een bv, en de resterende organisaties hadden andere rechtsvormen.

Jaar van oprichting:

Om te achterhalen of de regelingen werden benut door nieuwe of ervaren spelers, brachten we in kaart wanneer de deelnemende organisaties zijn opgericht. 59% van de organisaties werd opgericht vóór 2015, 18% tussen 2015 en 2019 en 23% in de periode 2020-2024.

Aantal medewerkers

Om te achterhalen of de regelingen werden benut door grote of kleine organisaties, inventariseerden we de omvang van de deelnemende organisaties. Dit deden we op basis van het aantal werkzame personen. Hierbij is geen onderscheid gemaakt naar fte of type dienstverband. Bij 40% van de organisaties waren 1 tot 5 personen werkzaam, bij 22% 5 tot 10 personen, en bij 38% meer dan 10 personen.

Vestigingsplaats

Om de landelijke spreiding van de deelnemende organisaties te bepalen, keken we naar de vestigingsplaats. 65% van de deelnemende organisaties was gevestigd in de Randstad, 35% daarbuiten.

Meerjarige subsidie

Om te achterhalen in hoeverre de deelnemende organisaties onderdeel uitmaken van bestaande structuren, is onderzocht of zij in de periode 2020-2024 meerjarige subsidie ontvingen van het rijk, de provincie of de gemeente. Van de organisaties ontving 45% geen meerjarige subsidie, 25% ontving landelijke meerjarige subsidie, 35% gemeentelijke meerjarige subsidie en 10% provinciale meerjarige subsidie.

De projecten

Discipline

Van de onderzochte projecten viel 29% binnen de discipline muziek, 21% binnen theater, 15% binnen musea en 15% binnen beeldende kunst. De overige disciplines scoren relatief lager, met 7% voor dans, 5% voor muziektheater en 4 % voor monumentenzorg, archieven en archeologie. 4% van de projecten was niet specifiek gericht op een discipline en werd gecategoriseerd als mix.

Doelgroep 1

Om de aard van de projecten beter te begrijpen, is onderzocht op welke doelgroepen zij zich richten. We formuleerden drie categorieën: B2C, B2B binnen de cultuursector, en B2B buiten de cultuursector. Meerdere antwoorden waren mogelijk. Uit de categorisering bleek dat 47% van de projecten zich richtte op organisaties binnen de cultuursector, 15% op organisaties buiten de sector, en 74% van de projecten werd ontwikkeld voor publiek.

Doelgroep 2

Om het beeld verder te verfijnen, gingen we dieper in op de doelgroepen. Het publiek werd gecategoriseerd op basis van leeftijd, waarbij voor kinderen ook de optie 'in schoolverband' werd toegevoegd. Voor de B2B-categorieën binnen en buiten de cultuursector werd onderscheid gemaakt tussen culturele instellingen, makers, professionals en organisaties buiten de cultuursector. Per project waren meerdere antwoorden mogelijk. Dit leverde het volgende beeld op:

- 9% kinderen (0-12 jaar),
- 19% jongeren (12-18),
- 68% jongvolwassenen (18-25),
- 64% volwassenen (25-65),
- 54% ouderen (65+),
- 1% kinderen in schoolverband,
- 2% jongeren in schoolverband,
- 29% op makers,
- 28% op culturele instellingen,
- 15% op organisaties/professionals buiten de cultuursector.

Maatschappelijke doelen:

Ook is er gekeken in hoeverre de projecten zich richtten op maatschappelijke thema's. 20% van de projecten deed dit. Belangrijkste doelen waren: 5% gezondheid en zorg, 3% duurzaamheid, 3% werkgelegenheid.

Onderdeel van een samenwerking

69% van de projecten werd gerealiseerd binnen een samenwerkingsverband van twee of meer partijen.

Type innovatie

Om de aard van de projecten te duiden, gebruikten we voor categorisering een framework uit de innovatietheorie. We onderscheiden vier typen innovatie: product-, proces-, marketing- en businessmodelinnovatie. Hieronder lichten we deze vormen toe en geven we aan hoe deze vormen er in de cultuursector uit kunnen zien.

