

## Bijlage II

### Binnengekomen reacties op de internetconsultatie

Voorletters	Achternaam	Bedrijfsnaam	Plaats
C.C.	De Kieffe	FNV KIEM	Amsterdam
D.	Dixon	DDA	Haarlem
J.	Houben	Cultuur-Ondernemen	Amsterdam
J.M.W.M.	van Bavel	Verder Fiscaal Specialisten B.V. Hogeschool voor de Kunsten	Utrecht
J.	Kolsteeg	Utrecht	Utrecht
M.	de Groot	Het Laagland	Sittard
M.	van Ginkel	Vereniging van Schouwburg - en Concertgebouwdirecties	Amsterdam
A.	Esmeijer	Prins Bernhard Cultuurfonds	Amsterdam
M.M.	Kusse	Natuurmonumenten	's Graveland
L.M.	Endedijk	Vereniging De Hollandsche Molen	Amsterdam
Walter	Ligthart	Nationale Toneel	Den Haag
S.M.C.	Lambo	Internationaal Danstheater	Amsterdam
C.A.G.C.	de Munnik	Fundraising Factory	Arnhem
A.	Wenzel	Anne Wenzel	Rotterdam
R.	Voerman	Voerman	Arnhem
J.	Hulsebos	Particulier	Darp
R.	Cremers	voordekunst.nl	Amsterdam
H.O.	van den Berg	Strategie en Bedrijfsontwikkeling Kunst en Cultuur	Amsterdam
Peter	Peereboom	Particulier	Hurdegaryp
F.W.J.	Holterhues	Triodos Bank NV	Zeist
S.J.C.	Hemels	Erasmus Universiteit	Rotterdam
T.	Mlaker	Federatie Cultuur	Amsterdam
M.	Versteegh	Kunsten '92	Amsterdam
H.	Lenkens	Instituut Fondsenwerving	Den Haag
F.	Op de Coul	Heuvelrug Notarissen	Driebergen
B.	Schans	VNPF	Amsterdam

### Antwoorden per vraag

#### A) Communicatie Geven aan Cultuur

*Wat zijn volgens u belangrijke momenten waarop culturele instellingen hun publiek (individueel of collectief) voor het verkrijgen van giften kunnen bereiken?*

- Open dagen voor publiek waarin instellingen het belang van geven kunnen vertellen, in het verlengde van een programma dat de instellingen aan het publiek bieden.
- Bij speciale gelegenheden, openingen, het bouwen of verbouwen van een locatie.
- Eenmalige donateurs zijn het beste te bereiken met een marketingcampagne. Crowdfunding is hiervoor een ideaal instrument.
- Zet 'acties' in rond de feestdagen (Sinterklaas / kerst), rond 'pay day' (aan het eind van de maand) of koppel het aan een ander nieuwswaardig feit van de organisatie.
- Bij het toesturen van programma informatie (jaarlijks programma, flyers, posters).
- Wanneer publiek als bezoeker binnen de instelling aanwezig is: op dat moment heeft het publiek een gevoel bij wat er gebeurt en is dat het moment om het publiek aan te spreken op haar betrokkenheid.

- Rond elke belangrijke publieke gebeurtenis: een première, een seizoenprogramma. Daarnaast via bezoeken, via gerichte doelgroepbenadering en sociale media.
- Het moment dat seizoenbrochures en festivalprogramma's naar buiten worden gebracht.
- Bij thema-avonden van vriendenverenigingen. Enerzijds voor eigen vrienden om op nog meer en andere mogelijkheden gewezen te worden. Anderzijds om via vrienden derden op nieuwe en aantrekkelijke mogelijkheden te wijzen met betrekking tot het zijn van een ambassadeur van de betreffende instelling.
- Bij bezoek van publiek aan (tijdens of na) een tentoonstelling, voorstelling, opening, evenement, presentaties of workshops.
- Bij elk moment van contact tussen een instelling en het publiek: kaartverkoop, bezoek, speciale gelegenheden, bezoek aan de website, het lezen van het seizoenprogramma, etc. Ook moeten culturele organisaties om giften vragen per email en post en via telefooncampagnes.
- Voorafgaand aan de ontwikkeling van een project of voorstelling. Dit levert bij crowdfunding extra betrokkenheid bij de gever.
- Gebruikelijke specifieke momenten op collectief niveau zijn aan begin van het seizoen (zoals Uitmarkt) en in de lente, als de belastingadviseurs e.d. bezig zijn met het opmaken van aangiften voor potentiële donateurs. De kleinere instellingen zijn er nog te weinig mee bezig, hebben vaak noch de kennis noch de menskracht. Bovendien kost het een jaar tot anderhalf jaar om de vruchten te plukken van de ingezette aanpak (dat is een lange periode voor de kleinere instellingen).

