



## ONDERNEMEN in CULTUUR

Een beschrijvend, praktijkgericht onderzoek naar werken en ondernemen in  
en financieren van de Vlaamse cultuursector

Dit onderzoek werd uitgevoerd door een consortium van de Universiteit Antwerpen en IdeaConsult in opdracht van Cultuurloket vzw

Mei, 2019

Onderzoekers:

Dries Van Doninck (Universiteit Antwerpen)  
Prof. Dr. Annick Schramme (Universiteit Antwerpen)  
Isabelle Devoldere (IdeaConsult)  
Eveline Durinck (IdeaConsult)  
Kristof Mertens (IdeaConsult)  
Veerle Vermeyen (IdeaConsult)

## Inleiding

Sinds de financiële crisis van 2008 werden in diverse Europese landen budgetten voor cultuur teruggeschroefd of bevroren en roept de overheid cultuurorganisaties op om op zoek te gaan naar aanvullende financiering naast subsidiëring (Schramme, 2013). In die context nam ook Vlaams minister van Cultuur Sven Gatz het stimuleren van ondernemerschap en aanvullende financiering op als strategische doelstelling in zijn beleidsnota 'Cultuur 2014-2019'. Deze ambitie kreeg concreet vorm in de conceptnota 'aanvullende financiering' van 17 juli 2017. De minister benoemt hierin de vier speerpunten van zijn beleid rond aanvullende financiering en ondernemerschap: het stimuleren van cross-sectorale samenwerkingen, een optimaal fiscaal beleid om te investeren in cultuur, de oprichting van een 'cultuurbank' en de omvorming van het Kunstenloket naar een Cultuurloket. Het vernieuwde Cultuurloket krijgt daarbij de taak om ondernemerschap te stimuleren en aanvullende financiering te faciliteren. Dat moet gebeuren door kennis te bundelen en een visie te vormen, door kennis te ontsluiten en de sector te ondersteunen met zakelijk-juridisch advies, door vormings- en opleidingstrajecten en door netwerken. Deze kerntaken werden neergeschreven in de beheersovereenkomst 2018-2022 tussen de Vlaamse Overheid en Cultuurloket.

Cultuurloket richt zich zowel op individuen als organisaties, zowel profit als not-for-profit, zowel gesubsidieerd als niet-gesubsidieerd. De doelgroepen zijn de diverse sectoren in de kunsten, de toegepaste kunsten, de amateurkunsten, het sociaal-cultureel volwassenwerk, de circuskunsten en het cultureel erfgoed. Om zijn verbrede missie in de praktijk om te zetten wilde Cultuurloket een nulmeting laten uitvoeren over het 'ondernemen in cultuur'. Een bestek werd uitgeschreven en bezorgd aan diverse onderzoeksteams. Na evaluatie en selectie werd de opdracht toegewezen aan een consortium van de Universiteit Antwerpen en IdeaConsult. Het onderzoek ging van start midden november en zou opgeleverd moeten worden eind april 2019. Dit onderzoek heeft betrekking op alle doelgroepen van Cultuurloket, alsook op de culturele centra en bibliotheken in Vlaanderen en Brussel.

Het begrip 'ondernemerschap' dat door het beleid vaak verbonden wordt met de zoektocht naar aanvullende financiering wordt echter soms op argwaan onthaald. Het wordt immers gezien als een 'economische' term en dus onderdeel van het neo-liberale discours, waardoor het een beladen term is die niet omarmd wordt door de cultuursector (Klamer, 2013). De vrees dat aanvullende financiering omslaat in alternatieve financiering, waarbij de subsidies zouden wegvallen, of de artistieke of culturele creatie aan autonomie moet inboeten is aanwezig in de sector. In dit onderzoek trachten we deze tegenstelling te overstijgen en vooral het gedrag van ondernemerschap te observeren en te analyseren.

Het doel van dit onderzoek is ten eerste in kaart te brengen welke kennis en competenties op het vlak van ondernemerschap vandaag aanwezig zijn in de sector. Ten tweede is het doel te achterhalen om welke redenen mensen in de sector beroepsmatig ondernemen om zo de noden te detecteren die er bestaan op het vlak van ondernemerschap. Het onderzoek tracht de verschillen tussen organisaties en individuen die werkzaam zijn in de cultuursector inzake ondernemerschap bloot te leggen. Zijn er verschillen tussen grote en kleine organisaties? Zijn de specifieke noden ook afhankelijk van de levensfase waarin een organisatie/individu zich bevindt? Zijn er verschillen tussen de subsectoren? Met de resultaten van dit onderzoek kan

Cultuurloket aan de slag om haar doelgroepen verder te segmenteren, de communicatie meer gericht te voeren en haar instrumentarium beter af te stemmen.

Ondanks de groeiende aandacht voor cultureel ondernemerschap in onderzoek en praktijk, bestaat er nog steeds geen sluitende definiëring van het begrip 'ondernemerschap', laat staan van 'cultureel ondernemerschap' (Brixy et al., 2012). Voor dit onderzoek werd de volgende definitie door Cultuurloket naar voren geschoven als startpunt:

“Cultureel ondernemerschap is het vermogen om financieel, materieel, personeelsmatig en managementmatig de nodige middelen te mobiliseren en in te zetten om een cultureel project te realiseren vanuit een specifieke culturele praktijk en zakelijke mindset.”

Deze definitie werd verrijkt met enkele inzichten uit de academische literatuur. Doorgaans wordt daarbij in de wetenschappelijke literatuur een onderscheid gemaakt tussen 'ondernemerschap' en 'management', een onderscheid dat we ook terugvinden in de visietekst 'ondernemen in de creatieve en culturele sectoren' van het toenmalige Kunstenloket. Daar wordt het verschil als volgt geduid: “Ondernemerschap is gericht op het conceptuele van de onderneming. Het management brengt de keuzes van het ondernemerschap in de praktijk. Management is een uitvoerende taak én ondersteunt het ondernemerschap.” (Van Den Bossche, 2016) Hier komen we nog op terug bij het gebruik van het concept “effectuation” in het onderzoek.

Dit onderzoek kan beschouwd worden als een nulmeting, en beschrijft het ondernemerschap in de Vlaamse cultuursector zoals het zich momenteel manifesteert. Wat dit onderzoek niet wil doen, is een normatieve uitspraak doen over het ondernemerschap in de sector en hierover een waardeoordeel uitspreken. We onderzochten niet of de muzieksector ondernemender is dan pakweg het sociaal-cultureel volwassenwerk en dus al of niet goed bezig is. Wel werd getracht om het ondernemerschap in kaart te brengen, te beschrijven hoe het zich manifesteert en er zoveel mogelijk facetten van te belichten. Het onderzoek startte eind november 2018 en de resultaten van de bevraging dienden beschikbaar te zijn voor het lanceringsevent van Cultuurkrediet op 26 maart 2019. Het volledig uitgeschreven rapport werd opgeleverd op 29 april 2019.

# Inhoudstafel

<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>Inhoudstafel</b>	<b>6</b>
<b>Lijst van grafieken en tabellen</b>	<b>7</b>
<i>Grafieken</i>	7
<i>Tabellen</i>	7
<b>Methode</b>	<b>8</b>
<b>Respondentengroep</b>	<b>10</b>
<i>Sectoren</i>	10
<i>Levensfase</i>	11
<i>Subsidies</i>	12
<i>Geografische spreiding</i>	12
<b>De cultuursector in Vlaanderen</b>	<b>14</b>
<b>Cultureel Ondernemerschap</b>	<b>17</b>
<i>Effectuation logic</i>	17
<i>Ambidexterity</i>	19
<b>Ondernemerschap is een attitude</b>	<b>21</b>
<i>Effectuation</i>	22
<i>Ambidexterity</i>	24
<b>Groei en financiering</b>	<b>27</b>
<i>Wat is groei?</i>	27
<i>Inkomsten</i>	29
<i>Financiering</i>	31
<b>The missing middle</b>	<b>32</b>
<i>Moeilijke eerste groeifase</i>	32
<i>Zakelijke kennis en managementvaardigheden</i>	36
<i>Opleidingen</i>	40
<b>Partnerships</b>	<b>43</b>
<i>Samenwerkingen binnen de cultuursector</i>	43
<i>Cross-sectorale samenwerkingen</i>	45
<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>49</b>
<b>Bibliografie</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage: Deelnemers focusgroepen</b>	<b>59</b>
<b>Bijlage: Leden klankbordgroep</b>	<b>60</b>

# Lijst van grafieken en tabellen

## Grafieken

Grafiek 3: Geografische spreiding .....	12
Grafiek 4: Effectuation per sector .....	21
Grafiek 5: Ambidexterity per sector .....	21
Grafiek 6: Effectuation, indiv. praktijken vs organisaties.....	22
Grafiek 7: Ambidexterity, indiv. praktijken vs organisaties .....	24
Grafiek 8: Belangrijkste doelstelling, organisaties .....	27
Grafiek 9: Belangrijkste doelstelling, individuele praktijken.....	27
Grafiek 10: Groeibelemmeringen, individuele praktijken.....	28
Grafiek 11: Groeibelemmeringen, organisaties .....	28
Grafiek 12: Inkomsten, individuele praktijken .....	29
Grafiek 13: Inkomsten, organisaties .....	29
Grafiek 14: Financieringsmiddelen, individuele praktijken.....	31
Grafiek 15: Financieringsmiddelen, organisaties .....	32
Grafiek 16: Aandeel van persoonlijk inkomen uit culturele praktijk .....	34
Grafiek 17: Attitude tov groei, individuele praktijken .....	35
Grafiek 18: Groeibelemmeringen volgens jaren bestaan .....	37
Grafiek 19: Kennis van zakelijke vaardigheden, individuele praktijken .....	38
Grafiek 20: Opleidingsniveau .....	40
Grafiek 21: Opleidingen.....	41
Grafiek 22: Percentage activiteiten in samenwerking met dezelfde CCS.....	43
Grafiek 23: Percentage activiteiten in samenwerking met een andere CCS .....	43
Grafiek 24: Percentage in samenwerking met niet-CCS .....	45

## Tabellen

Tabel 1: Verdeling respondenten over de sectoren.....	10
Tabel 2: Tewerkstelling cultuursector .....	15
Tabel 3: Financieel economische impact van de cultuursector .....	16

## Methode

Zoals in de inleiding al aangehaald is er, ondanks veel aandacht van academici en onderzoekers, nog geen consensus over de definitie van 'ondernemerschap'. Daarom werd dit onderzoek gestart met een uitgebreide literatuurstudie, waarin het veelzijdige begrip 'cultureel ondernemerschap' werd geconceptualiseerd. Zowel wetenschappelijke literatuur die tot stand kwam uit onderzoek over ondernemerschap in het algemeen als literatuur die gebaseerd is op specifiek onderzoek in de culturele en creatieve sectoren werd daarbij geraadpleegd.

De inzichten uit de literatuur werden impliciet in een online vragenlijst verwerkt, zodat de respondenten niet afgeschrikt zouden worden door een té theoretische verwoording. In overleg met de opdrachtgever werd er gekozen om een aparte vragenlijst voor individuele praktijken en voor organisaties te ontwerpen. Deze keuze werd gemaakt omdat ondernemerschap zich mogelijk anders manifesteert voor ondernemers die zelf het risico dragen, dan voor respondenten van organisaties (*intrapreneurship*) (Stam et al., 2012). Het resultaat was een uitgebreide vragenlijst waarin verschillende aspecten van ondernemerschap, groei en zakelijke vaardigheden werden bevraagd, alsook enkele profielkenmerken om de invloed daarvan in kaart te brengen of te ontkrachten.

Om de gehele sector te betrekken in het onderzoek, stelde Cultuurloket een klankbordgroep samen waarin medewerkers uit verschillende steunpunten, belangenbehartigers en andere organisaties uit de zogenaamde 'bovenbouw' de verschillende sectoren vertegenwoordigden. De survey werd uitgestuurd via de netwerken van deze klankbordgroep. Het was de bedoeling om van deze diverse netwerken gebruik te maken om een zo breed mogelijk deel van de cultuursector te kunnen bereiken op een zo kort mogelijke tijd (15 januari – 15 februari 2019).

Voordat de survey werd uitgestuurd, kreeg de klankbordgroep inspraak in de samenstelling van de vragenlijst. In twee vergaderingen konden de leden hun opmerkingen en feedback, vanuit de invalshoek van hun respectievelijke sectoren, aan de onderzoekers overmaken. Daarnaast werd de survey gevalideerd door nog vier professionals uit de sector: een beeldend kunstenaar, een medewerker uit het sociaal-cultureel volwassenwerk, een medewerker uit de podiumkunsten en een cultuurjournalist.

Nadat de survey werd afgesloten, werden de antwoorden van de respondenten kwantitatief verwerkt. Vanuit de literatuur werden verschillende verbanden, of het ontbreken daarvan, onderzocht om tot enkele voorzichtige, preliminaire conclusies te komen. Deze conclusies werden vervolgens op 22 en 26 februari voorgelegd aan twee focusgroepen, één in Gent en één in Antwerpen. De focusgroepen werden gemengd samengesteld, waarbij er werd getracht om zoveel mogelijk verschillende types organisaties of praktijken en sectoren samen te brengen om over de voorlopige bevindingen te reflecteren. In de focusgroep in Gent waren er jammer genoeg geen vrouwelijke deelnemers komen opdagen, ook al had er zich één aangemeld. Voor het overige was de diversiteit geslaagd. In Antwerpen was de diversiteit op alle vlakken gerealiseerd en waren er zelfs meer vrouwen dan mannen aanwezig. Zo werden de kwantitatieve gegevens uitgediept, genuanceerd en kwalitatief gevalideerd. Deze inzichten hebben we tot slot nog afgetoetst bij drie experts van de Universiteit Antwerpen. Dirk De

Corte is gastprofessor financieel management in de masteropleiding Cultuurmanagement en heeft een grote praktijkkennis. Walter Van Andel schrijft een doctoraat over creatieve businessmodellen en heeft in het verleden verschillende onderzoeken uitgevoerd over de culturele en creatieve sectoren. Dr. Sofie Jacobs promoveerde in 2017 met een doctoraat over 'ondernemerschap bij kleine, creatieve ondernemingen in de design- en modesector'.



## Respondentengroep

Hierna wordt de respondentengroep van de online vragenlijst geschetst. Bij het trekken van conclusies is het immers belangrijk om in het achterhoofd te houden welke groepen in welke mate bereikt werden. In totaal vulden 1054 respondenten geldig de vragenlijst in. Hiervan heeft iets meer dan de helft de vragenlijst volledig afgewerkt. Enerzijds kwamen er verschillende thema's aan bod: er werden eerder kwalitatieve vragen gesteld over ondernemerschap of de attitude tegenover groei, maar ook technische of praktische vragen over financierings- en inkomstenmiddelen. Anderzijds werd de vragenlijst naar een zeer heterogene groep gestuurd, waardoor sommige respondenten de verkeerde survey invulden, namelijk de vragenlijst die niet behoorde tot hun doelgroep (er was een aparte vragenlijst voor individuen en voor organisaties). Tot slot merken de onderzoekers op dat de sector overstelpt wordt door surveys en er dus enige vermoeidheid optreedt tegenover dit soort empirisch onderzoek. Daarenboven was de onderzoekstijd erg krap (3 maanden). Deze factoren zorgen ervoor dat de responsgraad eerder beperkt is en dat het onderzoek slechts een indicatieve waarde heeft, en geen representativiteit kan claimen.