Productinnovatie

Hierbij kan je denken aan het (door)ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, wat in de context van de cultuursector vaak betekent: nieuw aanbod. Het gaat om andersoortig programma-aanbod om bijvoorbeeld nieuwe doelgroepen te bereiken, waarin de relatie met het publiek verandert, waarin nieuwe technologieën worden toegepast, of waarin bruggen worden geslagen met andere domeinen.

Voorbeelden hiervan zijn:

- *Een dansgezelschap ontwikkelt een interactieve voorstelling waarbij het publiek via een app invloed heeft op de verhaallijn.*
- *Een museum lanceert een tentoonstelling in VR, die niet fysiek te bezoeken is.*
- *Een toneelgezelschap ontwikkelt een voorstelling die tot stand komt via dialoog met lokale gemeenschappen, waarbij hun verhalen centraal staan.*

Procesinnovatie

Dit type vernieuwing focust op de wijze waarop producten en diensten tot stand komen, op de manier van organiseren en ontwikkelen.

Voorbeelden hiervan zijn:

- *Een poppodium gebruikt data-analyse om programmering en kaartverkoop efficiënter te maken.*
- *Een theater voert een horizontaal beslismodel in waarbij medewerkers, makers en publiek meebeslissen over het programma.*

Marketinginnovatie

Dit gaat specifiek over hoe de doelgroep bereikt wordt. De wijze van communiceren, de kanalen en gebruikte platforms. Dit is een vorm van vernieuwing die we regelmatig tegenkomen in de sector en die vaak tot de kernactiviteiten van organisaties behoort of gekoppeld is aan het creëren van nieuw aanbod (productinnovatie).

Voorbeelden hiervan zijn:

- *Een museum werkt met augmented reality om kunstwerken via social media driedimensionaal in je eigen huiskamer te kunnen bekijken.*

Businessmodelinnovatie

Dit niveau overstijgt alle andere niveaus en gaat over veranderende werking van de gehele organisatie. Over veranderingen in de wijze waarop aanbod wordt gecreëerd (bijv. co-creatie), de wijze waarop de organisatie de waarde creëert (bijv. meer in netwerkvorm), de financieringsmix (bijv. andere betalingsvormen, nieuwe derde inkomstenstromen), waardoor de organisatie als geheel zich opnieuw uitvindt.

Voorbeelden hiervan zijn:

- *Een museum stapt over van ticketverkoop naar een lidmaatschapsmodel met voordelen en inspraak voor leden.*
- *Een theater stapt over van reguliere theaterprogrammering in eigen huis naar alleen nog maar schoolvoorstellingen op locatie.*

Wanneer de projecten worden ingedeeld op basis van deze vier categorieën (meerdere antwoorden mogelijk), ontstaat het volgende beeld: 64% betreft productinnovatie, 26% businessmodelinnovatie, 14% marketinginnovatie en 2% procesinnovatie.

Invloed op het businessmodel

We brachten ook in kaart wat het effect was van de ontwikkelde producten op de initiatiefnemende organisaties. Hierbij maakten we wederom gebruik van een framework uit de innovatietheorie, bestaande uit de volgende categorieën: optimalisatie, doorontwikkeling/uitbreiding en transformatie. Er waren ook partijen zonder werkend businessmodel. Voor hen voegden we de categorie 'ontwikkeling' toe. We lichten de verschillende categorieën kort toe:

Ontwikkeling

In deze categorie plaatsten we projecten van startende organisaties die nog geen werkend businessmodel hadden. De initiatieven richtten zich op het ontwikkelen van een basisstructuur voor waardecreatie, dienstverlening en inkomsten.

Optimalisatie

Deze categorie omvatte projecten die bijdroegen aan het optimaliseren van het bestaande businessmodel en de huidige kernactiviteiten. Het ging bijvoorbeeld om procesverbeteringen die kosten verlaagden, marges vergrootten of het publieksbereik uitbreidden. Ook inzet van nieuwe technologieën viel hieronder, mits het kernproduct hetzelfde bleef. Denk bijvoorbeeld aan het (al dan niet live) online streamen van concerten of theatervoorstellingen, zoals veelvuldig gebeurde tijdens de coronajaren. Het product blijft in essentie gelijk, maar er wordt een alternatieve distributievorm toegevoegd.