## **B) Mecenaatmakelaar**

1. *Welke expertise (uit de culturele en private sector) moeten vertegenwoordigd zijn in de raad om een gedegen toewijzing mogelijk te kunnen maken?*
2. *Aan welke voorwaarden moeten individuele creatieve makers en kleine culturele instellingen voldoen om gebruik te kunnen maken van de faciliteiten van de mecenaatmakelaar?*

- In de raad moeten personen deelnemen die ruimschoots ervaring hebben met het werven van sponsors, bijvoorbeeld Ernst Veen of Erik Gerritsen (Concertgebouw), maar ook succesvolle ondernemers zoals Derk Sauer, Harry de Winter, Annemarie van Gaal of Olcay Gulsen. Een belangrijke voorwaarde is dat afnemers van de makelaar in staat zijn om hun ideeën op te schrijven, ondernemend te zijn op diverse gebieden en inventief te zijn op het gebied van publiciteit.
- In de raad moeten personen deelnemen die weten hoe de markt werkt, waar je mensen op kunt aanspreken en hoe je 'friendraising' organiseert.
- In de raad moeten personen deelnemen die artistiek inzicht, inhoudelijk en kunsthistorische kennis en expertise bezitten. Afnemers van de makelaar moeten professioneel bezig zijn en in staat zijn om zich in de cultuursector verder te ontwikkelen.
- Allereerst moeten er kunstenaars in de raad vertegenwoordigd zijn. Er wordt nogal eens vergeten dat het uiteindelijk draait om de makers en hun kunst. Zonder kunstenaars geen adviseurs, musea, etc. Afnemers van de makelaar moeten beschikken over ambitie, goede ideeën en plannen en een duidelijke lange termijnvisie hebben.
- In de raad moeten personen deelnemen die kennis hebben op het vlak van marketing en communicatie. Een 'artistieke' toets zou niet door een dergelijke raad gedaan moet worden. Afnemers van de makelaar moeten een duidelijke toekomstvisie en realiteitszin hebben: je wilt middels bepaalde faciliteiten van A naar B. Maar wat als je bij B bent? Hoe zet je de ontwikkeling dan voort? En ben je hiertoe voldoende voorbereid?
- In de raad moeten vooral experts uit aanpalende succesvolle fondsverzamelende partijen deelnemen. Denk aan Oxfam, Kankerbestrijding, politieke partijen e.d. Afnemers van de makelaar moeten getoetst worden op bereidheid tot langdurige inzet op werving en bereidheid tot een systematische aanpak van werving.