## Sectoren

In onderstaande tabel zijn de respondenten per sector uitgezet, het gaat om zowel de individuele praktijken als de organisaties:

Cluster	Individuele praktijken		Organisaties		Totaal	
	Aantal	% (indiv. prakt.)	Aantal	% (org.)	Aantal	% (totaal)
<b>Kunsten en erfgoed</b>	<b>463</b>	<b>77.42%</b>	<b>240</b>	<b>52.75%</b>	<b>703</b>	<b>66.76%</b>
Beeldende Kunsten	198	33.11%	42	9.23%	240	22.79%
Muziek	79	13.21%	70	15.38%	149	14.15%
Podiumkunsten	96	16.05%	37	8.13%	133	12.63%
Erfgoed	19	3.18%	45	9.89%	64	6.08%
Audiovisuele Sector	38	6.35%	13	2.86%	51	4.84%
Multidisciplinair	14	2.34%	18	3.96%	32	3.04%
Letteren	19	3.18%	6	1.32%	25	2.37%
Circuskunsten		0.00%	9	1.98%	9	0.85%
<b>Cultureel-maatschappelijke ondersteuning</b>	<b>109</b>	<b>18.23%</b>	<b>201</b>	<b>44.18%</b>	<b>310</b>	<b>29.44%</b>
Amateurkunsten	87	14.55%	55	12.09%	142	13.49%
Sociaal-cultureel volwassenwerk	22	3.68%	53	11.65%	75	7.12%
Cultuur- of gemeenschapscentra		0.00%	84	18.46%	84	7.98%
Openbare bibliotheken		0.00%	9	1.98%	10	0.95%
<b>Toegepaste kunsten</b>	<b>26</b>	<b>4.35%</b>	<b>14</b>	<b>3.08%</b>	<b>40</b>	<b>3.80%</b>
Design	10	1.67%	2	0.44%	12	1.14%
Creatieve ambachten	9	1.51%	1	0.22%	10	0.95%
Mode	6	1.00%	3	0.66%	9	0.85%
Architectuur	1	0.17%	7	1.54%	8	0.76%
Gaming		0.00%	1	0.22%	1	0.09%
<b>Eindtotaal</b>	<b>598</b>	<b>56.79%</b>	<b>455</b>	<b>43.21%</b>	<b>1053</b>	<b>100.00%</b>

Tabel 1: Verdeling respondenten over de sectoren

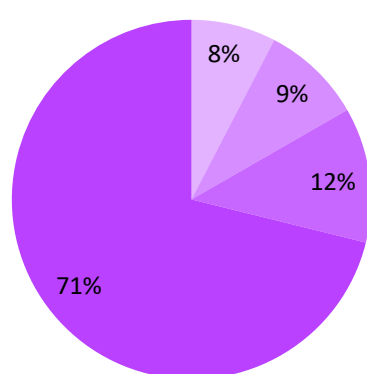
Zoals te zien in de tabel is de respons niet evenredig verdeeld en bereikten we voornamelijk de kunsten, de beeldende kunsten in het bijzonder, zeg maar de traditionele doelgroepen van

Cultuurloket (voorheen Kunstenloket). De toegepaste kunsten daarentegen zijn ondervertegenwoordigd. De enquête stond open van 15 januari 2019 tot 10 februari 2019. In deze relatief korte tijdspanne zijn niet alle leden van de klankbordgroep erin geslaagd om de enquête in hun communicatie op te nemen en in hun nieuwsbrieven te verspreiden. Het grootste deel van de respondenten kwam uit het contactenbestand van Cultuurloket zelf. Op basis daarvan is het dus moeilijk om harde uitspraken te doen over letteren, openbare bibliotheken, circuskunsten, design, creatieve ambachten, mode, architectuur en gaming. Voor sommige analyses werden de respondenten daarom geclusterd: ‘kunsten en erfgoed’, ‘cultureel-maatschappelijke ondersteuning’ en ‘toegepaste kunsten’.

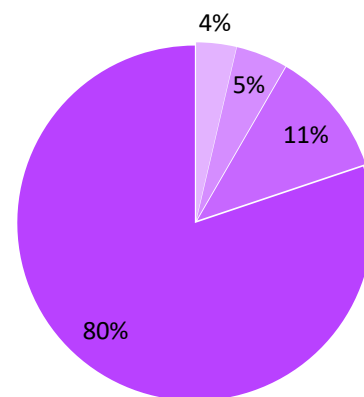
De activiteiten die onder de werking vallen van een cultuurorganisatie of een culturele praktijk zijn vaak heel divers. We vroegen de respondenten om drie disciplines aan te duiden die het beste hun activiteiten vatten en deze te rangschikken. Voor respondenten die hun activiteiten niet in drie disciplines konden vatten hebben we ook de optie ‘multidisciplinair’ toegevoegd. Voor de verwerking van de gegevens werd de belangrijkste categorie als sector genomen. Op deze manier vermeden we dat te veel respondenten in de categorie ‘multidisciplinair’ terecht kwamen.

## Levensfase

### Individuele praktijken



### Organisaties



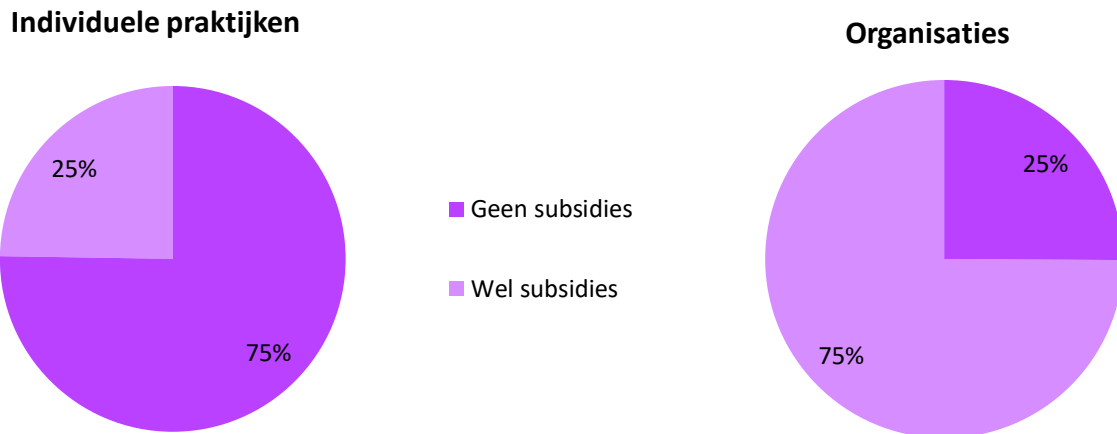
Grafiek 1: Aantal jaren bestaan, individuele praktijken (n=551), organisaties (n=383)

Het valt op dat de survey minder werd ingevuld door starters. Het grootste deel van de respondentengroep startte zijn culturele activiteit meer dan 5 jaar geleden. Dat is een logisch gevolg van het gebruik van adreslijsten; die bevatten immers de gegevens van individuen en organisaties die reeds gekend zijn in de sector. De categorie ‘meer dan 5 jaar’ is bovendien ook een zeer ruime categorie. Er werd echter gekozen voor deze opdeling om een goed zicht te krijgen op de vaak moeilijke startupfase van een culturele organisatie en het cultureel ondernemerschap dat hiervoor nodig is. Bij ondernemingen ouder dan vijf jaar wordt het begrip ‘levensfase’ immers kwalitatiever en veelzijdiger en is het moeilijk om verdere levensfasen in een relevante opdeling te vatten (Hagoort, 2003). In deze latere fases hangt de overgang naar een volgende levensfase ook af van onverwachte momenten in de omgeving, leiderschap, maatschappelijke ontwikkelingen,... De startup-fase is daarentegen wel duidelijk

definieerbaar en hangt wel meer samen met de leeftijd van de activiteit en het bijhorende ondernemerschap.

## Subsidies

Dit onderzoek, en de gehele werking van Cultuurloket, richt zich zowel op gesubsidieerde als niet gesubsidieerde culturele praktijken en organisaties. We vroegen de organisaties dan ook naar hun inkomstenbronnen. In onderstaand taartdiagram zijn de respondenten die daarbij 'subsidie' aanduiden uitgezet:

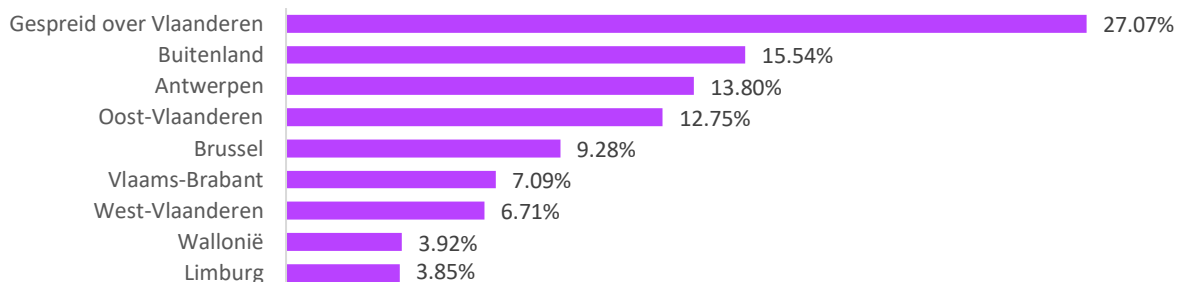


Grafiek 2: Subsidies, individuele praktijken (n=303), organisaties (n=271)

Drie vierde van de individuele praktijken die de survey invulde is niet gesubsidieerd. Drie vierde van de organisaties is dat wel. "Niet gesubsidieerden" wil in deze zeggen dat de organisaties voor 2018 'geen subsidies' aanduiden als inkomstenbron. Het gaat dus zowel om structurele als projectsubsidies afkomstig van zowel cultuur als andere beleidsdomeinen en/of via andere mogelijke decreten.

## Geografische spreiding

We vroegen de respondenten waar hun praktijk of organisatie voornamelijk actief was. Hiermee beperkten we ons niet tot de plaats van de hoofdzetel, maar vroegen we meer naar de 'actieradius'. Zo kan het zijn dat een praktijk of organisatie met de kantoren in Brussel wel actief is over heel Vlaanderen. Voor respondenten die geen specifieke plaats konden aanduiden werd de optie 'Gespreid over heel Vlaanderen' toegevoegd.



Grafiek 3: Geografische spreiding, alle respondenten, (n=771)

Ruim één vierde van de respondenten beperkt zijn activiteiten niet tot één provincie en is actief over heel Vlaanderen. De respondenten die wel een werkgebied kunnen benoemen zijn goed gespreid over Vlaanderen en Brussel. Alleen de provincie Limburg werd minder bereikt. Ruim 15% van de respondenten is ook actief in het buitenland. Het totaal aantal antwoorden ('n') is bij deze vraag hoger dan het aantal respondenten (1054) omdat men meerdere antwoorden kon aanduiden (bv. Provincie Antwerpen en het buitenland).

## De cultuursector in Vlaanderen

Het cultuurveld in Vlaanderen is rijk, gelaagd en internationaal vermaard (Gatz, 2014; Kunstensteunpunt vzw, 2014). Ondanks zijn kleine oppervlakte kent Vlaanderen veel (amateur)kunstenaars, sociaal-culturele werkers, erfgoed-specialisten, circusartiesten en andere creatieve professionals. Sinds 2010 meet Flanders DC op regelmatige basis over hoeveel mensen dat nu eigenlijk gaat en welke economische impact zij teweegbrengen. De meest recente impactmeting werd uitgevoerd in samenwerking met het Vlaams agentschap Innoveren en Ondernemen (VLAIO) en werd zopas, op 23 april 2019, voorgesteld. In wat volgt wordt gebruik gemaakt van deze gegevens om de grootteorde in kaart te brengen van wat in dit rapport 'de cultuursector' wordt genoemd, met name de kunsten, de toegepaste kunsten, de circuskunsten, de amateurkunsten, het sociaal-cultureel Volwassenwerk, de cultuurcentra en de openbare bibliotheken.

De scope van Flanders DC verschilt van de sectoren waar dit onderzoek over handelt. Zij baseren zich op onderzoek van 2010 door de Antwerp Management School waarbij de culturele en creatieve sectoren in Vlaanderen werden afgebakend en benoemd op basis van een internationale benchmark (Guiette et al., 2010; Van Andel & Schramme, 2015). Daartoe behoren ook de communicatie-, PR- en reclamesector. Deze sector maakt geen deel uit van dit onderzoek. Het sociaal-cultureel Volwassenwerk, de circuskunsten en de amateurkunsten behoren dan weer wel tot de scope van dit onderzoek. De letteren worden in het onderzoek van Flanders DC samen met de periodieke pers en de digitale media in één categorie gezet. In de laatste impactmeting, uitgevoerd door de Antwerp Management School werd de letterensector wel apart vermeld. Voor de letteren vermelden we dus de cijfers uit de laatste impactmeting van Flanders DC in 2015 over het jaar 2013. Voor deze impactmeting was de methode anders, de cijfers van de letteren kunnen dus niet vergeleken worden met de cijfers van de andere sectoren. Voor het sociaal-cultureel Volwassenwerk worden de tewerkstellingscijfers uit de publicatie 'Boekstaven 2015' genomen. De omzetcijfers dateren van 2017 en werden aangeleverd door de belangenbehartiger, De Federatie. Voor de amateurkunsten en de circuskunsten werden geen cijfers gevonden.

De omvang van de sector meten is niet eenvoudig en hiervoor werd een specifieke methodologie ontwikkeld. Deze methode volledig uitleggen leidt te ver voor dit rapport. Wel belangrijk om weten is dat men de informatie uit de Kruispuntbank voor Ondernemingen heeft gehaald. Daarvoor werd de NACE-classificatie voor economische activiteit gebruikt. Deze onderverdeling van de economie dateert uit 2008 en de culturele en creatieve sectoren zijn hierin niet goed vertegenwoordigd (Van Andel & Schramme, 2015). In de meting van Flanders DC werd daarom een opdeling gemaakt in 'kern NACE-codes', die volledig aan een creatieve activiteit zijn toe te schrijven, en 'satelliet NACE-codes', die maar gedeeltelijk aan een creatieve activiteit toe zijn te schrijven. We geven hier enkel de kern NACE-codes, omdat in de satelliet NACE-codes ook bijvoorbeeld de groothandel en detailhandel zit die verwant zijn aan de creatieve activiteit. In een onderzoek naar cultureel en creatief ondernemerschap zijn deze van minder belang.

	Werkgevers	Werknemers (VTE)	Zelfstandigen
Architectuur	282	6.611	6.840
Podiumkunsten	109	4.511	2.665
Erfgoed	32	1.579	51
Mode	32	661	880
Design	197	4.901	6.006
Letteren <sup>1</sup>	521	6.702	2.964
Audiovisueel	154	5.222	2.723
Muziek	128	5.172	2.873
Beeldende kunsten	64	3.038	4.455
Gaming	24	824	98
SCvW <sup>2</sup>	135	1.737	5.195

Tabel 2: Tewerkstelling cultuursector

In de methodologie van Flanders DC en VLAIO werd ervoor gekozen om de NACE-code die de cultuurcentra vertegenwoordigt te verdelen over de audiovisuele kunsten, de podiumkunsten, de beeldende kunsten en de muziek. De bibliotheken zitten vervat in de sector erfgoed (Agentschap Innoveren en Ondernemen & Flanders DC, 2018). Ter illustratie geven we hier nog even de omvang van de cultuurcentra en bibliotheken in Vlaanderen mee. Er zijn in totaal 69 culturele centra, waarvoor 1150 VTE werken. Er zijn 314 openbare bibliotheken waarvoor 2403 VTE werken (Vlaamse Overheid, 2018). Dit aantal VTE's vroegen we op bij het kennisportaal Cultuurcentra en Bibliotheken van de Vlaamse Overheid. Aangezien ze vaak op de loonlijst van steden en gemeenten staan, komen de aantallen niet overeen met de 'werkzame personen' van Flanders DC en VLAIO.

Bovenstaande cijfers zijn waarschijnlijk een onderschatting. Zo is tewerkstelling via een SBK niet meegerekend en zijn zelfstandigen in bijberoep niet meegerekend. Ook vrijwilligers, die voor sommige sectoren natuurlijk een cruciale rol spelen, zijn niet meegerekend. Het Brussels-Hoofdstedelijk-Gewest is daarenboven niet meegerekend (Agentschap Innoveren en Ondernemen & Flanders DC, 2018).

Ook de financieel-economische impact van de cultuursector moet niet onderschat worden. In onderstaande tabel staat de totale omzet en toegevoegde waarde van de sectoren die opgenomen zijn in het onderzoek van Flanders DC, voor de letteren werden opnieuw de cijfers van Antwerp Management School genomen, de omzetcijfers van het sociaal-cultureel volwassenwerk werden aangeleverd door De Federatie.

	Toegevoegde waarde (in €)	Omzet (in €)
Architectuur	964.687.381	2.138.494.539
Audiovisueel	848.623.964	1.743.531.709
Beeldende kunsten	411.831.560	1.239.059.761
Design	639.596.843	2.040.357.133
Erfgoed	109.508.364	174.754.288
Gaming	93.951.566	215.873.178
Letteren <sup>1</sup>	893.369.062	316.110.931
Mode	74.888.374	214.476.410
Muziek	579.083.347	1.097.148.988

<sup>1</sup> Cijfers van 2013, volgens de methode van Antwerp Management School (Van Anandel & Schramme, 2015)

<sup>2</sup> Cijfers van 2014, uit de publicatie Boekstaven van het toenmalige FOV (nu: De Federatie).

<b>Podiumkunsten</b>	479.354.030	854.917.472
<b>SCvW<sup>3</sup></b>	/	31.480.014

*Tabel 3: Financieel economische impact van de cultuursector*

---

<sup>3</sup> Cijfers van 2017, aangeleverd door De Federatie.

## Cultureel Ondernemerschap

Het onderzoek over cultureel ondernemerschap in Vlaanderen werd gestart met een afbakening van het begrip. Vanuit academisch perspectief is er immers geen consensus. Er zijn verschillende definities voorhanden en de discussie waarin het nu net verschilt van ondernemerschap in andere sectoren is nog gaande. Cultureel ondernemerschap kan op verschillende manieren gedefinieerd worden, waarbij in de literatuur twee grote benaderingen kunnen onderscheiden worden. De ene beschouwt ondernemerschap als *eigenaarschap*. De ondernemer is de eigenaar van een onderneming, die een activiteit start en bovenal diegene die de risico's draagt. Een tweede manier om naar ondernemerschap te kijken is ondernemerschap als *attitude* (Brixy et al., 2012). Deze notie van ondernemerschap is dynamischer, en beperkt zich niet tot het opstarten van een eigen onderneming. Ook werknemers kunnen dit ondernemend gedrag vertonen, zogenaamde *intrapreneurs* (Van Andel & Schramme, 2015). Een combinatie van de beide interpretaties werd gekozen voor dit onderzoek: enerzijds werd uitgegaan van ondernemerschap als attitude, anderzijds werd ook gekeken naar het verschil in gedrag tussen individuele culturele ondernemers en organisaties.