Doorontwikkeling en uitbreiding

Hieronder vielen projecten waarin organisaties nieuwe producten of diensten ontwikkelden, of nieuwe doelgroepen betrokken bij hun bestaande aanbod, terwijl de kern van het businessmodel en hun rol in de waardeketen gelijk bleven. Voorbeelden zijn een poppodium dat Tiny Desk concerten produceerde voor online verspreiding, nieuwe programma's ontwikkelde in co-creatie met jongeren, of een festival organiseerde op een buitenlocatie. In alle gevallen bleef de organisatie in de kern functioneren als podium voor livemuziek.

Transformatie

Deze categorie omvatte radicale, experimentele of disruptieve projecten met een hoog risico en een grote mate van onzekerheid. Ze hebben de potentie om volledig nieuwe businessmodellen voort te brengen. De producten en doelgroepen verschillen wezenlijk van het bestaande aanbod. Denk bijvoorbeeld aan een theater dat zich toelegt op educatieve en maatschappelijke interventies in plaats van reguliere voorstellingen, en het gebouw alleen nog ondersteunend inzet – of zelfs volledig loslaat. Wat ooit de kern van het businessmodel was, wordt in dit scenario een bijproduct.

Wanneer we de projecten indelen op basis van deze vier categorieën (meerdere antwoorden mogelijk), ontstaat het volgende beeld:

- 16% Ontwikkeling,
- 32% Optimalisatie,
- 50% Doorontwikkeling,
- 0,5 % Transformatie

BIJLAGE 2: ENQUÊTE RESULTATEN

Ontvangen ondersteuning

We vroegen de projectleiders wat voor vormen van ondersteuning zij ontvingen voor de ontwikkeling van hun project. We formuleerden hiervoor vijf categorieën:

- Ondersteuning in de vorm van financiering (bijvoorbeeld subsidie, gift, crowdfunding, lening),
- Het faciliteren van netwerkmogelijkheden op het gebied van innovatie (in de cultuursector),
- Ondersteuning op het gebied van ondernemerschap (bijvoorbeeld door het beschikbaar stellen van kennis in een kennisbank, of het ontwikkelen van vaardigheden met trainingen),
- Ondersteuning op het gebied van innovatief werken (bijvoorbeeld door het beschikbaar stellen van kennis in een kennisbank, of het ontwikkelen van vaardigheden met trainingen),
- Ondersteuning bij het aantrekken van de juiste mensen (bijvoorbeeld personeel, freelancers of leveranciers).

De projectleiders gaven aan dat zij voor de ontwikkeling van hun project onderstaande ondersteuning ontvingen (meerdere antwoorden waren mogelijk):

- 88% financiële bijdrage,
- 82% netwerkmogelijkheden,
- 71% ondersteuning op het gebied van ondernemerschap,
- 67% Ondersteuning op het gebied van innovatief werken,
- 51% Ondersteuning bij het aantrekken van de juiste mensen.

Waardering van de ontvangen ondersteuning

We vroegen de projectleiders hoe zij de ondersteuning waardeerden op een vijfpuntsschaal, van 'niet waardevol' (1) tot 'heel waardevol' (5). Per ondersteuningsvorm keken we welk percentage van de respondenten deze als waardevol (4) of zeer waardevol (5) beoordeelde.

Dit levert het volgende beeld op:

- 95% financiële bijdrage,
- 71% netwerkmogelijkheden,
- 75% ondersteuning op het gebied van ondernemerschap,
- 70% ondersteuning op het gebied van innovatief werken,
- 42% ondersteuning bij het aantrekken van de juiste mensen.

Benodigde kennis en vaardigheden

Ook vroegen we hen welke kennis en vaardigheden van pas kwamen bij de ontwikkeling van hun projecten. We formuleerden zes categorieën:

- Strategische en organisatorische capaciteiten om een heldere visie te ontwikkelen en flexibel en snel in te spelen op veranderingen,
- Technologische kennis en onderzoeksvaardigheden (bijvoorbeeld: onderzoek naar en implementatie van technologische of digitale toepassingen),
- Kennis en vaardigheden op het gebied van financiering (bijvoorbeeld: businessmodelontwikkeling en verdienvermogen),
- Effectieve samenwerking en communicatie binnen het projectteam en met externe partners,
- Marktgerichtheid en het betrekken van gebruikers in het proces (bijvoorbeeld: iteratief werken, design thinking),
- Vaardigheden voor ontwikkelen en experiment (bijvoorbeeld: testen en prototypes).