- Instellingen kunnen vooral veel van elkaar leren: best practices. Of bijvoorbeeld grote instellingen die kleinere instellingen op weg helpen (en daar eventueel via compensatie door de overheid toe gestimuleerd worden). Verder zijn er al veel mogelijkheden om op dit gebied (betaald) advies te krijgen.
- In de raad moet vooral expertise aanwezig zijn op het gebied van marketing en exploitatie.
- In de raad moet vooral expertise aanwezig zijn gericht op het leggen van tussenspanningen tussen de culturele en private sector, dus het spreken van de taal van beiden. Zo moeten ze in staat zijn om de propositie van de culturele instelling zo scherp mogelijk te maken. Afnemers van de makelaar moeten leren om systematisch te werken (mecenaat is ook vooral doorzetten). Ze moeten bereid zijn om hier tijd en energie in te steken
- In de raad moet in de eerste plaats inhoudelijke kennis van het werkveld aanwezig zijn. Ten tweede kennis van fondsenwerving en vooral de wereld van (culturele) fondsen. Tevens kennis van de administratieve processen die komen kijken bij fondsenwerving. Afnemers van de makelaar moeten een non-profit doelstelling hebben en een ANBI-status. Verder moeten instellingen een concrete geefvraag hebben.
- De expertise die gewenst is in de raad, moet vooral kennis bieden op het gebied van fondsenwerving in brede zin en succesvol ondernemerschap in de culturele sector. Hecht bij de openbare aanbesteding waarde aan de wijze waarop de raad zelf ondernemerschap aan de dag legt: practice what you preach. Afnemers van de makelaar behoren een lidmaatschap van brancheorganisatie(s) te hebben, in het bezit te zijn van bepaalde keurmerken of hebben een ANBI-status 'cultureel instelling'.
- Het verdient de voorkeur om met mantelcontracten te werken boven de instelling van een raad. Daardoor wordt de focus veel meer gericht op directe dienstverlening aan instellingen en makers, besluitvorming is transparanter en verloopt veel sneller. In deze constructie worden aanbieders van mecenaatdiensten (vooraf te definiëren) de mogelijkheid geboden om in te tekenen op de mantelcontracten.
- Bij afnemers van de makelaar moet een bepaalde vorm van continuïteit bestaan (aantal jaar bestaan en actief). Ambitie, commitment en inzet van menskracht dienen aangetoond te worden. Dit dient niet uitgebreid getoetst, maar wel gecheckt.
- De expertise van de raad draait om 4 elementen: cultuur management, ondernemerschap, financiële expertise en fondsenwerving. Deze 4 pijlers moeten aanwezig zijn. Afnemers van de makelaar moeten in staat zijn om een solide ondernemingsplan op te stellen en aan te geven waarom ze een bepaald bedrag nodig hebben. Hierbij is het noodzakelijk dat instellingen in staat zijn om sterktes en zwaktes te onderscheiden en aan kunnen geven welke sterktes ze kunnen gebruiken in relatie tot fondsenwerving. Daarnaast is ondersteuning van een Raad van Toezicht noodzakelijk.

### **C) Onderzoeksprogramma naar de fiscale aspecten van cultuurmecenaat**

*Ontbreken er volgens u nog kennisvragen voor het onderzoeksprogramma? Zo ja, waar denkt u dan aan?*

- Hoeveel is aftrekbaar en wat kan er bijvoorbeeld met een gift worden gedaan?
- Wat kan de gever voor de gift terug verwachten of krijgt hij/zij er niets voor terug en hoeft dat ook niet?
- Via welke kanalen wil men geven? En wat zijn de beweegredenen?
- Hoe staan kunst en cultuur in de geefmarkt naast/tegenover gezondheidszorg en ontwikkelingsamenwerking enerzijds en sport anderzijds? Welke motieven hebben mensen voor het één boven het ander?
- Wat is de samenhang tussen de geefmarkt en de stand van de economie (vermindert de geefbereidheid sterk bij slechtere economische omstandigheden)?
- Wat is de samenhang tussen de geefmarkt en het beleid van de overheid?
- Hoe verhoudt de geefbereidheid van individuen en bedrijven zich tot het overheidsbeleid op het betreffende gebied?