### Effectuation logic

Om het *ondernemerschap als attitude* verder te conceptualiseren werden twee interessante invalshoeken gekozen. Ten eerste de *effectuation logic* van Sarasvathy (Sarasvathy, 2001, 2009). Zij deed een zeer uitgebreid empirisch onderzoek naar ondernemerschap in de US en onderzocht het ondernemerschap als een proces waarbij vooral kansen in de omgeving ontdekt en geëxploiteerd worden. We kunnen stellen dat in de klassieke business schools en bij traditionele investeerders, zoals banken of overheden doorgaans wordt uitgegaan van een *causale logica* waarbij een missie dient uitgewerkt te worden, lange termijn doelstellingen worden geformuleerd en een strategie dient bepaald te worden om die doelstellingen te behalen. Alles wordt in werking gesteld om de omgeving en de toekomst zo nauwkeurig mogelijk in te schatten en dus te voorspellen. Sarasvathy's onderzoek toont aan dat ondernemers vaak anders te werk gaan. In plaats van een onbekende toekomst te voorspellen, focust de *effectuation logic* op kansen in de directe omgeving. Ondernemers gaan aan de slag met de elementen die beschikbaar zijn en proberen zo hun toekomst te controleren in plaats van ze te voorspellen (Chandler et al., 2011; Van Andel & Schramme, 2015). Sarasvathy onderscheidt vijf principes van *effectuation* (Sarasvathy, 2009):

(1) Ten eerste het *bird-in-hand* principe. Dit principe stelt dat ondernemers die de *effectuation*-logica hanteren vertrekken vanuit wie ze zijn, wat ze weten en wie ze kennen. De causale logica zal een doel voorop stellen en trachten de middelen te vergaren om dat doel te bereiken.

(2) Het tweede principe is het '*affordable Loss*' principe. Een ondernemer die de *effectuation* logica volgt, bekijkt hoever hij in het verlies kan gaan om toch zijn doel te kunnen bereiken. De return voor hem is niet noodzakelijk een financiële return, maar de realisatie van zijn project. Een ondernemer volgens de *causale logica*, daarentegen, zal bekijken wat het risico



en de kost van verschillende opties zijn, om dan te kiezen voor de maximale return on investment.

(3) Het *lemonade*-principe is het derde principe en gaat over hoe de ondernemer reageert op onverwachte wendingen in de omgeving. Een ondernemer zal volgens de *effectuation logic* onverwachte wendingen als kansen zien en ze trachten te exploiteren door flexibel te blijven. Iemand die handelt volgens de *causale logica*, zal minder open zijn voor onverwachte wendingen. Deze leiden immers af van het vooropgestelde plan.

(4) Het *crazy quilt*-principe, een “lappendeken”, handelt over samenwerkingen en partnerships. Volgens de *effectuation logica* kiest de ondernemer partners op tijdelijke projectbasis en zal - indien nodig - zijn doelen hiervoor aanpassen. Een *causale logica* gaat ervan uit dat partners in de eerste plaats gekozen worden omwille van hun financiële inbreng en in functie van de door hem/haar geformuleerde doelstellingen.

(5) *Pilot in the plane* is het vijfde en laatste principe dat Sarasvathy benoemt en vat voor een deel de essentie van het model. Een *effectuation logica* focust op zijn omgeving, en wel op die delen van de omgeving die hij kan controleren. Een *causation logica* zal trachten de omgeving te analyseren en te voorspellen en op basis daarvan weloverwogen keuzes maken.

In onze bevraging kozen we voor een conceptualisering die in onderzoek van Chandler et al. (2011) gevalideerd werd om te gebruiken in kwantitatieve surveys. Zij gingen uit van enkele cruciale verschilpunten tussen de *causation* en de *effectuation logica*. De schaal van Chandler meet *effectuation* op basis van de volgende vier concepten.

(1) Experimentation: Volgens de *effectuation logic* probeert men kansen te identificeren door verschillende korte termijn experimenten uit te voeren. De *causation logic* daarentegen probeert de toekomst te voorspellen en een lange termijn doelstelling vooraf vast te leggen.

(2) Affordable Loss: Volgens de *effectuation logic* focust men op projecten waarbij de verliezen in een worst-case scenario nog aanvaardbaar zijn. De *causation logic* focust op maximale return.

(3) Flexibility: Volgens de *effectuation logic* blijft men flexibel om te kunnen reageren op onverwachte wendingen in de omgeving. De *causation logic* probeert de toekomst te voorspellen en probeert onverwachte wendingen tot een minimum te beperken.

(4) Partnerships: Volgens de *effectuation logic* gaat men strategische (korte-termijn-) allianties aan met stakeholders of partners om controle te krijgen op de omgeving. De *causation logica* probeert de omgeving in kaart te brengen en stakeholders te kiezen met dezelfde doelstelling.

De bovenstaande conceptualisering van Chandler et al. is gebaseerd op de 5 principes van Sarasvathy. Chandler et al. zijn dan ook vertrokken van de theorie en literatuur van Sarasvathy om hun concepten te definiëren. Omdat de schaal van Chandler statistisch gevalideerd is, hebben we gekozen om deze principes over te nemen en te gebruiken als basis voor onze bevraging. Dit gebeurt echter op een impliciete manier zodat de bevrageden zich niet geremd voelen door een te sterke theoretische conceptualisering.

Hoewel het onderzoek van Sarasvathy in een profit-omgeving werd gevoerd, beargumenteren Walter Van Andel en prof. Annick Schramme op basis van de specifieke kenmerken van de culturele en creatieve sectoren dat de *effectuation logic* goed toepasbaar is op de specifieke omgeving waarin creatieve en culturele ondernemers te werk gaan (Van Andel & Schramme, 2015). Gebaseerd op literatuuronderzoek en in een klein vooronderzoek bij 9 cases en een later onderzoek bij een 40-tal organisaties bleef deze hypothese duidelijk overeind.

In de literatuur worden alvast de volgende eigenschappen toegekend aan de creatieve en culturele sectoren: ze zijn gekenmerkt door een grote hoeveelheid micro- en zeer kleine organisaties (of nano bedrijfjes). Er wordt vaak projectmatig gewerkt, waarbij verschillende creatieve activiteiten samengebracht worden in een korte tijdspanne (Jeffcutt & Pratt, 2002). Deze micro organisaties gaan vaak informele samenwerkingen aan met diverse partners. Deze samenwerkingen zijn open en flexibel (Caves et al., 2000) en worden opnieuw ontmanteld na het project, waarna er weer nieuwe samenwerkingen ontstaan met andere partners voor andere projecten (Warren & Fuller, 2009).

Richard Caves (2000) beschrijft verder nog enkele oorzaken die aan de basis liggen van die onzekere omgeving. Zo is de vraag naar een cultureel of creatief product of dienst onzeker en niet te voorspellen. De reactie van het publiek of de deelnemers is subjectief. Ten tweede is de toetredingsdrempel zeer laag, waardoor er een grote concurrentie ontstaat tussen vele starters met een trage groei (HKU, 2010). Deze startups zijn daarenboven vaak ondergefinancierd en kampen met een gebrek aan managementvaardigheden en onderhandelingsmacht om te onderhandelen met grote, cruciale spelers in de waardeketen (bv. uitgevers, podia, distributeurs,...) (Leadbeater & Oakley, 1999). Deze beschrijvingen zijn ook erg herkenbaar binnen een *effectuation logica*, waardoor we voor die conceptuele benadering hebben gekozen.

## Ambidexterity

Een tweede theoretische invalshoek die gebruikt werd in dit onderzoek is het concept van *ambidexterity*, dat is het vermogen van de ondernemer om een goede balans te vinden tussen exploratie en exploitatie (Jacobs, 2017; March, 1991). Exploratie staat daarbij voor experiment, flexibiliteit, innovatie en ontwikkeling of ontdekking van nieuwe producten, werkvormen, processen, markten. Exploitatie gaat over efficiëntie, productie, bestaande processen en producten verfijnen en consolideren (Mom et al., 2007). Zowel exploratie als exploitatie zijn belangrijk voor de organisatie of praktijk. Ondernemerschap bestaat er dan ook in om een goede balans te vinden tussen exploreren voor een concurrentievoordeel in de toekomst, of het exploiteren van bestaande processen en producten die al in de organisatie of praktijk aanwezig zijn (March, 1991). De schaarse middelen die de ondernemer ter beschikking heeft, dienen evenwichtig verdeeld te worden over deze twee soorten activiteiten. Als de ondernemer deze middelen enkel op exploratie zou concentreren, dan zit hij met te hoge innovatiekosten die met het ontwikkelen van deze nieuwe activiteiten, processen of producten samenhangen, zonder daar de vruchten van te kunnen plukken. Als de ondernemer zich daarentegen enkel op exploitatie zou concentreren raakt hij “gevangen in een staat van stilstaand evenwicht, zonder groei”. Om op lange termijn duurzaam te groeien is het daarom cruciaal dat beide dimensies in de organisatie aanwezig zijn en in balans zijn

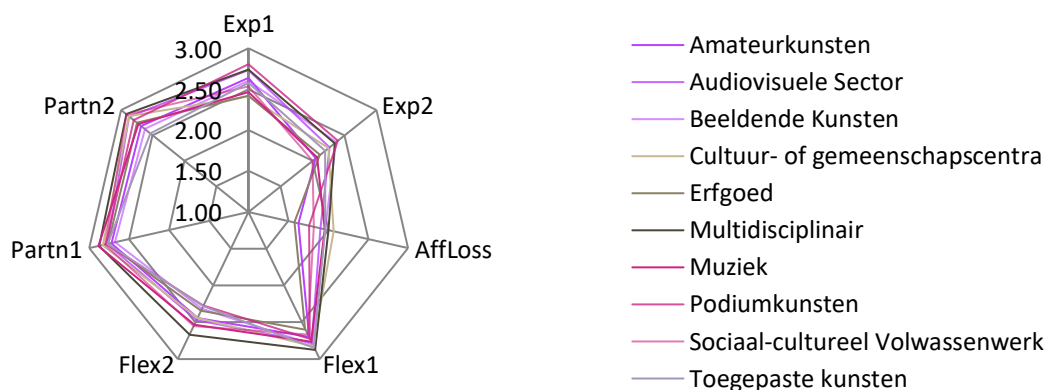
(March, 1991, p. 71), dit kan zowel op het individueel niveau (personen die beide dimensies hebben maar ze in de tijd anders inzetten) als op teamniveau (een team dat bestaat uit mensen die meer gericht zijn op exploratie en anderen die meer gericht zijn op exploitatie).

Beide concepten, effectuation en ambidexterity, dienen ook begrepen te worden vanuit de levenscyclusbenadering van een organisatie. De literatuur wijst erop dat er een balans nodig is, maar dat hoeft niet op hetzelfde moment te zijn, maar afhankelijk van de noden van de organisatie gespreid in de tijd (Jacobs, 2017). Bepaalde fases in de ontwikkeling van een organisatie of praktijk kunnen op een bepaald moment meer exploitatie of exploratie vereisen. Op lange termijn is een balans echter nodig voor de verduurzaming van de onderneming, organisatie of praktijk. March zegt hierover dat de keuze tussen exploratie en exploitatie niet enkel een zaak is om de verwachte waarde van deze keuzes in te schatten, maar ook de invloed van de timing, de organisatiestructuur en de taakverdeling binnen de organisatie. Op welk moment en op welke manier de exploratie of exploitatie wordt uitgevoerd, is met andere woorden van belang voor het succes ervan. Verder stelt March ook dat de keuze voor processen van exploitatie vaak wordt bevoordeeld in het beslissingsproces. Immers is de return van exploratie vaak moeilijker te meten en dus onzeker. Door interne processen te verbeteren, vergroot de kennis en competenties over deze processen en, aldus March, zal de verdere verbetering van deze processen steeds makkelijker gaan. Het gevaar hierbij is dat men blijft investeren in bestaande processen, waarbij men andere, nieuwe processen links laat liggen die een nog groter potentieel kunnen hebben, wat uiteindelijk in een “stilstaand, niet-optimaal evenwicht” resulteert (March, 1991, pp. 71-72). Om ambidexterity te bevragen in de enquête gebruikten we de schaal van Mom et al. (2007).

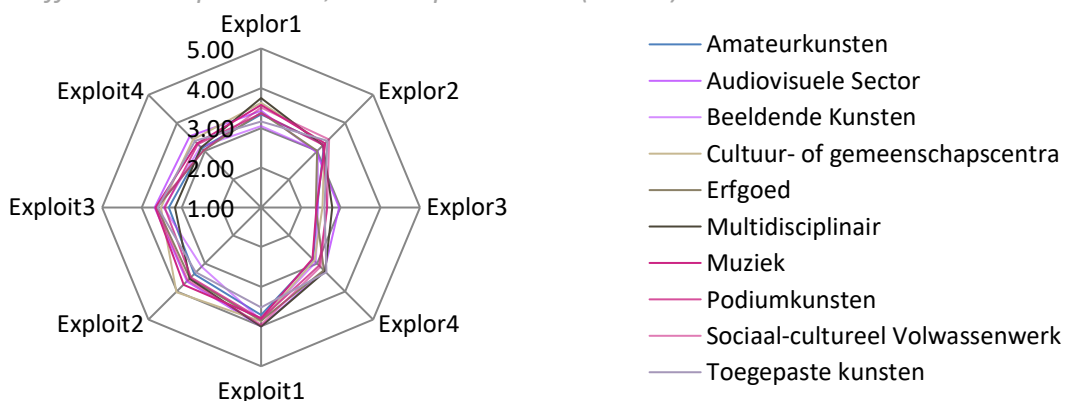
## Ondernemerschap is een attitude

Eén van de belangrijkste inzichten die uit onze bevraging komt is dat ondernemerschap niet sector-afhankelijk is. De ondernemende houding in het sociaal-cultureel volwassenwerk verschilt bijvoorbeeld niet significant van die in de podiumkunsten. Over de sectoren zijn er dus weinig verschillen opgemeten inzake *effectuation* en *ambidexterity*. Hierbij moeten we wel opmerken dat we een zeer lage respons ontvingen in bepaalde sectoren, enige voorzichtigheid is dus zeker geboden bij uitspraken over bepaalde sectoren op basis van onze bevraging. Met name de openbare bibliotheken, de circuskunsten en de letteren waren ondervertegenwoordigd om er gefundeerde uitspraken over te kunnen doen.

Dat er weinig verschil kon worden opgemeten tussen sectoren wat betreft het ondernemerschap bevestigt onze interpretatie dat ondernemerschap vooral een *attitude* is en niet zozeer met de activiteit zelf te maken heeft. Ongetwijfeld is het heel verschillend om een praktijk of een organisatie uit te bouwen, inkomsten te zoeken en partners te verzamelen in de muzieksector, dan in bijvoorbeeld de beeldende kunsten. Toch blijkt uit onze enquête dat het ondernemend gedrag om kansen in de omgeving te vinden en te exploiteren zeer gelijkend is over de sectoren heen. In onderstaande figuren worden de principes van *effectuation* in een radargrafiek per sector weergegeven. Het valt direct op dat alle sectoren ongeveer hetzelfde patroon volgen. Deze hypothese werd ook statistisch bevestigd met een Chi2-test. Hetzelfde deden we voor de stellingen die *ambidexterity* meten met de schaal van Mom et al. (Mom et al., 2007)



Grafiek 4: Effectuation per sector, alle respondenten (n=636)

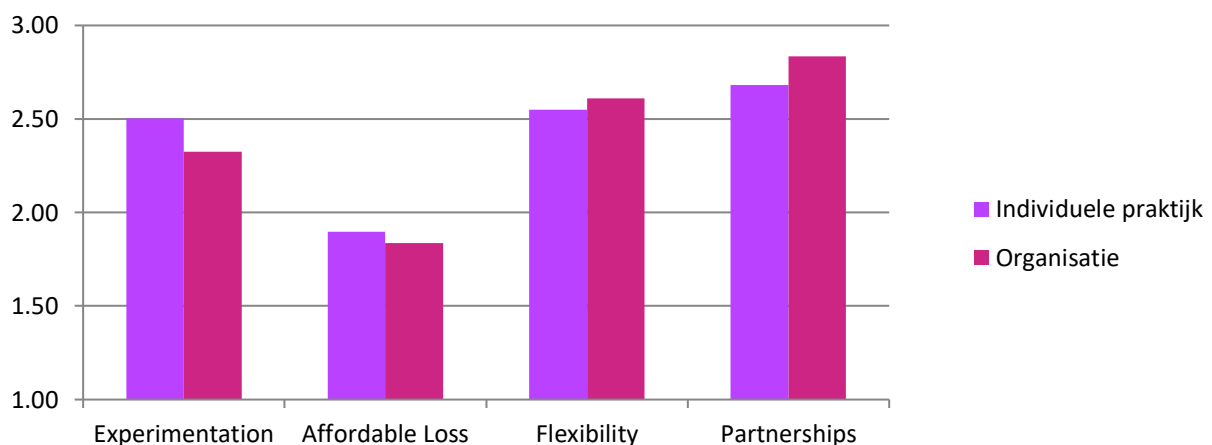


Grafiek 5: Ambidexterity per sector, alle respondenten (n=611)

## Effectuation

In volgende paragrafen worden de verschillende facetten van het ondernemend gedrag die gemeten werden van naderbij bekeken. Zoals hierboven gesteld is *effectuation* een beschrijving van ondernemende gedragingen, die verschilt van het - in literatuur, onderwijs en theorie, meer gangbare - *causation* denken (Van Andel & Schramme, 2015). Sarasvathy onderscheidt vijf principes van *effectuation*. Deze werden uitgebreid uitgelegd in voorgaand theoretisch kader. In essentie stellen *causation* ondernemers een doel voorop en bepalen ze hoe middelen kunnen ingezet worden om dat doel te bereiken. *Effectuation logic* daarentegen bekijkt welke middelen er ter beschikking zijn en maakt keuzes uit de mogelijke effecten die ze daarmee teweeg kunnen brengen (Sarasvathy, 2001). Chandler et al. (2011) keken voor de ontwikkeling van hun schaal naar enkele kritieke verschilpunten tussen *causation* en *effectuation*. Zij onderscheidden vier zaken waarover wij onze respondenten bevroegen, de gemiddelde scores op deze vier facetten zijn hieronder uitgezet op een staafdiagram: (1) een focus op korte termijn experimenten om nieuwe kansen te creëren (*experimentation*), (2) een bereidheid om financieel (even) in het rood te gaan om zijn/haar project te kunnen realiseren (*affordable loss*), (3) een nadruk op ad hoc projectmatige samenwerkingen en engagementen om de nabije toekomst en omgeving te controleren (*partnerships*) en (4) een focus op exploitatie van onverwachte gebeurtenissen in de omgeving (*flexibility*).