We vroegen de projectleiders ook hoe zij de verschillende typen kennis en vaardigheden waardeerden op een vijfpuntsschaal, van 'niet waardevol' (1) tot 'heel waardevol' (5). Per ondersteuningsvorm keken we welk percentage van de respondenten deze als waardevol (4) of zeer waardevol (5) beoordeelde. Dat leverde de volgende percentages op:

- 87% Strategische en organisatorische capaciteiten,
- 71% Technologische kennis en onderzoeksvaardigheden,
- 60% Kennis en vaardigheden op het gebied van financiering,
- 79% Effectieve samenwerking en communicatie,
- 70% Marktgerichtheid en het betrekken van gebruikers,
- 80% Vaardigheden voor ontwikkelen en experiment.

Financiering

Wijze van financiering

Om inzicht te krijgen in de financieringswijze van de deelnemende projecten, vroegen we de projectleiders met welk(e) type(n) financiering zij hun project tot nu toe bekostigden.

Meerdere financieringsbronnen waren mogelijk:

- 78% Nederlandse publieke subsidie,
- 67% eigen middelen,
- 43% private subsidie,
- 20% Europese publieke subsidie,
- 20% particuliere donatie/gift,
- 17% crowdfunding,
- 10% cultuur(lening).

We vroegen hen ook hoe zij het verwerven van de financieringsvorm ervoeren, op een vijfpuntsschaal van zeer makkelijk tot zeer moeilijk. Per financieringsvorm keken we welk percentage van de respondenten deze als moeilijk (4) of zeer moeilijk (5) beoordeelde.

Dat leverde de volgende percentages op:

- 47% Nederlandse publieke subsidie,
- 30% private subsidie,
- 70% Europese publieke subsidie,
- 46% particuliere donatie/gift,
- 75% crowdfunding,
- 60% cultuur(lening).

Doorontwikkeling

Ook vroegen we de respondenten of zij de wens hadden om hun project door te ontwikkelen. 96% gaf aan deze wens te hebben.

Als belangrijkste redenen om door te ontwikkelen, noemden de projectleiders (meerdere antwoorden mogelijk):

- 51% doorontwikkeling/verbetering,
- 42% behoefte vanuit de publiek/gebruiker,
- 33% opschaling/bredere toepasbaarheid,
- 31% impact en relevantie.

Ook vroegen we hen welke vorm van ondersteuning ze nodig dachten te hebben voor deze doorontwikkeling. Hierover zeiden ze het volgende (meerdere antwoorden mogelijk):

- 100% financiële bijdrage,
- 51% netwerkmogelijkheden,
- 35% ondersteuning op het gebied van ondernemerschap,
- 47% ondersteuning op het gebied van innovatief werken,
- 38% ondersteuning bij het aantrekken van de juiste mensen.

We vroegen de projectleiders ook welk(e) type(n) financiering zij wilden inzetten bij de doorontwikkeling(meerdere antwoorden mogelijk):

- 93% Nederlandse publieke subsidie,
- 84% eigen middelen,
- 70% Private subsidie,
- 61% particuliere giften/donaties,
- 50% Europese publieke subsidie,
- 43% crowdfunding,
- 20% cultuurlening,
- 18% lening.

In aansluiting op de vorige vraag vroegen we de projectleiders hoe gemakkelijk of moeilijk zij verwachtten dat het zou zijn om die financiering te verkrijgen. Dit werd beoordeeld op een vijfpuntsschaal van 1 ('zeer makkelijk') tot 5 ('zeer moeilijk'). Per financieringsvorm keken we welk percentage van de respondenten deze als moeilijk (4) of zeer moeilijk (5) beoordeelde.

Dat leverde de volgende percentages op:

- 45% Nederlandse publieke subsidie,
- 32% eigen middelen,
- 46% private subsidie,
- 44% particuliere giften/donaties,
- 50% Europese publieke subsidie,
- 68% crowdfunding,
- 77% cultuurlening,
- 75% lening.