- Voorbeeld: gezondheidszorg en ontwikkelingssamenwerking. Wat maakt dat mensen ondanks een sterke overheidsverantwoordelijkheid op die terreinen toch bereid zijn zelf ook flink in de buidel te tasten?
- Wat zijn de effecten van het beperken van de aftrek voor fondsenwervende instellingen in de vennootschapsbelasting voor culturele instellingen?
- Ontstaan er verdringingseffecten? Wat is de rol die de maatschappelijke context hierin speelt?
- Een vraag gericht op de rol van 'soft skills' bij cultuur mecenaat.
- Heeft de Geefwet uit 2012 de beoogde effecten op geven aan cultuur?
- Worden culturele instellingen die (onverhoopt, tijdelijk) de ANBI-status verliezen (bijvoorbeeld omdat ze formeel niet voldoen aan de criteria) getroffen door heffing van schenk- of erfbelasting?
- Welke rol speelt de omstandigheid dat (culturele) ANBI's sinds 1 januari 2012 niet langer de rechtsvorm van N.V., B.V. of coöperatie mogen hebben en hoe verhoudt zich dat tot de ruimere juridische en fiscale mogelijkheden die juist die rechtsvormen bieden voor ondernemerschap?
- Er is nader sociaal-psychologisch onderzoek nodig naar de factoren die geven beïnvloeden en de motieven van donateurs om mee te doen.
- Het onderzoeksprogramma dient zich uit te breiden tot de inzet van andere financieringsvormen dan alleen fiscale voordelen als onderdeel van cultureel ondernemerschap bij instellingen.
- Het zou goed zijn om in kaart te brengen wat de impact is van belemmerende regelgeving op lokaal en landelijk niveau op ondernemerschap en bedrijfsvoering, bijvoorbeeld op het gebied van risicomanagement en de mogelijkheden voor het opbouwen van reserves.
- Het onderzoek kan zich ook uitstrekken tot andere (Europese) landen (wat werkt in andere landen goed), en andere sectoren (wat werkt in andere industrietakken goed).

#### **D) Versterking van ondernemerschap bij individuele creatieve makers en kleine instellingen**

- 1. Welke competenties en thema's zijn volgens u het belangrijkste voor het versterken van het ondernemerschap bij kleine culturele instellingen en individuele kunstenaars/creatieve makers?*
- 2. Welke onderwerpen moeten volgens u bij het aanbod van een programma in 2013 en 2014 centraal staan?*

- Competenties en thema's gericht op hoe je als ondernemer kan en moet denken en hoe een plan op te stellen met een visie, missie en strategie. Voor 2013 en 2014 staat centraal:
  - 1) Hoe bereik je de juiste doelgroep voor jouw project instelling etc.?
  - 2) Hoe kan je het publiek betrekken bij wat je doet en daarna hoe kan je ze verleiden tot het geven van giften?
- Competenties en thema's gericht op lange termijn investering. Het ondernemerschap moet langdurig stabiel worden. Belangrijk is ook een duidelijke visie, zoals ook toevoeging aan kunsthistorische ontwikkeling en discours, professionaliteit.
- Competenties en thema's gericht op zorg voor een stabiele financieringsmix en het zoeken naar mogelijkheden tot samenwerking en versterking. Daarnaast moet er ook meer aandacht voor relatiebeheer komen. Voor 2013 en 2014 staan de volgende vragen centraal: Hoe creëer je een duurzame financiële basis voor je organisatie? Hoe bereik je een breakeven punt in de financiering van je overhead? Hoe ga je een langdurige relatie aan met publiek? Hoe doe je dit zo efficiënt mogelijk?
- 2013 en 2014 moet gericht zijn op het 'gewoon' maken van het kunstenaarschap en creatief ondernemerschap.
- In 2013 en 2014 moet de focus liggen op giften, leengeld en 'earned income'. Hier is veel meer kennis voor nodig.
- Competenties en thema's gericht op het denken in termen van ondernemerschap, niet in subsidieafhankelijkheid.