Achter elk element gaan stellingen schuil die Chandler et al. statistisch valideerden. Bij elke stelling moesten de respondenten aanduiden of ze akkoord gingen (3), dan wel niet akkoord gingen (1) of neutraal waren (2). De schaal resulteerde dus in een gemiddelde score tussen 1, wat wijst op een causale aanpak, en 3, wanneer de effectuation logica wordt gevolgd.



Grafiek 6: Effectuation, indiv. praktijken (n=305) vs organisaties (n=287)

De gemiddelde scores liggen vrij hoog. We stellen vast dat de ondernemende attitude, zoals Sarasvathy ze onderzocht in een profit-omgeving, ook sterk aanwezig is in onze respondentengroep. Ondanks het feit dat het hier een not for profit omgeving betreft, wijst de enquête er dus op dat de respondenten gedrag vertonen dat gericht is op het zoeken, identificeren en exploiteren van kansen in de omgeving, en in hun eigen praktijk of organisatie. Anderzijds wijzen de hoge gemiddeldes op het gebruik van de *effectuation* logica om dat proces te bewerkstelligen. Eerder dan in de *causation* logica, zijn de respondenten van de survey erop gericht om hun omgeving te controleren met beschikbare middelen, in plaats

van ze te voorspellen. Er werd ook weinig verschil vastgesteld tussen de ondernemende attitude in organisaties en in individuele praktijken.

Deze bevindingen werden vervolgens aan de focusgroepen voorgelegd. Daar zijn de reacties genuanceerder.

- Uitspraken die duidelijk wijzen op een *effectuation logic*:

*“Ondernemerschap bij ons is een soort sneeuwbal-effect. Wij hanteren het ‘ja-principe’: op alles ‘ja’ zeggen en dat ‘unlockt’ weer iets anders. Alles is een opportuniteit.”*  
(Beeldend kunstenaar)

- Uitspraken die wijzen op een *causation logic*:

*“Ondernemerschap voor ons is werken aan je maatschappelijk doel zoals beschreven in de statuten. Opportuniteiten zijn daarbij een middel om dat gemeenschappelijk doel te realiseren.”*  
(Directeur van een muziek-ensemble)

- Andere reacties zijn eerder een mengvorm:

*“Wij werken vanuit een maatschappelijk doel, maar dat maatschappelijk doel moet wel op tijd in vraag gesteld worden. Als iets niet werkt, smijt het dan weg.”*  
(Directeur van een cultuurcentrum)

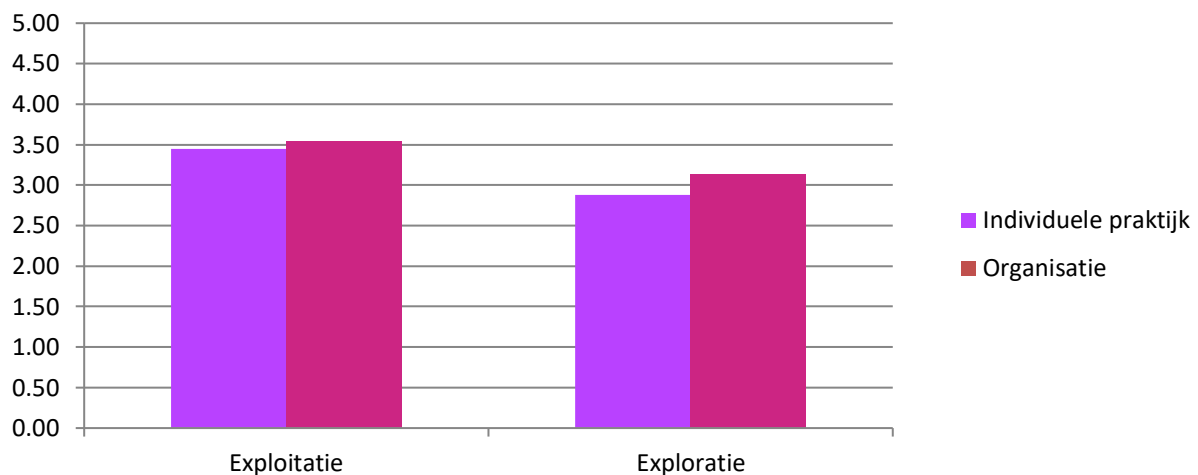
In wat volgt wordt gekeken naar de afzonderlijke elementen van de schaal van Chandler. De respondenten scoren het laagst op *affordable loss*. Dat werd gemeten aan de hand van de stelling: “ik ben bereid om in het rood te gaan om mijn project te realiseren.” Enerzijds kan dat te maken hebben met het feit dat de sector die we bevroegden financieel sterk onder druk staat, waardoor er weinig ruimte is om risico’s te nemen. Anderzijds werd er in de focusgroep op gewezen dat de gesubsidieerde context waarin veel van onze respondenten opereren een invloed kan hebben hierop. Een verantwoorde omgang met publieke middelen is immers een basisvereiste voor de subsidiegever.

*“Risico nemen ligt binnen een gesubsidieerde context vaak moeilijker, omdat je dat doet met overheidsgeld. Je wil toch als een goed huisvader met die centen omgaan. Daarenboven voel je ook dat de concurrentie voor die middelen steeds groter wordt, ik spreek nu specifiek vanuit de kunsten, je bent toch altijd bezig met: ‘hoe gaan wij daarop beoordeeld worden?’”*  
(Directeur van een kunsthof)

Het element waarop de respondentengroep het hoogst scoort is ‘partnerships’. Dat wil zeggen dat de respondenten hun netwerk als een belangrijk middel zien, en dat men vindt dat samenwerkingen de slagkracht van de organisatie of praktijk vergroot. De cultuursector in Vlaanderen is opvallend sterk vernetwerkt, met veel samenwerkingen tot gevolg. Hier wordt later in dit rapport meer in detail op ingegaan.

## Ambidexterity

De gemiddelde scores van de respondenten op de schaal van Mom et al. (2007) zijn hieronder uitgezet op een staafdiagram. De schaal meet hoezeer de respondenten de nadruk leggen op het exploiteren van 'bestaande middelen', dan wel op het exploreren van nieuwe mogelijkheden. Deze schaal is gebaseerd op de conceptualisering van *ambidexterity* die James March ontwikkelde. March stelt dat de ondernemer, "zowel expliciet als impliciet" een keuze moet maken tussen het aandeel van schaarse middelen die hij toewijst aan exploratie of exploitatie (March, 1991). Vier stellingen werden per concept voorgelegd aan de respondenten. Deze moest de stellingen een score van 1 (onbelangrijk) tot 5 (zeer belangrijk) geven op basis van het belang voor de praktijk of organisatie.



Grafiek 7: Ambidexterity, indiv. praktijken (n=313) vs organisaties (n=297)

In bovenstaande grafiek is te zien dat de respondenten vrij gemiddeld scoren op de verschillende stellingen. Het gaat dan ook om een evenwichtsoefening die voor hen zeer herkenbaar is. Het uitbalanceren van exploratie en exploitatie raakt volgens hen misschien wel tot de kern van hun ondernemerschap en houdt hen dagelijks bezig.

*"In de beeldende kunst wordt er tegenwoordig meer aan exploitatie gedaan. Jonge curatoren die succes boeken, proberen dat te herhalen. De instituten daarentegen zijn daar niet meer naar op zoek: zij willen exploratie. Onze raad van bestuur vroeg hoe we met exploratie/exploitatie bezig waren: wij hebben dan onze beeldende kunst werking en onze theaterwerking uit elkaar getrokken. Toch hebben we beide deze zomer terug bij elkaar gebracht. De verbindingen komen dan beter tot stand. het moet binnen een groter verhaal passen. Té veel exploitatie maakt ons verkopers, dan raken we vervreemd van het grote verhaal."*

*(Beeldend kunstenaar)*

*"Door die permanente ontevredenheid, waar we het daarnet over hadden, blijf je sowieso vernieuwen. En dat vertaalt zich in onze bedrijfsvoering. Maar die vernieuwing moet altijd vertrekken van een artistieke visie, anders blijf je niet bestaan. Als wij heel de tijd Bach spelen, dan kunnen we heel veel podiumkansen verzilveren, maar dan is het binnen 20 jaar gedaan. En als het dan nog niet gedaan is, dan zal het binnen 25 jaar wel zijn."*

*(Directeur van een muziekensemble)*

*“Wij maken zeer veel prachtige producten, maar verzilveren die te weinig. Zoals Rosas nu doet, ik vind dat een knap model (om iets opnieuw te hernemen en te herhalen).”*  
(Directeur van een kunstencentrum)

*“Je zoekt dagelijks naar dat evenwicht, maar dat hangt ook af van de levensfase. Wij zitten nu nog in een exploratiefase, maar dat moeten we wel op orde krijgen na een tijd.”*  
(Directeur van een multidisciplinair cultureel initiatief)

Uit de survey blijkt dat zowel de individuele praktijken als de organisaties iets meer de nadruk leggen op exploitatie. Zoals gesteld werd er eerder gemiddeld geantwoord op de stellingen. De twee uiterste stellingen geven toch één en ander bloot: het laagst werd gescoord op “activiteiten die een groot aanpassingsvermogen van u vergen” (gem. 2,51; n=610), het hoogst werd gescoord op “activiteiten die u met uw bestaande kennis kan uitvoeren of ontwikkelen” (gem. 3,83; n=611).

Zoals in het theoretisch kader aangehaald is het belangrijk dat er een balans is op termijn, maar niet op één moment (Jacobs, 2017). Deze relatie is echter vrij complex. Exploratie is daarbij niet beperkt tot de start-up fase en exploitatie is niet beperkt tot een meer volwassen fase.

*“Ik zie bij mijn bedrijven dat die processen elkaar afwisselen. Jonge bedrijven en oude bedrijven hebben nood aan periodes van consolidatie, waarbij ze kijken naar hun interne processen en nadien ontstaan er weer jaren waarbij ze kijken naar nieuwe zaken.”*  
(Financiële coach van creatieve startups en ondernemingen)

In het theoretisch kader werd al uitgelegd hoe het komt dat exploitatie makkelijker de bovenhand krijgt over exploratie dan andersom: de constante verbetering van interne processen leidt immers tot een vergrote kennis hierover en een grotere kans op verdere verbetering. Verder werd er ook gewezen op het gevaar dat dit kan leiden tot een niet-optimaal, stilstaand evenwicht (March, 1991, pp. 71-72). In de focusgroepen werd er gewezen op de invloed van de schaal, competenties en middelen van een organisatie om dat proces te counteren en de balans tussen exploratie en exploitatie op lange termijn te kunnen bewaren:

*“Een nieuwe richting aan de organisatie geven heeft ook te maken met de kracht van de organisatie zelf. Als die operationele fond er is, van een heel sterk zakelijk en productioneel team die dat schip varende kunnen houden, dan kan de leider makkelijker bijsturen en zorgen voor vernieuwing.”*  
(Directeur van een steunpunt)

*“Wij hebben iemand bij aangenomen voor een nieuw project, dat eigenlijk niets te maken heeft met wat wij dagdagelijks doen. Zij geeft daar structuur aan, waardoor ik me niet meer moet bezig houden met die praktische zaken. Het resultaat is dat we al volgeboekt zitten tot maart en dat ik dus meer vooruit kan denken.”*  
(Directeur van een veilinghuis)

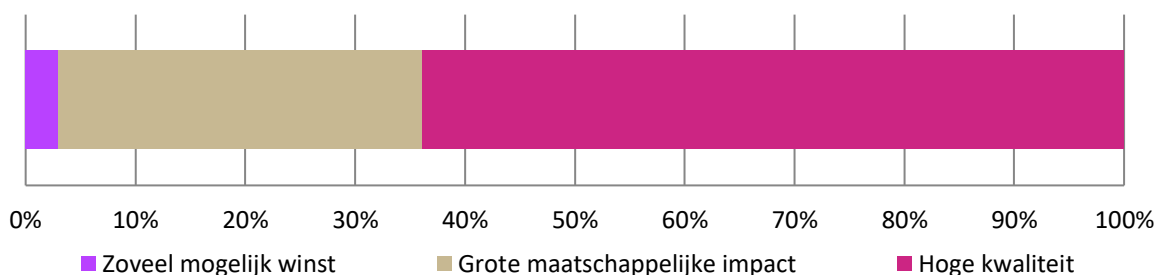


Dit mechanisme kan verklaren waarom het verschil tussen exploratie en exploitatie bij de individuele praktijken, die moeilijker een productioneel en zakelijk team kunnen inschakelen, iets groter is dan bij de organisaties. We vonden ook een verband in onze respondentengroep tussen het ontvangen van subsidies en de score op exploratie: organisaties en praktijken die subsidies ontvangen scoorden iets beter op exploratie. Een Cramer's V-test, die de sterkte van een associatie of samenhang tussen twee variabelen meet, wees hierbij op een zwak verband. Dat verband kan ook verklaard worden door dit mechanisme en wijst tegelijk ook op de noodzaak aan een basisfinanciering om ondernemend gedrag te kunnen vertonen. Dat werd ook bevestigd tijdens de focusgroepen. Op deze noodzaak wordt later nog ingegaan.

# Groei en financiering

## Wat is groei?

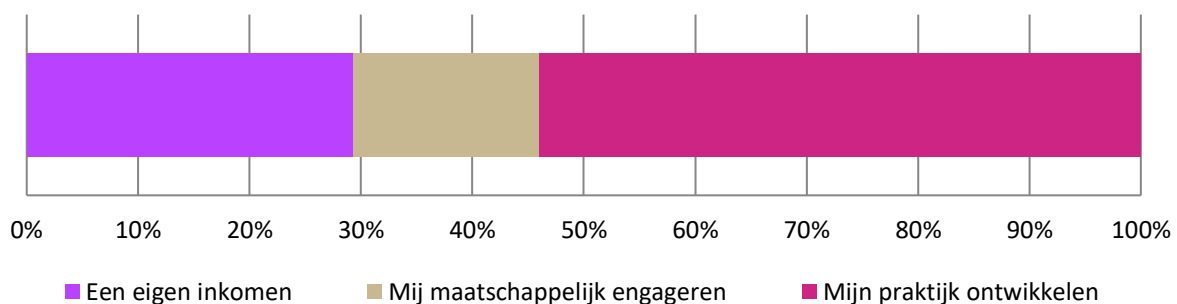
Om het te hebben over groei moet eerst de aard van die groei bepaald worden. De cultuursector is immers een sterk waardegedreven sector (Abbing, 2002; HKU, 2010; Klamer, 2013; UNCTAD, 2008). In onze survey vroegen we de organisaties in onze respondentengroep om drie doelstellingen te rangschikken in orde van belang: een commerciële doelstelling, een maatschappelijke doelstelling en/of een kwalitatieve doelstelling. Hieronder zetten we de percentages van de doelstellingen die als belangrijkste werden aangeduid uit op een lintdiagram:



Grafiek 8: Belangrijkste doelstelling, organisaties (n=310)

Haast geen enkele organisatie kiest ‘zoveel mogelijk winst’ als haar voornaamste doelstelling. Ze verkiezen daarentegen om een maatschappelijke impact te bewerkstelligen, of - en dat prefereert het merendeel - een hoge kwaliteit na te streven. Ook in de toegepaste kunsten, een sector die, in Vlaanderen, minder gesubsidieerd is en vaak volgens de regels van de vrije markt moet werken, duidde de meerderheid ‘een hoge kwaliteit’ als voornaamste doelstelling aan. Let wel, op deze vraag antwoordden slechts 20 organisaties uit de toegepaste kunsten.

Ook de individuele praktijken vroegen we om drie doelstellingen te rangschikken in orde van belang. Hier formuleerden we de stellingen minder sterk, aangezien bij individuele ondernemers de aanwezigheid van een inkomen niet gegarandeerd is. De commerciële doelstelling werd “een eigen inkomen verdienen”, de maatschappelijke werd “mij maatschappelijk engageren” en de kwalitatieve doelstelling werd “mijn praktijk ontwikkelen”. Ook hier zetten we de voornaamste doelstellingen uit op een lintdiagram:



Grafiek 9: Belangrijkste doelstelling, indiv. praktijken (n=389)

Logischerwijs werd, door de meer neutrale formulering, vaker gekozen voor de commerciële doelstelling. Toch haalt deze slechts 29,3%. 70% van de individuele praktijken in onze respondentengroep kiest dus voor een maatschappelijk engagement of een persoonlijke ontwikkeling van zijn of haar praktijk boven het verdienen van een eigen inkomen. Het is waarschijnlijk net hier dat cultureel ondernemerschap zich onderscheidt van ondernemerschap in een traditionele bedrijfscontext (HKU, 2010, p. 10).

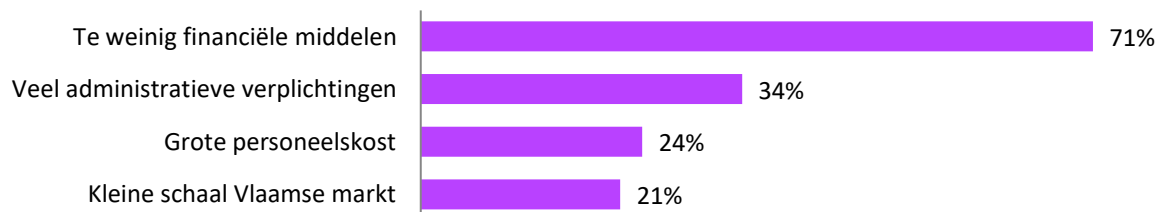
*“Waarom werken wij hierin? Met onze vaardigheden en ervaring kunnen we drie keer zoveel verdienen in de privé. We doen dat omdat we doen wat we graag doen, en dat doen met passie.”*

*(Directeur van een kunstencentrum)*

Naast de vraag hoe de respondenten van de survey groei definiëren, werd ook gevraagd naar de belangrijkste belemmeringen van deze groei. In onderstaande staafdiagrammen zijn de antwoorden op de vraag: “welke factoren belemmeren uw groei het meest?” weergegeven voor de individuele praktijken en de organisaties.



*Grafiek 10: Groeibelemmeringen, individuele praktijken (n=318)*



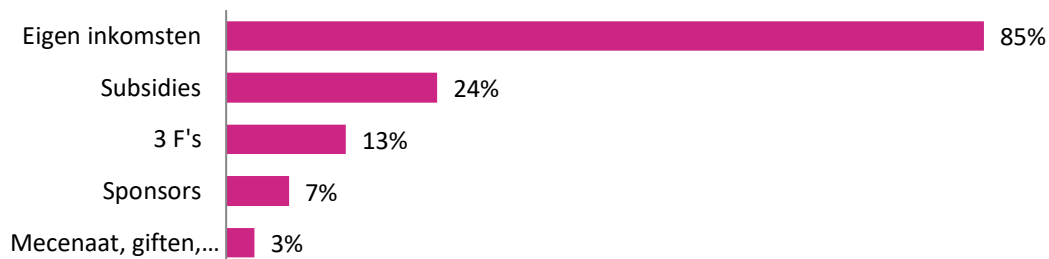
*Grafiek 11: Groeibelemmeringen, organisaties (n=255)*

Dat de cultuursector financieel onder druk staat is niets nieuws. De sector wordt meer en meer aangemaand om op zoek te gaan naar aanvullende financiering en inkomsten (naast subsidies). In wetenschappelijk onderzoek wordt de toegang tot financiering echter de grootste uitdaging in de CCS genoemd (HKU, 2010) (European commission, 2010). Recenter onderzoek van de Creative Industries Council in de UK en van de Europese Commissie benadrukt nogmaals dat een moeilijke toegang tot kapitaal en financiering een grote groeibelemmering is voor deze sectoren (Creative Industries Council, 2018; European Union, 2015). De overheid (zowel vanuit Cultuur als vanuit Economie en het Vlaams Agentschap Innovatie en Ondernemen) komt hieraan de laatste jaren steeds meer tegemoet met allerhande initiatieven die de toegang tot financiering voor de CCS moeten vergemakkelijken. In de beleidsnota Cultuur van minister Sven Gatz was het aanspreken van aanvullende, private financieringsvormen één van de belangrijkste strategische doelstellingen (Gatz, 2014). Hij kwam naar buiten met een witboek (2015) en een strategisch plan om de aanvullende financiering te stimuleren (2017). Daarop werden enkele nieuwe ondersteuningsinitiatieven

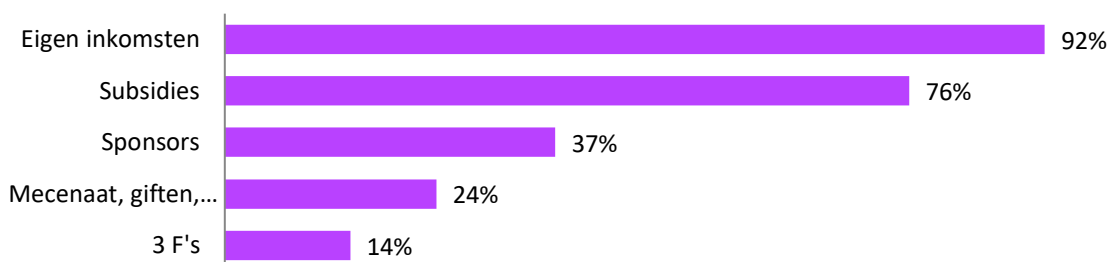
in het leven geroepen en/of uitgebreid. De vier speerpunten van het aanvullend financieringsbeleid zijn het oprichten van een “cultuurbank”, het uitbreiden of creëren van fiscale stimuli (bv. de uitbreiding van de tax shelter naar de podiumkunsten), vernieuwde partnerprojecten voor cross-sectorale samenwerkingen en de uitbreiding van het Kunstenloket naar Cultuurloket. Het blijft echter een uitdaging om een effectief beleid te implementeren dat tegemoet komt aan de noden van de culturele en creatieve sectoren. Velen werken immers op het kruispunt van diverse beleidsdomeinen (cultuur, maar ook economie, toerisme, innovatie, onderwijs, Buitenlands Beleid enz..) en een effectief beleid vereist een samenwerking en afstemming tussen de verschillende beleidsdomeinen en, zeker in België, beleidsniveaus (bv. voor fiscale stimuli).

## Inkomsten

Wat opvalt is dat de vier voornaamste groeibelemmeringen dezelfde zijn voor individuen als voor organisaties. Wel blijkt dat organisaties eerder met een grote personeelskost kampen en individuele praktijken eerder persoonlijke belemmeringen aanhalen. Terwijl er zowel vanuit het beleidsdomein Cultuur als vanuit Economie (Gatz, 2017) nieuwe initiatieven genomen worden die de toegang tot financiering van de cultuursector willen bevorderen. Een blik op de inkomstenbronnen van onze respondentengroep geeft toch nog steeds een éénzijdig beeld<sup>4</sup>.



Grafiek 12: Inkomsten, individuele praktijken (n=312)



Grafiek 13: Inkomsten, organisaties (n=271)

Let wel: bovenstaande grafieken dienen juist geïnterpreteerd te worden en geven een antwoord op de vraag: “wat zijn uw inkomstenbronnen?” De organisaties in de

<sup>4</sup> Door de éénzijdige respons waren we hier verplicht om vergelijkingen tussen de clusters te maken. Er konden geen significante verschillen vastgesteld worden tussen de clusters. De cluster ‘toegepaste kunsten’ duiden bij de organisaties minder ‘subsidie’ aan als inkomsten bron. Inzake aanvullende inkomsten (dus niet de eigen inkomsten en de subsidies) waren er weinig verschillen tussen de clusters.

respondentengroep halen dus geen 37% van hun inkomsten uit sponsoring. De juiste interpretatie van bovenstaande grafiek is daarentegen dat 37% van de organisaties sponsoring als (één van hun) inkomstenbron(nen) aanduiden.

Toch valt het op dat de inkomstenmix van de respondentengroep redelijk éénzijdig is en dat de meesten vooral afhankelijk zijn van hun eigen inkomsten en subsidies. Er lijkt dus nog marge te zitten op het werven van aanvullende financiering en op het realiseren van een meer diverse inkomensstructuur, wat de organisaties veerkrachtiger zou maken en het risico meer zou spreiden (Schramme, 2013). Een interessant kader waar de samenstelling van de financiering en de eigen inkomstenbronnen aan getoetst kan worden, is bijvoorbeeld het *cultural business modeling* (CBM) van Giep Hagoort (Schramme, De Corte, Verbergt, De Pelsmacker 2011). Hij onderscheidt 10 inkomstenbronnen en verdeelt deze in drie categorieën: autonome bronnen, externe bronnen en algemeen belangbronnen. Onder de autonome bronnen verstaat Hagoort inkomsten die door de praktijk of organisatie zelf worden gegenereerd, zonder de tussenkomst van derden. De drie autonome inkomstenbronnen zijn: product/markt-combinaties (PMC's), vastgoedfaciliteiten en merchandising. PMC's zijn producten en diensten die voor een specifieke doelgroep zijn bestemd en leveren eigen inkomsten op (bv. tickets aan de kassa, opdrachten voor een opdrachtgever,...). Vastgoed faciliteiten zijn inkomsten die voortkomen uit infrastructuur, bijvoorbeeld huurinkomsten. Onder merchandising verstaat Hagoort de verkoop van promotiemateriaal. De externe bronnen uit het CBM-model zijn inkomsten waarvoor de medewerking van andere, externe partijen is vereist. Hagoort onderscheidt sponsoring, matching (het bijdragen van afzonderlijke fondsen als de organisatie zelf eerst inkomsten verzamelt), cofinanciering (samen met andere organisaties of partners iets financieren) en eigen fondsvorming (bv. een vriendenwerking). Tot slot benoemt Hagoort ook de algemeen belang bronnen, die vanuit de ondersteuning van kunst en cultuur het algemeen belang dienen. De drie voorbeelden zijn mecenaat, overheidsfaciliteiten (bv. fiscale voordelen) en subsidies (Hagoort, 2011). Het CBM-model is een handig framework om de eigen inkomstenbronnen in kaart te brengen en om beter te diversifiëren, het model is getest en bleek een effectieve opdeling van de mogelijke inkomstenbronnen. Hagoort wijst er zelf wel op dat het CBM-model moet passen in een breder businessmodel dat ook de kostenkant in kaart brengt (Hagoort, 2011).

Bij het oproepen tot aanvullende financiering steekt al gauw in de sector de vrees op dat het vroeg of laat toch over *alternatieve* financiering gaat, en dat deze aanvullende bronnen zouden dienen ter vervanging van subsidies (Schramme, 2013, pp. 7-8). Dit creëert een gevoel van onzekerheid dat juist nefast kan zijn voor het ondernemerschap, werd tijdens de focusgroepen naar voren gebracht.

*“Er is meer en meer een bezorgdheid dat hoe meer men de ruimte zoekt binnen een gesubsidieerde context, om aan aanvullende financiering te doen, hoe meer ze zich op een hellend vlak plaatsen, en met hen hun collega's ook. Men is bang dat dat communicerende vaten zijn. Daar is behoefte aan een veilig kader voor alles wat daarrond gedaan wordt en de kennisdeling daarvan, zodat men niet langs de andere kant inkomsten kan verliezen.”*  
(Directeur van een steunpunt)

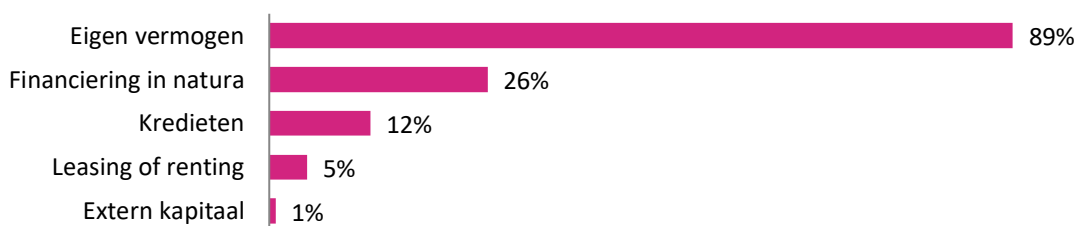
Bij de eerdere bespreking van het concept *ambidexterity* werd al gewezen op het mechanisme dat exploratie gefnuikt wordt als een organisatie of praktijk in onzekere, of precare omstandigheden moet werken. Dat is tevens nefast voor het voortbestaan op lange termijn.

Een andere problematisch aspect van wegvallende subsidies is het zogenaamde *marktfaalen*. Niet alle culturele organisaties kunnen immers even makkelijk middelen uit de markt halen (Van de Velde et al., 2013). Enkele eigenschappen die aan de basis liggen van dat *marktfaalen*: eerst en vooral is het aanbod van cultuur niet afhankelijk van de vraag ernaar, een kunstenaar maakt immers vaak kunst omdat hij dat zelf wil, niet noodzakelijk met het oog op een verkoop. Ten tweede gaat het bij cultuurproducten vaak over een beleving die subjectief is. Het is bijgevolg moeilijk om via de klassieke marktwerking van vraag en aanbod een prijs of waarde te bepalen, aangezien de betalingsbereidheid fel verschilt tussen consumenten (Throsby, 2001) (Abbing, 2002). Ook door de zogenaamde *productiviteitskloof*, waarbij geen of minder schaalvoordelen kunnen gerealiseerd worden, heeft de cultuursector minder kans op groei en overleven in de vrije markt dan andere sectoren (Baumol & Bowen, 1966). Ook in ons onderzoek werd erop gewezen dat het zeer moeilijk is om ondernemend gedrag te vertonen, of aanvullende financiering te vinden, als een basisfinanciering, die voor een minimum aan ademruimte zorgt, ontbreekt.

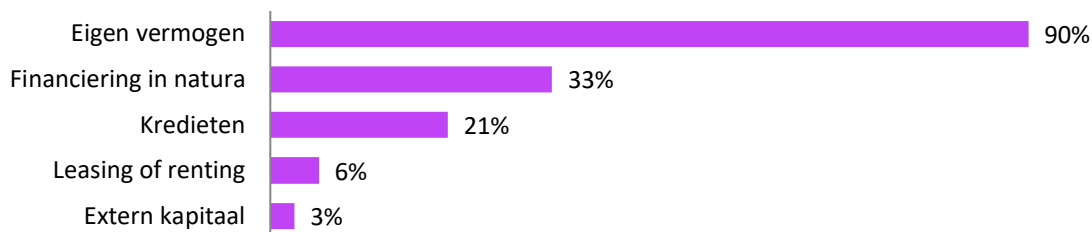
*“Iets wat ik in de kunstensector de voorbije jaren heb gemerkt, door te werken bij organisaties van een heel verschillende schaal, heb ik dat heel sterk gezien. Je moet die basis hebben en die budgettaire mogelijkheden om bovenop de dagdagelijkse opdracht die je hebt extra te gaan investeren in het creëren van return. Ze zeggen bijvoorbeeld tegen grote huizen dat ze iemand in dienst zouden moeten hebben om sponsoring te zoeken, dat verdient zich terug. Dat is een redenering die we bij grote huizen ook altijd hadden. Maar als je een hele kleine speler bent, die het al heel moeilijk heeft om de opdracht waar te maken die je moet vervullen om binnen het Kunstendecreet gesubsidieerd te blijven dan heb je amper de ruimte om ook nog te communiceren over wat je doet, publiek te trekken,... Dat is een heel negatieve spiraal.”*  
(Directeur van een kunsthof)

## Financiering

In dit onderzoek maken we een onderscheid tussen ‘inkomsten’ en ‘financiering’. Inkomsten ontstaan daarbij uit de werking van de organisatie of praktijk. Financieringsmiddelen zijn middelen die men aanwendt omdat de inkomsten op een bepaald moment niet volstaan, bijvoorbeeld bij investeringen of voor een overbrugging. Het zijn middelen die, in principe, ooit moeten terugbetaald worden. In onderstaande grafiek zijn de voornaamste financieringsmiddelen van de respondenten uitgezet:



Grafiek 14: Financieringsmiddelen, individuele praktijken (n=251)



Grafiek 15: Financieringsmiddelen, organisaties (n=228)

Ook hier krijgen we hetzelfde beeld: toegang tot extern kapitaal of schuldfinanciering blijkt bijzonder moeilijk voor de cultuursector<sup>5</sup>. Onderzoek duidt een paar redenen aan die hiervan aan de basis liggen. De belangrijkste in het geval van de Vlaamse en Brusselse cultuursector is dat het vaak gaat om vzw's die moeilijk terecht kunnen bij banken of andere traditionele private financiers. Ten tweede zijn de organisaties of individuele praktijken vaak minder tastbaar, of meetbaar. Het gaat bijvoorbeeld om intellectuele eigendommen, innovatiepotentieel of creativiteit. Daarenboven zijn de marktcondities waarin ondernemers in de cultuursector moeten werken vaak onzeker. Het is vaak ook moeilijk om een waarborg te vinden voor creatieve en culturele ondernemers. Tot slot is er vaak weinig wederzijdse kennis tussen banken en creatieve en culturele ondernemers. Ze lijken een andere taal te spreken (De Voldere et al., 2013; HKU, 2010). Dat laatste kwam ook naar boven in onze focusgroepen.