- In 2013 en 2014 moet de focus liggen op het werven voor een concreet, eenmalig doel enerzijds. Anderzijds hoe een duurzame relatie op te bouwen met gevers en fondsen.
- Competenties en thema's gericht op bedrijfsvoering, samenwerking en out of the box denken
  - Ondernemerschap is al volop aanwezig in de sector. Maak gebruik van aanwezig potentieel en richt je op het versterken ervan. Conservatisme is vooral te vinden bij artistiek leiders en bij enkele, vooral grotere instellingen. Richt je dus niet alleen op zakelijke directie en op kleine instellingen.
  - Een cruciale competentie voor de toekomst is de competentie om inhoud en ondernemerschap gelijktijdig te bezien, om 'exploratie' en 'exploitatie' te balanceren en niet te beschouwen als tegengestelden. Onderwerpen die centraal kunnen staan in het programma: rechtsvormen, financiering, HRM, regelgeving, marketing. Te ontwikkelen thema's (waarop het vaak misgaat): acquisitie, vraagarticulatie, duurzame communicatie met doelgroepen, netwerken, etc.
  - De praktijk van kleine culturele instellingen en individuele makers is dat er minimale functiedifferentiatie is; veel taken zijn bij enkele personen belegd. Dit houdt in dat zowel de zakelijk leiders als de medewerkers vaak allrounders zijn die erg op de dagelijkse praktijk zijn gericht. Het versterken van ondernemerschap zal dan ook direct moeten aansluiten op die praktijk. Inhoudelijk liggen er kansen bij thema's op het gebied van positioneren (Hoe onderscheid ik mijn werk/instelling en zorg ik dat ik opval?) en scherp keuzes maken (Wat doen we wel, wat niet en met welke reden? Wat is daarbij het mandaat van de artistiek leider en tot hoever reikt de invloed van de zakelijk leider daarin?)
  - Cultureel ondernemerschap bestaat uit vier concepten die nauw met elkaar verbonden zijn: 1. (artistiek) onderscheidend vermogen, 2. maatschappelijk draagvlak, 3. verdienmodellen 4. bedrijfsvoering. Deze thema's zijn belangrijk voor 2013 en 2014.
  - Hoewel bij cultuur de motivatie niet alleen maar gebaseerd moet zijn op het maken van winst, is het toch noodzakelijk dat ondernemersvaardigheden worden ingezet. Dit doet niets af aan artistieke. Kleine instellingen en individuele makers zijn vaak al ondernemend, ze hebben extra training, ondersteuning en financieringsbronnen nodig. De nadruk moet komen te liggen op grote instellingen waar ondernemerschap door bureaucratie wordt tegengehouden.
  - Kruisbestuiving met creatieve industrie: Het gesubsidieerde deel kan leren en gebruik maken van de kennis en aanpak van meer op de markt georiënteerde creatieven/vormgevers/designers en omgekeerd. Je kunt hiermee helpen de (gesubsidieerde) sector (daar waar de inhoud van het werk zich hiervoor leent) op een natuurlijke en voor de sector passende wijze de mogelijkheden helpen zoeken en ontwikkelen om een brug naar de maatschappij te slaan en een bijdrage te leveren aan (ook) maatschappelijke, duurzaamheids-, ruimtelijke ordenings-, innovatie- en andere vraagstukken.
  - Het is van groot belang dat opleiden niet alleen aan de top plaatsvindt, maar juist ook bij het middenkader, omdat daar de veranderingen hun beslag krijgen.
  - In 2013 en 2014 moet er een nadruk komen te liggen op het verder ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen, het inzetten van nieuwe vormen van financiering, het versterken van het leiderschap en het middenkader en het verbeteren van de bedrijfsvoering.

## **E) Leiderschapsprogramma Cultuursector**

1. *Wat zijn volgens u de belangrijkste competenties en/of thema's waar het leiderschapsprogramma zich op moet richten?*
2. *Heeft u opvattingen over de inrichting van het programma?*
3. *Zijn er naast het 'voorbeeldfunctie'-principe nog andere methoden om vanuit een netwerkperspectief het leiderschap duurzaam te versterken? Zo ja, waaraan denkt u dan?*

- De belangrijkste competenties en/of thema's zijn gericht op creatieve zakelijkheid: het verzinnen van nieuwe wegen om aan geld en publiek te komen. Het programma moet pragmatisch opgezet worden, met praktijkvoorbeelden uit de dagelijkse praktijk,

- gericht op tijd- en geldbeperkingen. Zorg dat de financiële kennis, de ondergrond en basis goed is.
- De belangrijkste competenties en/of thema's zijn gericht op een visie naar de toekomst: waar ligt de horizon en hoe geef je vorm aan de weg daar naar toe? Het oprichten van samenwerkingsverbanden en het nieuwe werken zou ook in culturele instellingen zijn intrede moeten doen. Daarnaast zou het zich moeten richten op het gebruik van de nieuwe media, crowdfunding, het gebruik van Facebook, etc.
  - Een intensieve methodiek en terugkeer momenten in de vorm van intervisiebijeenkomsten zijn zeer waardevol. Werkbezoeken of zelfs stages aan gerenommeerde internationale instellingen zijn zeker een pré en ook het met internationale netwerken zou wenselijk zijn.
  - De belangrijkste competenties en/of thema's zijn gericht op de verbinding zakelijk - artistiek. Het is de kunst om de zakelijkheid in het directe verlengde van de kunst of als aanvulling daarop te definiëren. De inrichting moet zich spitsen op integratie van productie/programming en marketing. Er is meer wederzijdse versterking mogelijk. Richt je op de doelgroep second man/woman in de organisaties en een persoonsgerichte intake en aansluitend maatwerk van programma. Hou je aan een beperkte duur van de training per jaar, anders tekent niemand in. Bijvoorbeeld: 10 zaterdagen en twee weekeinden. De samenstelling van de groep (max. 18 deelnemers) moet divers zijn om ook veel van elkaar op te steken. Deelnemers moeten behoorlijk bedrag zelf meebetalen in geld en tijd. De lessen en trainingen behoren op (zeer) hoog niveau te worden gegeven, door zowel mensen uit de kunst (ook buitenland, in het bijzonder Engeland en VS) als uit bedrijfsleven. Daarnaast praktische trainingen door de organisatie van stages en opdrachten bij kunstbedrijven ('leerbedrijven'). Denk ook aan een trainingsprogramma dat de vorm heeft van een Stage/ Leeropdracht van 'tweede' mensen bij 'eerste' mensen uit de Kunsten, door bijvoorbeeld een serie van drie 3-maandelijke stages als Personal Assistant van een directeur van een (aanpalende) instelling met hoogwaardige training op zaterdagen en weekends.
  - Besteed aandacht aan het proces en professionals. Moderne leiders zitten veel meer op het proces en het aansturen van professionals.
  - Belangrijke thema's:
    1. Het omgaan met het spanningsveld zakelijk vs. artistiek. Dat kan een bron van inspiratie zijn in plaats van een bron van frustratie
    2. Het kunnen denken in lange lijnen: strategische visie ontwikkelen en koers kiezen
    3. Verbinden van wat er buiten gebeurt met de ontwikkeling van de organisatie.
    4. Werken in netwerken.
    5. Talent ontwikkelingen.
  - Naar mijn mening moet voorop staan hoe bestaande organisaties die zich nu al onderscheiden als leidinggevend als intermediair tussen culturele instellingen enerzijds en gevers en fondsen anderzijds versterkt en gefaciliteerd worden.
  - Sluit aan op initiatieven vanuit de sector. Laat talenten in de eigen organisatie intern stage lopen bij de directie.
  - Richt je op het managen van een instelling als geheel (inclusief personeelsmanagement en goed werkgeverschap). Dit is een belangrijke competentie die vaak ontbreekt. Ondernemerschap moet worden gedragen door alle medewerkers in een instelling, ook de artistieke. Veel directeuren zijn sec gericht op de buitenwereld of het artistieke proces; er is relatief weinig aandacht voor het versterken van het eigen team en het meenemen ervan in de veranderende wereld.
  - Richt je op persoonlijk en authentiek leiderschap, visie ontwikkeling, ondernemerschap, financieel management en strategisch management, governance, leiden van verandering, presentatie en communicatievaardigheden, samenwerkingsvaardigheden, balanceren van culturele identiteit en de economische en politieke context
  - Maak een intensief programma, cursussen voor middelmanagement van grote organisatie of top kleinere organisaties. Organiseer gelijktijdig ook 'hei'-dagen (of 'in company'-trainingen) voor besturen.