*“Het ethische is wel iets waar wij veel mee bezig zijn. Wij verkopen vaak aan de rijksten. Zo zijn wij terecht gekomen in Dubai en we sliepen bij Belgische expats, we konden geen hotel betalen. We hadden houten wapens gemaakt als werk tegen wapenhandel. En dan vroegen die rijken of wij voor hen geen houten wapens konden maken om aan de muur te hangen. De minister beseft soms te weinig welke impact deze aanvullende financiering heeft.”*  
(Een beeldend kunstenaar)

Ook hier lijkt de cultuursector zich dus weer te onderscheiden van de traditionele profitsectoren. Daarbij komt dat de artistieke en ethische component van de activiteiten vaker doorweegt in de beslissingen dan commerciële groei. Van de Velde et al. (2013, p. 6) verwoorden het als volgt voor de kunsten: “Bij het maken van kunst worden monetaire bekommernissen in functie van de kunst aangegaan, en niet vice versa.” Eikhof & Haunschild (2007) gaan nog een stap verder en duiden op een paradox in de creatieve of culturele productie: een economische logica heeft de neiging om de creatieve logica te verdringen, en bedreigt daarmee de cruciale grondstof voor de creatieve of culturele productie.

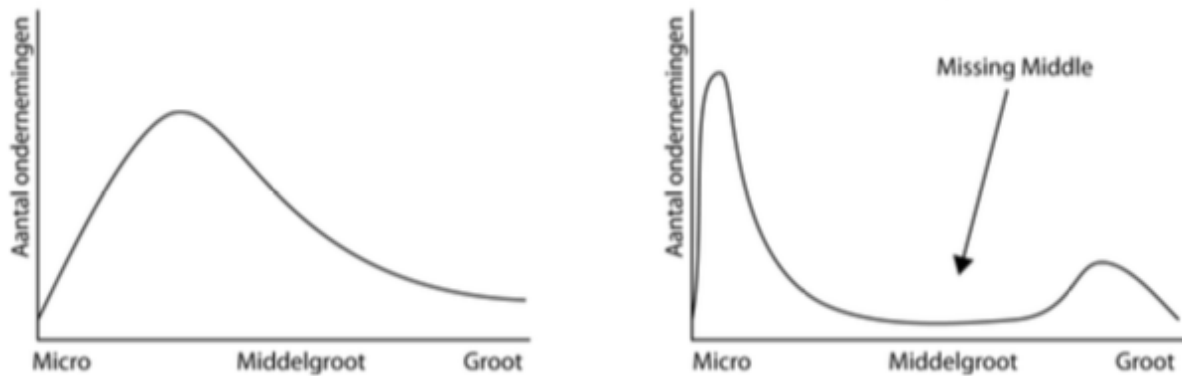
## The missing middle

### Moeilijke eerste groeifase

Eén van de gevolgen van deze moeilijke toegang tot kapitaal in de cultuursector is het fenomeen van de ‘missing middle’. Dat fenomeen, dat op macro-economisch niveau gekend is in ontwikkelingslanden, is in eerder onderzoek ook blootgelegd in de cultuursector (De

<sup>5</sup> Over de verschillende clusters heen zien we een gelijk financieringsmix: de belangrijkste financieringsbron is het eigen vermogen, gevolgd door financiering in natura.

Voldere et al., 2013; HKU, 2010; Van Andel et al., 2014; Van Andel & Schramme, 2015). Het gaat erom dat in een economie of een economische deelsector veel micro- en kleine ondernemingen bestaan en enkele zeer grote en invloedrijke ondernemingen (Caves et al., 2000; Van Andel et al., 2014). Deze twee groepen samen nemen het grootste deel van de toegevoegde waarde en de werkgelegenheid voor hun rekening in de economie of deelsector (HKU, 2010; Van Andel et al., 2014).

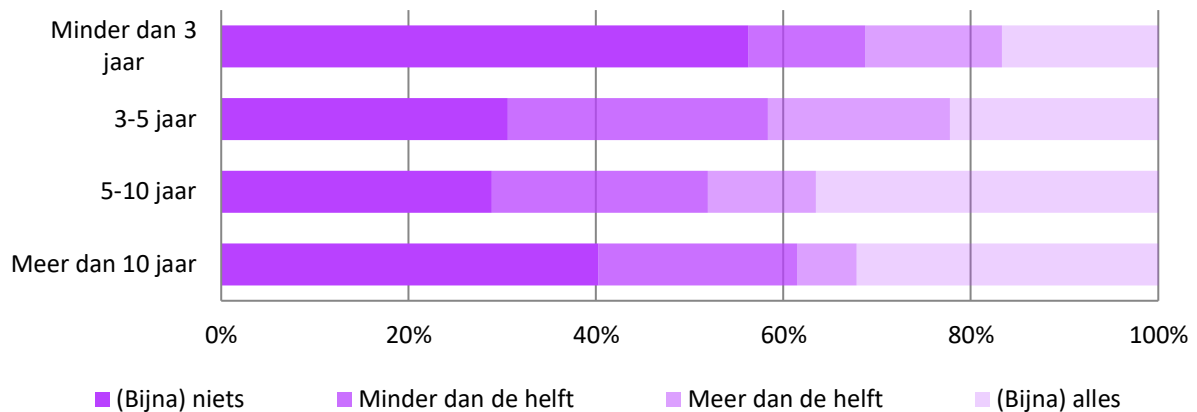


(Bron: (Walter Van Andel et al., 2014, p. 5)

In de meest recente impactmeting van Flanders DC, met cijfers van 2016, is de *missing middle* opnieuw aanwezig in de sector. 60% van de culturele en creatieve personen zijn éénmansorganisaties. 68% van de werkzame personen werken bij bedrijven met 2 tot 10 werknemers. 20% van de werkzame personen werken bij organisaties groter dan 50 werknemers. Slechts 11% van de werkzame personen werken bij middelgrote organisaties (11 tot 50 werknemers) (Agentschap Innoveren en Ondernemen & Flanders DC, 2019).

Deze statistische bevinding wijst volgens Hagoort op de moeilijkheid voor kleine organisaties om door te groeien tot middelgrote organisaties (HKU, 2010). Het is relatief makkelijk om een culturele of creatieve onderneming op te starten. De moeilijkheid zit hem in het doorgroeien naar een duurzame, middelgrote onderneming of organisatie (De Voldere et al., 2013; KEA, 2010). In combinatie met de vaststelling dat financiële groei voor hen ondergeschikt is aan de realisatie van de eigen persoonlijke groei, wordt dit fenomeen nog versterkt. We vroegen de individuele praktijken in onze survey naar het aandeel van hun persoonlijk inkomen dat ze uit hun creatieve, culturele of artistieke praktijk halen. De antwoorden zijn hier uitgezet op een lintdiagram tegenover het aantal jaren dat ze bestaan:





Grafiek 16: Aandeel van persoonlijk inkomen uit culturele praktijk, indiv. praktijken (n=308)

In bovenstaande grafiek zien we dat voor onze respondentengroep de eerste drie jaren het moeilijkst zijn. Meer dan de helft van de respondenten slaagt er de eerste drie jaar (bijna) niet in om iets aan hun praktijk te verdienen.<sup>6</sup>

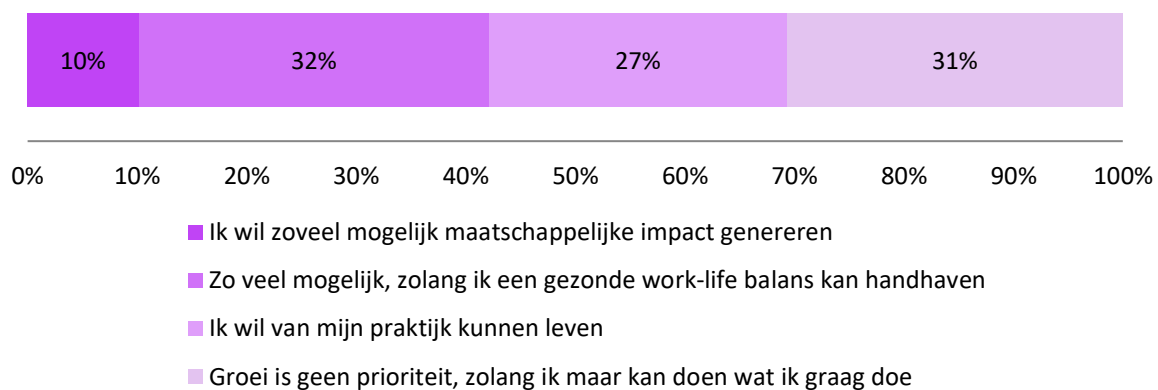
In *Loont Passie?*, een onderzoek van de Universiteit Gent naar de loopbanen van kunstenaars en creatieve ondernemers uit 2016, kwam al eerder een moeilijke opstart als conclusie naar boven (Siongers et al., 2016). Ook uit onderzoek naar organisaties en ondernemingen komt de moeilijke doorgroei in de cultuursector naar voor (De Voldere et al., 2013; HKU, 2010; Van Andel, 2013; Van Andel et al., 2014; van den Born, 2013). De asymmetrische verdeling van de markt is mogelijk problematisch voor de culturele diversiteit op lange termijn (HKU, 2010), daarenboven lijkt het fenomeen haaks te staan op de gangbare beleidsvisie dat de creatieve en culturele sectoren belangrijke groeisectoren zijn (Van Andel et al., 2014). Die groei lijkt zich dus vooral te situeren bij de aangroei van vele kleine en micro-ondernemingen, en vaak in zeer precaire omstandigheden moeten werken (Siongers et al., 2016) eerder dan in het duurzaam doorgroeien van de bestaande spelers.

Op clusterniveau zijn er nog enkele interessante nuances te maken (Van Andel et al., 2014). In de cluster 'Kunsten en erfgoed' (beeldende kunst, podiumkunst, muziek en cultureel erfgoed) is er bijvoorbeeld een hoge concentratie van eenmanszaken en kleine organisaties met minder dan 10 werknemers die maar liefst 70% van de tewerkstelling vertegenwoordigen. De grote ondernemingen met meer dan 50 werknemers vertegenwoordigen slechts 17% van de tewerkstelling. Aanzienlijk minder dan de kleine organisaties dus. Dat geldt niet voor de andere clusters – met name de audiovisuele en entertainment cluster en de cluster van de creatieve zakelijke dienstverlening (mode, architectuur, design) waar de grote organisaties telkens meer van de totale tewerkstelling vertegenwoordigen dan de kleine organisaties en eenmanszaken. In de cluster 'Kunsten en erfgoed' in Vlaanderen zijn er dan ook maar een handvol organisaties met meer dan 50 werknemers. Ook in de recentste impactmeting van

<sup>6</sup> Ook hier moesten we, om een vergelijking te maken tussen sectoren, ons tot de clusters richten door de éénzijdige respons. In het algemeen slagen de respondenten van de cluster 'cultureel-maatschappelijke dienstverlening' er minder in om er een inkomen aan te verdienen. Dat is logisch, door de grote vertegenwoordiging van de amateurkunsten in deze cluster. Tussen de cluster 'kunsten en erfgoed' en 'toegepaste kunsten' is geen significant verschil te merken.

Flanders DC wordt dat bevestigd (Agentschap Innoveren en Ondernemen & Flanders DC, 2019).

Aan de basis van de missing middle ligt dus een moeilijke doorstart van de kleinere organisaties en eenmanszaken naar een grotere, duurzamere en stabielere organisatie of praktijk. Een belangrijke oorzaak daarvan werd hierboven al behandeld. De moeilijke toegang tot financiering belet praktijken en organisaties in de cultuursector om op bepaalde momenten door te groeien. Maar ook een sterke onderlinge concurrentie, vaak tegen wil en dank, (HKU, 2010; Van Andel et al., 2014) ligt aan de basis van de *missing middle*. In onderstaande grafiek zijn de antwoorden van de respondenten op de vraag: “hoe wil u uw praktijk zien groeien?” uitgezet.



Grafiek 17: Attitude tov groei, individuele praktijken (n=382)

De antwoorden van de respondenten wijzen erop dat culturele ondernemers niet in de eerste plaats gedreven worden door ongelimiteerde groei. Het is belangrijk voor de culturele ondernemer om de groei behapbaar te houden, ze willen zichzelf niet voorbij lopen. Een gezonde balans tussen het creatieve of het (sociaal-)culturele en het zakelijke primeert. Deze ambitie is in de praktijk echter moeilijk te handhaven. De cultuursector produceert producten en diensten, waarnaar de vraag zeer onvoorspelbaar is. Daarom is ook de groei van de praktijk of onderneming zeer moeilijk te voorspellen en onstabiel (HKU, 2010).

*“Als je klein bent, heb je weinig overzicht doordat het zo snel gaat. Bij mij ging het zo snel, echt om de twee weken: “zoveel binnen, zoveel buiten”. Het ging super snel. Als je dan groeit en personeel hebt, dan gaat het misschien nòg sneller. Dan is het overzicht helemaal zoek.”*  
(Ex-zelfstandig modeontwerpster)

Deze constante overlevingsmodus, waarbij men van opdracht naar opdracht leeft zonder zicht op de langere termijn, komt vaak voor bij de individuele kunstenaars en kleine organisaties in de cultuursector. De overlevingskans op lange termijn (15 jaar) is in deze sectoren immers beduidend lager dan in andere sectoren (van den Born, 2013). Voor gesubsidieerde kunstorganisaties kwam het beleid hierin tegemoet met het nieuwe Kunstendecreet van 2013. In dit nieuwe decreet werd het mogelijk om meerjarige projectsubsidies (tot 3 jaar) en beurzen aan te vragen, waardoor ook kunstorganisaties (die niet onder de structurele subsidiëring van 5 jaar vallen) hun financiële planning verder in de toekomst konden maken (Janssens et al., 2018, p. 371).

Hoewel groei geen prioriteit is, kan het nastreven ervan, met een doordacht groeiplan, wel cruciaal zijn voor het overleven van de organisatie of praktijk, ook in financieel moeilijke tijden. Het gaat daarbij niet per se om financiële groei, maar in de eerste plaats om een continu leerproces. De organisatie verbetert haar positie (waardepropositie), haar organisatie en haar interne processen. Deze groei biedt houvast in woelige tijden, maar verloopt niet lineair en met verschillende snelheden. Te snel groeien kan daarbij negatieve gevolgen hebben voor de organisatie of praktijk (Van Andel, 2013). Dat gecontroleerd groeien bleek in de focusgroepen een zeer moeilijke balans, waar men het niet over eens raakte.

*“Wij lachten meer toen we kleiner waren. Er is niets te verliezen. Vroeger waren we altijd de kleinere in het veilinglandschap, een zodiac tegenover een olietanker. Wij konden heel snel manoeuvreren. Nu zijn we zelf die olietanker, we kunnen dat nu veel minder snel, omdat er meer personeel is.”*

*(Directeur van een veilinghuis)*

*“Het is die subschaal waar ik nu vaak van droom, waardoor je toch een aantal dingen uit handen kan geven aan een middelmanagement en zelf met de belangrijkste dingen kan bezig zijn. Als je te klein bent, en je moet als directeur even goed de vuilbakken buiten zetten en alles oplossen. Je bent ook de enige die binnen het Kunstendecreet overuren kan doen zonder dat die gerecupereerd moeten worden. Dan gaat dat niet. Dat gaat ten koste van exploratie.”*

*(Directeur van een kunsthuis)*

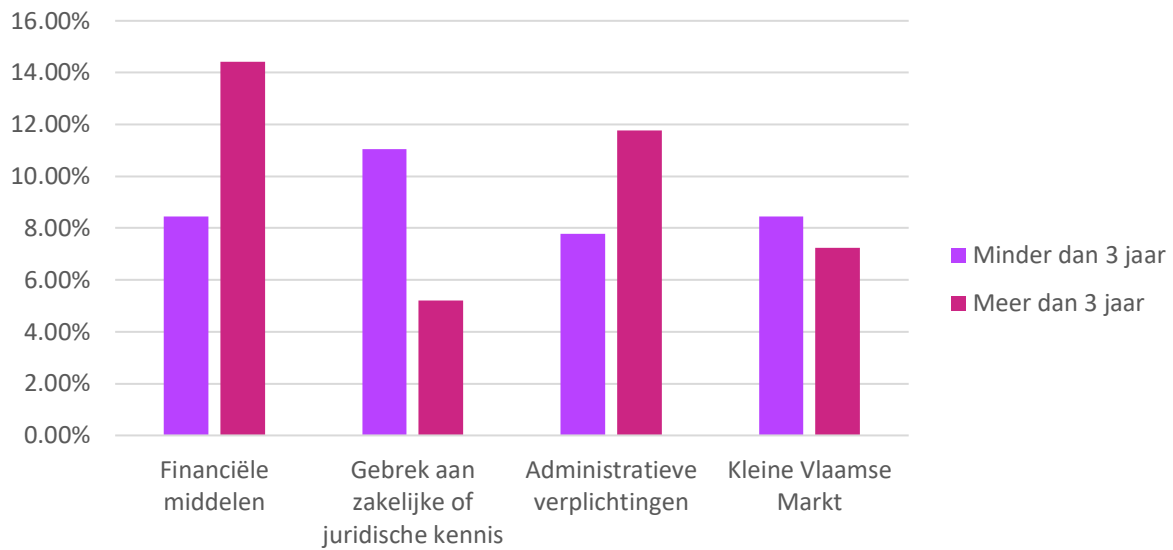
Een gecontroleerde groei is in de cultuursector moeilijk te realiseren gezien de onvoorspelbaarheid van het succes van nieuwe culturele producten. Daarom is voor vele deelnemers van de focusgroepen subsidies nog altijd een basisvoorwaarde om ondernemend te kunnen zijn.

Toch zijn er grote verschillen tussen disciplines en sectoren in de mogelijkheden om (aanvullende) inkomsten uit de markt te halen. Hesters, Van Looy en Van De Velde (2013) benoemen drie factoren die de marktafhankelijkheid van een cultureel product bepalen: de grootte van de afzetmarkt of het ‘geïnteresseerde publiek’ (1), de kosten om het cultureel product te produceren (2) en de mogelijkheden om het te reproduceren of te verspreiden (“de mogelijkheden om tijd- en ruimteteorizonten te overschrijden”) (3) (Van de Velde et al., 2013, pp. 6-7). Daarnaast onderzochten ze de invloed van verschillende kenmerken van cultuurorganisaties op deze drie factoren die de marktafhankelijkheid bepalen. De discipline of het genre van het product of de activiteit, de schaal van de organisatie en de positie in de waardeketen (bv. presentatie t.o.v. creatie) spelen een grote rol in de mogelijkheden om (aanvullende) inkomsten uit de markt te halen (Van de Velde et al., 2013). Niet alle culturele organisaties of praktijken hebben dus een gelijke kans op inkomsten uit de markt, die in tijden van terugtrekkende subsidies belangrijk zijn om toch te groeien en om de veerkracht van de organisatie te behouden (Schramme, 2013).

## Zakelijke kennis en managementvaardigheden

Naast de aard van het cultureel product of de culturele praktijk of organisatie zijn er nog andere oorzaken voor de ‘missing middle’. De toegang tot financiering werd eerder in dit rapport al besproken. In onderstaande grafiek zijn de groeibelemmeringen die de

respondenten aanduiden in de survey uitgezet. We maken een onderscheid tussen de startup-fase, organisaties en praktijken jonger dan drie jaar, en organisaties en praktijken ouder dan drie jaar.

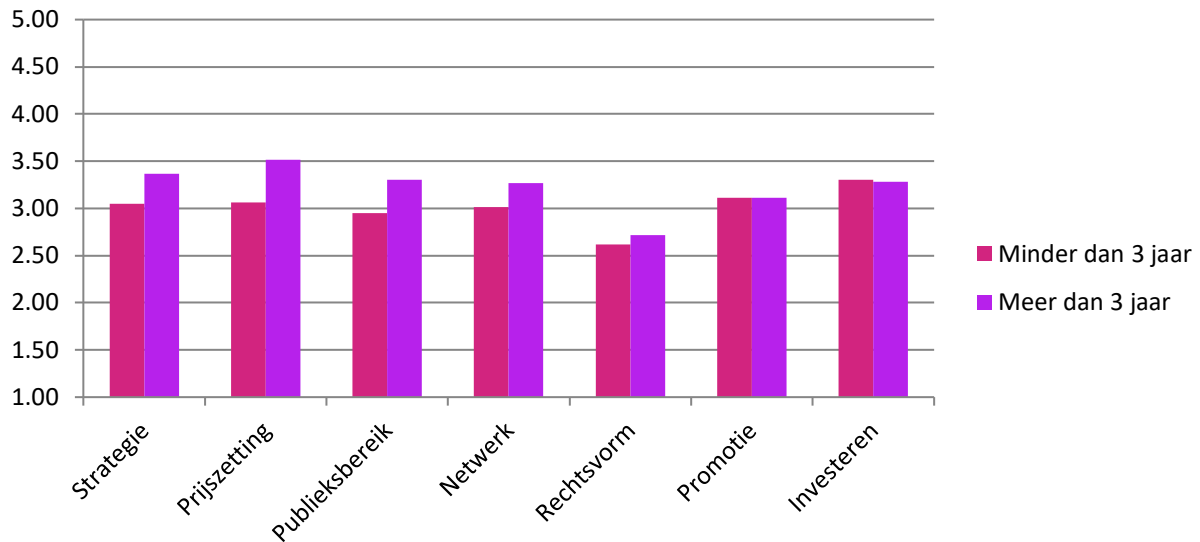


Grafiek 18: Groeibelemmeringen volgens jaren bestaan, alle respondenten (n=573)

Ook in het *Loont Passie?*-onderzoek werd gewezen op de nood aan zakelijke ondersteuning in de beginfase (Siongers et al., 2016). Volgens Hagoort is dit gebrek aan juridische en zakelijke kennis ook het begin van een vicieuze cirkel die de missing middle in stand houdt. Waar grote, volwassen bedrijven de kennis, ervaring, middelen en mensen in huis hebben om de omgeving, wetgeving en de markt te analyseren en hierop in te spelen, beschikken jonge, starters niet over deze kennis. Deze *knowledge gap* zorgt voor de kleine spelers voor een verminderde kans om groeiopportunities te grijpen (HKU, 2010). Het zakelijke met het creatieve combineren is één van de grootste uitdagingen voor jonge, creatieve en culturele organisaties en praktijken.

*“Ik had het verschrikkelijk moeilijk met het creatieve te koppelen aan het commerciële. Dat is uiteindelijk gelukt, maar dat bleef mijn grootste vijand. Elke dag, elke week werd je daar opnieuw mee geconfronteerd. Ik had ook geen financiële partner. Dat was voor mij het moeilijkste. Ik had niemand die dingen in vraag stelde en kort op de bal speelde. Dat achtervolgt mij vandaag nog. Drie jaar geleden ben ik gestopt, maar ik moet nu 5000€ terugstorten. Geld dat ik zeven jaar geleden heb gekregen. Dat staat dan op pagina 20: “als je je zaak binnen 3 jaar stop zet...” Ja... Als je je zaak stop zet ben je al 26 dossiers verder, dat is zo lang geleden. Dat is eigenlijk een vergiftigd geschenk.”*  
(Ex-zelfstandig modeontwerpster)

We vroegen de respondenten in te schatten of ze voldoende kennis hadden van verschillende managementdomeinen op een schaal van 1 tot 5. In de grafiek hieronder hebben we de gemiddelden uitgezet, ook weer verdeeld in praktijken in de start-up fase (minder dan 3 jaar) en praktijken ouder dan 3 jaar.



Grafiek 19: Kennis van zakelijke vaardigheden, individuele praktijken (n=418)

De managementvaardigheden in bovenstaande grafiek werden aan de respondenten getoond in een stelling, waarbij ze moesten aanduiden in welke mate ze hierover voldoende kennis hebben op een schaal van 1 (onvoldoende) tot 5 (veel kennis). Respondenten die minder dan drie jaar geleden met hun praktijk zijn begonnen geven aan minder kennis te hebben van strategie (stelling: “Nadenken over wat u met uw praktijk wil bereiken op lange termijn (missie) en hoe u daartoe wil komen (doelstellingen).”), prijszetting (“Nadenken over de prijs die u vraagt voor uw prestaties of activiteiten”), publieksbereik (“nadenken over hoe u meer mensen naar uw activiteit kan laten komen.”) en netwerken (“het opbouwen en onderhouden van een netwerk.”).<sup>7</sup>

De relatief lage gemiddelden tonen aan dat de respondenten hun zakelijke competenties eerder laag inschatten. De hele sector lijkt dus nog steeds met een tekort aan zakelijke en juridische kennis te kampen, de starters in het bijzonder. Dat het formuleren van een missie en doelstellingen belangrijk zijn om de organisatie of praktijk naar een volgende, stabielere levensfase te tillen vinden we terug in verschillende modellen die de levenscyclus van een organisatie in kaart brengen. Een veel gebruikt model in de cultuursector is het levenscyclusmodel van Giep Hagoort (2003). Hij baseerde zijn model onder andere op het levenscyclusmodel van Greiner (1972). Greiner stelt dat na een periode van groei een crisis zal volgen waarin de organisatie zich moet heruitvinden om door te groeien naar de volgende levensfase, die op haar beurt ook in een crisis zal resulteren (Verbergt, 2011). Hagoort spreekt over de eerste fase als de idee-fase. Rond een vernieuwend idee formuleert de pionier van de organisatie of de ondernemer met veel enthousiasme verschillende ad-hoc strategieën en realiseert hij diverse korte termijn projecten (Hagoort, 2003; Verbergt, 2011).

*“Wij willen vooral dingen maken. We gaan mee in projecten en die zorgen weer voor nieuwe kansen.”*

*(Beeldend kunstenaar)*

<sup>7</sup> Ook hier: Om de antwoorden per sector te bekijken hebben we een te éézijdige respons, maar een vergelijking tussen de clusters wees op dezelfde verschillen tussen starters en meer ervaren ondernemers.

Na verloop van tijd, een periode van één tot vijf jaar, zal het gebrek aan structuur volgens Hagoort problematisch worden. Deze structuur is echter nodig voor de verdere ontwikkeling en staat lange termijn financiering in de weg (Verbergt, 2011). De volgende fase, de structuurfase, is stabiel en zorgt voor een gestage groei van financiering. Het is net in deze overgang van de ideefase naar de stabielere structuurfase dat de creatieve, vernieuwende ideeën van de eerste fase in een missie en doelstellingen worden gegoten, die zorgen voor structuur en continuïteit (Hagoort, 2003).

*“Ik had een prijs gewonnen. Dat heb ik gespendeerd aan mijn eerste pop up store. Die stukken heb ik met een goede marge verkocht. Dat verkocht als zoete broodjes. Ik was 3/4<sup>e</sup> van de tijd aan het beknibbelen op één euro: “hier een subsidie zoeken, daar een partner. Dan heb ik al de helft van mijn huur.” Al mijn tijd ging op naar het uitzoeken hoe ik het kon doen met zo weinig geld. Het creatieve was nog 5% van mijn tijd. Daar loop je creatief volledig van leeg.”  
(Ex-zelfstandig modeontwerpster)*

Door het formuleren van een goede missie en strategische doelstellingen kan een praktijk of organisatie over de rusteloosheid geraken die de ideefase kenmerkt.

Een andere vaardigheid waar de starters minder kennis van blijken te hebben dan de meer ervaren respondenten is het uitbouwen van een sterk netwerk. Ook in het *Loont Passie?*-onderzoek kwam de nood aan ondersteuning hierin naar boven (Siongers et al., 2016, pp. 92-93). Enerzijds een netwerk met andere culturele praktijken of organisaties van dezelfde of een andere discipline, om kennis en best practices uit te wisselen (Siongers et al., 2016). Deze netwerken zijn een manier om de *knowledge gap* waarover hierboven sprake te overbruggen (HKU, 2010). De tweede categorie van netwerken zijn contacten die de culturele ondernemers in contact brengt met potentiële partners (uit andere sectoren) voor samenwerkingen of met klanten (Siongers et al., 2016). Op deze samenwerkingen wordt later nog dieper ingegaan.

Ten derde blijkt uit onze bevraging dat praktijken jonger dan drie jaar minder kennis hebben over prijszetting. Het bepalen van de prijs van een creatief of cultureel product is niet eenvoudig. Er zijn een aantal moeilijkheden die in de cultuursector de kop opsteken, die minder van tel zijn in andere sectoren.

*“Het gebeurt zeer vaak dat mensen een productie komen aanbieden en dat ik vraag naar het financiële plaatje en dan vragen ze: “ja, wat heb je?” Ik wil niet bepalen wat die artiest waard is. Het is waanzinnig dat zij niet weten wat ze waard zijn of hoeveel ze kunnen vragen. Dat zijn stomme dingen: als je met drie op een podium staat moet elke artiest minstens 300 euro overhouden. Ik spreek nu vooral over de jonge makers, die nog niet weten wat ze waard zijn.”  
(programmator bij een schouwburg)*

Globaal genomen zijn er drie manieren om de prijs van een product te bepalen: een kostengerichte benadering, een concurrentiebenadering of een vraaggerichte benadering (De Corte, 2011). Deze drie benaderingen stellen allemaal specifieke problemen als men ze toepast in de context van culturele of creatieve producten. De kostengerichte benadering bepaalt, logischerwijs, de prijs van het product op basis van de kosten die er gemaakt worden om het product te ontwikkelen. Doordat het moeilijk is te voorspellen hoe het publiek zal reageren op een cultureel of creatief product zijn zogenaamde *sunk costs* alomtegenwoordig.

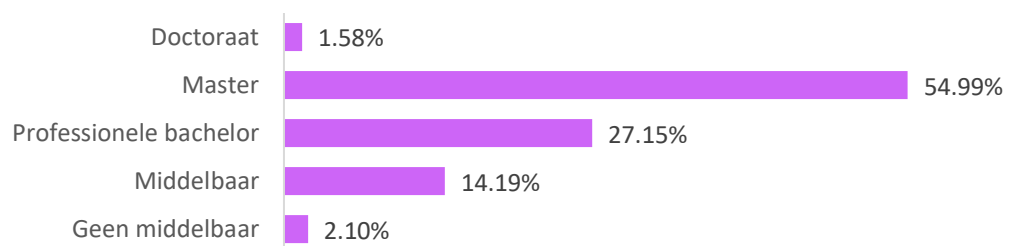
De investeringen die gedaan zijn in een falende onderneming, zullen immers nooit terugverdiend kunnen worden (Caves, 2003). Een kunstenaar, of creatief ondernemer, zal vaak activiteiten of producten maken omdat hij dat zelf wil, niet per se omdat daar vraag naar is. Deze factoren bemoeilijken de kostengerichte benadering, zeker bij onervaren culturele ondernemers. Zij hebben vaak mindere notie van wat zal werken en wat niet (HKU, 2010) en hebben bijgevolg meer te maken met *sunk costs*. Toch is het belangrijk dat gemaakte kosten in kaart worden gebracht, zodat een prijs kan bepaald worden die daar zeker boven ligt. De aanwezigheid van subsidies spelen ook een rol. Het spreekt voor zich dat subsidies een prijs, bepaald door de kostengerichte benadering naar beneden kunnen drukken (De Corte, 2011).

Een tweede manier om de prijs te bepalen van een cultureel product, is de vraaggerichte benadering. Hierbij wordt een prijs bepaald op basis van wat de afnemer er voor wil betalen. In de cultuursector is het vaak onduidelijk in welke mate er vraag is naar producten of activiteiten. Dat heeft immers vaak te maken met subjectieve preferenties die voor iedereen verschillend zijn (Abbing, 2002; Caves, 2003; HKU, 2010; Throsby, 2001). Het is bijgevolg moeilijk om een prijs te bepalen met de vraaggerichte benadering.

De derde benadering is de concurrentiebenadering, waarbij de prijs bepaald wordt op basis van hoeveel de concurrentie voor haar cultuurproducten vraagt. Ook hier bemoeilijken de specifieke eigenschappen van de cultuursector het bepalen van een juiste prijs. Immers zijn producten in de cultuursector zeer heterogeen. Ze zijn vaak niet vergelijkbaar en het resultaat van zeer verschillende processen.

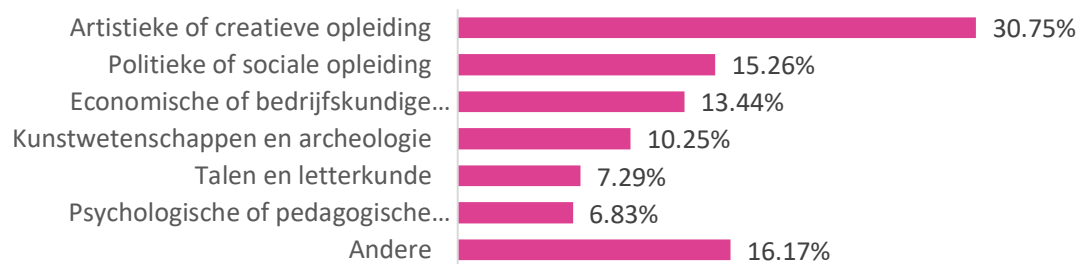
## Opleidingen

Vanuit de vaststelling dat jonge, culturele ondernemers kampen met een tekort aan zakelijke en juridische kennis komen we al snel bij ondernemersvaardigheden in het (kunst)onderwijs. We vroegen de respondenten naar hun hoogst behaalde diploma:



Grafiek 20: Opleidingsniveau, alle respondenten (n=571)

De meeste respondenten zijn zeer hoog opgeleid. Bijna 84% van de respondenten heeft een diploma hoger onderwijs. Ook in *Loont Passie?* werd al gewezen op het zeer hoge opleidingsniveau in de cultuursector: van de 2688 respondenten had 85,7% een diploma hoger onderwijs (Siongers et al., 2016, p. 25). Aan de hoogopgeleide respondenten vroegen we ook welke richting ze volgden. Deze hebben we in categorieën verdeeld op basis van de categorieën in de "Codex Hoger Onderwijs" van de Vlaamse overheid (Art. II.73 "Codex Hoger Onderwijs," 2014).