- Maak een online kennisbestand, mini-symposia voor cultureel leiders die niet aan het programma deelnemen, etc. Organiseer Action Learning bijeenkomsten voor oud-deelnemers
- Het is van groot belang om rekening te houden met het duo-leiderschap dat vaak bij producerende culturele instellingen wordt gehanteerd. De zakelijk leider naast de artistiek leider is een veel gebruikte constructie in de praktijk van culturele instellingen. Het verdient aanbeveling om bij het ontwikkelen van een leiderschapsprogramma niet alleen de zakelijk leiders aan te spreken maar zeker ook de artistiek leiders. Het bevorderen van de bewustwording dat de verantwoordelijkheid van de artistiek leider veel verder gaat dan het inhoudelijke product zou samen moeten gaan met de verdere ontwikkeling van zakelijk leiderschap. Ook de noodzaak om in de initiële fase de samenwerking te zoeken met (programmeurs van) theaters of met (potentiële) opdrachtgevers in het geval van individuele makers is een thema.
- De sector heeft behoefte aan ondernemend en inspirerend leiderschap dat in staat is voortdurend verbindingen te maken tussen de (maatschappelijke) ontwikkelingen buiten de grenzen van de eigen sector en die in de eigen sector. Leiders die niet alleen een voortrekkersrol spelen in de eigen organisatie, maar ook meetellen in de relevante omgeving daarbuiten (stad, gemeenschap, sector e.d.).
- Het te ontwikkelen leiderschapsprogramma dient een wat langere duur te hebben waarin de deelnemers de tijd hebben het geleerde toe te passen in de eigen praktijk en te reflecteren op hun ervaringen. Dat pleit voor een programma met meerdere blokken waarin ruimte is voor zowel inhoudelijke verdieping als persoonlijke ontwikkeling.
- Richt je op twee stromingen:
  - 1) het ondersteunen van al bestaande leiders (iets ouder, gearriveerd, veel ervaring en misschien minder vatbaar voor verandering)
  - 2) nieuwe leiders (jong, minder ervaring, creatief, leergierig)
 Beide stromingen kunnen zo nu en dan ook samen komen. Voeg ook een internationale dimensie aan het programma toe en eis een zekere vorm van commitment.
- In de praktijk ligt het primaat doorgaans bij de artistieke leiding. Het zou goed zijn het leiderschapsprogramma (mede) te richten op deze groep. En te zorgen dat in deze groep de bewustwording van de zakelijke aspecten toeneemt.
- Het gaat om het verbinden van persoon en leiderschap in de volle breedte. Daarom dienen zowel de belangrijke inhoudelijke thema's van ondernemerschap en management van culturele instellingen aan bod te komen als de persoonlijke ontwikkeling. De thema's en onderwerpen kunnen niet los gezien worden van andere opleidingen, m.n. voor het middenkader. Het leiderschapsprogramma is gebaat bij onafhankelijkheid, maar mag geen stand-alone worden.
- Denk aan een gildesysteem: interne en externe begeleiding van een adjunct van een directeur die een ontwikkel assessment doorloopt en een ingewikkelde portefeuille krijgt toegewezen.

**Heeft u nog overige opmerkingen en/of suggesties voor de in de notitie beschreven acties?**

- Betrek het bedrijfsleven en de praktijken van ondernemers erbij.
- Kijk hoe ze in het buitenland dit soort vraagstukken oplossen.
- Het is noodzakelijk om de individuele kunstenaar te steunen.
- Kijk vooral naar de mogelijkheden om samen te werken met bestaande initiatieven en instellingen, ook buiten de cultuursector.
- Wat het kunstvakonderwijs betreft: daar zal op een veel drastischer manier dan nu door de sector is voorgesteld in gesneden moeten worden.
- Maak gebruik van de kennis die er al in de culturele sector is en de kennis die er in de markt is waar de culturele sector gebruik van zou kunnen maken.
- Sluit aan bij wat er al is. Voorkom oneigenlijke concurrentie door naast wat door de sector zelf al is ontwikkeld en bekostigd, een door het Rijk gefinancierd initiatief te zetten.

- Let op de rol en mogelijkheden die de regionale en lokale overheden kunnen bieden in het ontwikkelen en bevorderen van ondernemerschap in de kunst- en cultuursector.