Grafiek 21: Opleidingen, alle respondenten (n=434)

Het grootste deel van de respondenten volgde een artistieke of een creatieve opleiding<sup>8</sup>. In deze categorie zijn de opleidingen van de conservatoria in muziek, podiumkunsten of beeldende kunst opgenomen, maar ook bijvoorbeeld opleidingen audiovisuele kunsten of grafische vormgeving aan de Schools of Arts. Iets minder dan 14% volgde een economische of bedrijfskundige opleiding. Specifieke opleidingen voor het management van cultuurorganisaties vallen ook onder deze categorie. 17 respondenten behaalden de master Cultuurmanagement aan de Universiteit Antwerpen (3,9%). Eén respondent behaalde de bachelor bedrijfsmanagement met de afstudeerrichting ‘cultuurmanagement’ aan de VIVES Hogeschool en nog één respondent behaalde de bachelor muziekmanagement aan de PXL hogeschool. We keken naar de aanwezige kennis in de sector, op basis van de opleidingen van de respondenten. Daarom werd in bovenstaande grafiek het aantal diploma’s gebruikt om de percentages te berekenen. De 12 respondenten met twee diploma’s zijn dus dubbel geteld.

Het debat rond ondernemerschap en zakelijke vaardigheden in het onderwijs is de laatste jaren intens gevoerd en beperkt zich niet tot de cultuursector alleen. In 2015 lanceerde de Vlaamse Overheid een ‘Actieplan Ondernemend Onderwijs’ waarmee het alle onderwijsinstellingen wil aanzetten om een ondernemende attitude te ontwikkelen bij de studenten en de keuze voor het zelfstandig ondernemerschap te stimuleren (Vlaamse Overheid, 2015). Dit was in opvolging van het ‘Entrepreneurship 2020 Action Plan’ en de communicatie ‘Rethinking Education’, van de Europese Commissie. In beide documenten benadrukt de Commissie de nood aan meer ondernemerschap, zowel in het formele als niet-formele onderwijs. Eén van de vier strategische doelstellingen van de Commissie is: ‘Enhancing creativity and innovation, including entrepreneurship, at all levels of education and training’ (EU Communication, ‘Rethinking education: investing in skills for better socio-economic outcomes’, November 2012).

De recente evoluties in de cultuursector maken dat er ook meer ondernemerschap wordt verwacht van kunstenaars en organisaties. Dat heeft verschillende redenen. De arbeidsmarkt van de cultuursector kent een toenemende ‘hybridisering’. Er ontstaan mengvormen tussen disciplines. De grenzen tussen markt en artistieke praktijk vervagen (Schramme & Timmermans, 2011; Van Winkel et al., 2012). Deze evoluties vereisen steeds meer ondernemerschapsvaardigheden van kunstenaars en culturele organisaties om te kunnen overleven. Uit de analyse van het kunstendecreet door Kunstenpunt blijkt dat steeds meer kunstenaars vergoed worden via een vergoeding als zelfstandige (van 37% in 2011 naar 43% in 2016) (Leenknecht, 2018). Ook ander onderzoek wijst op een evolutie naar meer

<sup>8</sup> In de clusters ‘Toegepaste Kunsten’ en ‘Kunsten en erfgoed’ is een creatieve of artistieke opleiding de populairste vooropleiding. In de cluster ‘Cultureel-maatschappelijke ondersteuning’ zijn dat de politieke en sociale opleidingen en de psychologische en pedagogische opleidingen.



*boundaryless careers* (Arthur & Rousseau, 2001). In deze ongebonden loopbanen zijn er drie onderscheidende competenties die de evolutie van de loopbaan sterk beïnvloeden: de kennis en expertise, de sterkte van het sociale netwerk en de loopbaanverwachtingen (Schramme & Timmermans, 2011). Onderzoek wijst uit dat deze competenties wel behandeld worden in de opleidingen op kunsthogescholen, maar de studenten onvoldoende voorbereiden op een professionele carrière in de cultuursector (Dumon, 2013; Siongers et al., 2016; Van Winkel et al., 2012). Masterscripties van studenten Cultuurmanagement van de Universiteit Antwerpen bevestigen dat. Het ontbreekt daarbij vooral aan zakelijke en juridische competenties die nodig zijn in het werkveld: een zaak opstarten, subsidies aanvragen, juridische en financiële competenties,... (Dumon, 2013). Daartegenover staat voldoende aandacht voor het opbouwen van netwerken, het verkennen van het werkveld (van Winkoop, 2016).

*“Jonge ondernemers, binnen de creatieve sector, dat gaat zowel over design, architectuur als de kunsten. Ik heb vaak gesprekken met opleidingen. Je voelt dat dat zakelijke luik nog veel te weinig in die opleidingen zit. Ik heb vorige week nog een gesprek gehad met een jonge kunstenaar die opeens goed verkoopt. Hij heeft totaal geen idee hoe hij zijn boekhouding moet doen, hoe hij kosten moet maken, dat hij straks belastingen moet betalen,... Dat is wel, als we ondernemerschap vragen, waar skills in ontwikkeld moeten worden.”*  
(Directeur van een kunsthof)

Dat geldt overigens niet alleen voor de cultuursector. De *boundaryless careers* en de nood aan ondernemerschap in het onderwijs zijn een algemene economische trend (Arthur & Rousseau, 2001; Vlaamse Overheid, 2015). Ondernemerschap in de curricula van de opleidingen brengen volstaat echter niet. Op het moment dat men in de opleiding zit, is men vaak nog niet bezig met het oprichten of het uitbouwen van een onderneming of praktijk.

*“Als je te vroeg begint met die zakelijke theorie... Ik weet niet of dat mij toen zou geïnteresseerd hebben. Maar nu het over mijn eigen centen gaat...”*  
(ex-zelfstandig modeontwerpster)

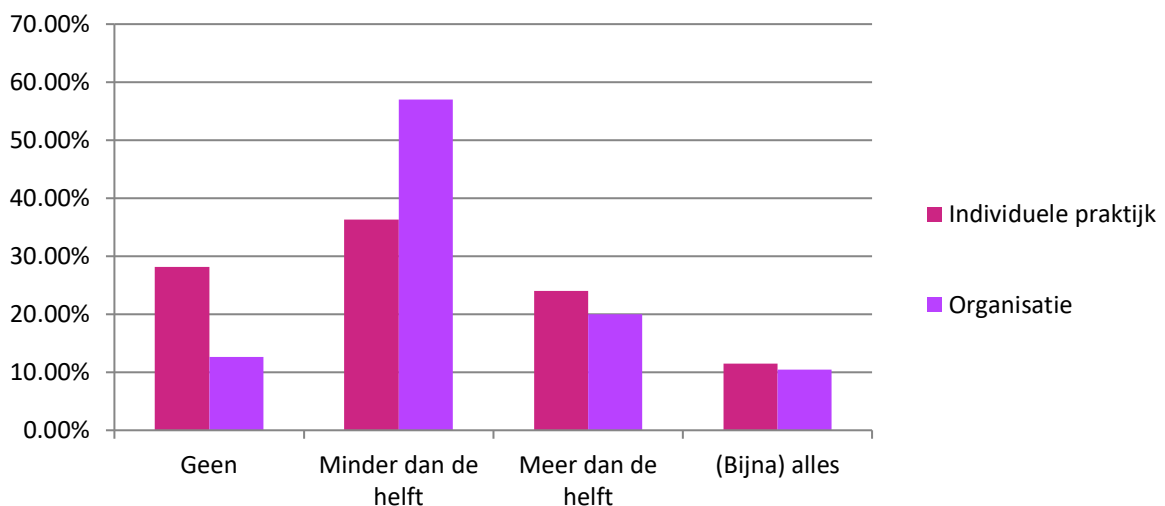
*“De vraag is ook vaak: wanneer interesseert dat mensen het meest? Als je dat te vroeg doet, dan ligt iedereen te slapen in de aula. Eens je in die praktijk stapt wordt dat ineens wel cruciaal. Ik herinner mij nog dat ik mijn eerste €2000 verdiende omdat ik meegedaan had aan een architectuurwedstrijd en dat ik dacht: “dat is ik weet niet hoeveel geld”. Wist ik veel wat het was om zelfstandige te zijn.”*  
(Directeur van een kunsthof)

De studietijd wordt in de eerste plaats gebruikt om een artistieke identiteit te ontwikkelen (Van Winkel et al., 2012). In zakelijke competenties en ondernemerschap is men op dat moment minder geïnteresseerd. Daarom is begeleiding van jonge ondernemers na hun afstuderen ook belangrijk. Een goede manier om studenten toch in contact te brengen met ondernemerschap is om verbindingen te leggen met de praktijk of het werkveld. Dat kan bijvoorbeeld door seminars, workshops of gastcolleges (van Winkoop, 2016).

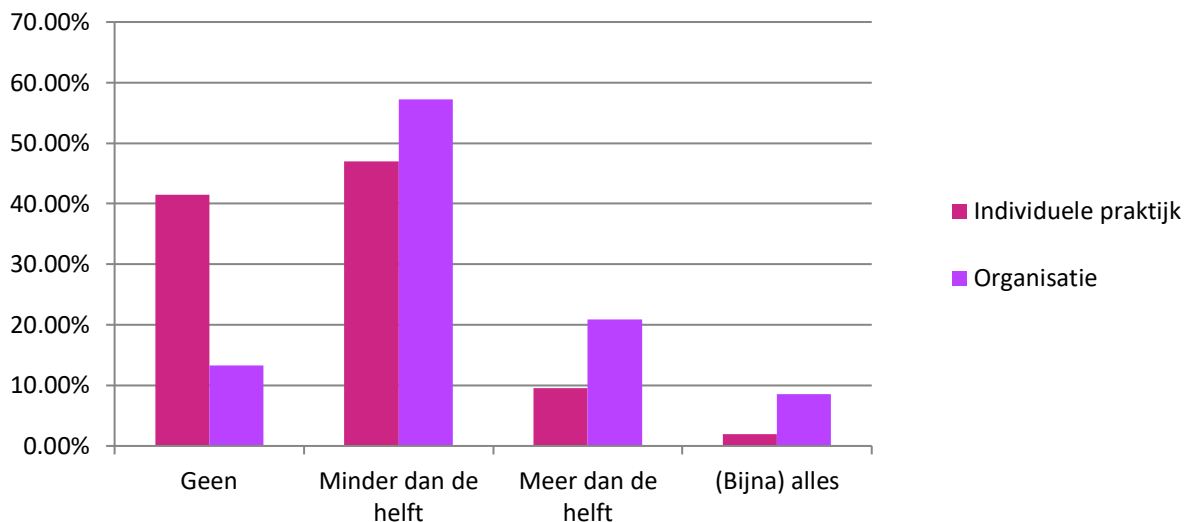
# Partnerships

## Samenwerkingen binnen de cultuursector

Bij de bespreking van de *effectuation* logica hierboven in de respondentengroep viel al op dat de respondenten hun netwerk zeer belangrijk inschatten en dat ze aangeven dat samenwerkingen de slagkracht van hun organisatie of praktijk erg vergroot. We vroegen de respondenten ook naar het aandeel van hun totale activiteiten die ze in samenwerking realiseerden:



Grafiek 22: Percentage activiteiten in samenwerking met dezelfde CCS, alle resp. (n=682)



Grafiek 23: Percentage activiteiten in samenwerking met een andere CCS, alle resp. (n=682)

96% van de organisaties en 88% van de individuele praktijken geven aan dat ze het afgelopen jaar samenwerkingen zijn aangegaan. De organisaties gaan dus vaker samenwerkingen aan dan de individuele praktijken. Deze samenwerkingen worden beleidsmatig ook sterk aangemoedigd (Gatz, 2014, p. 21). Daarbij worden grotere instellingen aangemoedigd om “zorg te dragen voor de kleintjes”, door actief samenwerkingen met hen op te zoeken, residenties aan te bieden en gezamenlijke projecten op te zetten.

*“Wij zijn nu vanuit onze middelen eigenlijk andere, kleinere instanties die een beetje meer underground en experimenteel bezig zijn aan het subsidiëren. Op projectmatige basis, maar ook op andere vlakken. Wij hebben bijvoorbeeld altijd te weinig ruimte, dan zoek ik kleinere partners met repetitieruimtes en dan betalen wij hen daarvoor. Onze artiesten kunnen dan repeteren en dat zijn ook alternatieve manieren om hen te ondersteunen en zo hebben wij inhoudelijk meer speelruimte.”*

*(programmator van een schouwburg)*

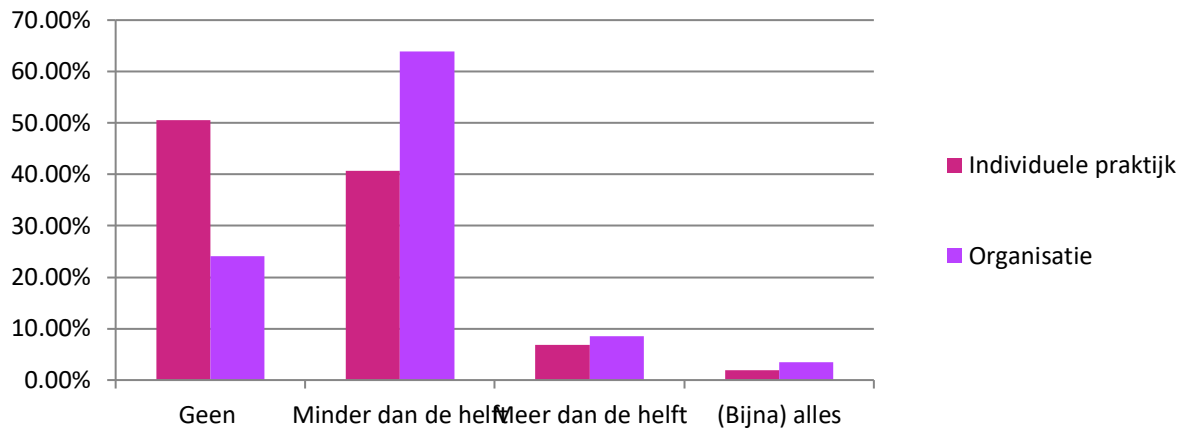
Zoals eerder aangehaald ontstaan deze samenwerkingen ook vanuit meer pragmatische redenen. De organisaties, of praktijken, die niet over de middelen of ervaring beschikken om opportuniteiten te vinden in de markt, kunnen deze *knowledge gap* overwinnen door samen te werken en hun kennis, ervaring en netwerken te bundelen (HKU, 2010). Vaak hebben samenwerkingen een puur praktische reden, zoals ruimte of materiaal. Vanuit de *effectuation* logica zijn redenen voor samenwerkingen en partnerships meestal ingegeven door de inhoud. Ze zijn projectmatig en wisselend.

Wat in de survey niet is bevraagd, is de aard van de samenwerking. Samenwerkingen binnen de cultuursector kunnen vaak een invulling zijn van verschillende schakels in de waardeketen. In de keten van opeenvolgend creatie, productie, distributie en consumptie (Schramme et al., 2011) nemen dan verschillende praktijken of organisaties één of meerdere schakels voor hun rekening. Doordat organisaties specifieke competenties, middelen en kennis hebben om één of meerdere schakels in de waardeketen voor hun rekening te nemen worden deze gebundeld om de volledige waardeketen zo efficiënt mogelijk te doorlopen.

Coproductie is een andere manier van samenwerken. Deze samenwerking situeert zich vaak in de eerste en laatste schakel van de waardeketen, waarbij er een dynamiek ontstaat tussen twee actoren (Een specifiek voorbeeld is ‘co-creatie’, waarbij het publiek door de kunstenaar betrokken wordt in het creatieproces) om vernieuwende vormen, modellen of processen te ontwikkelen. Coproductie is in eerder onderzoek bestempeld als een belangrijke driver voor de culturele en creatieve sectoren (Guiette et al., 2011; HKU, 2010).

## Cross-sectorale samenwerkingen

De samenwerkingen en partnerships binnen de cultuursector ontstaan veelal organisch en ad hoc. Samenwerkingen met andere niet-creatieve of culturele sectoren zijn meestal complexer.



Grafiek 24: Percentage in samenwerking met niet-CCS, alle resp. (n=682)

De zogenaamde cross-sectorale samenwerkingen komen minder vaak voor in onze respondentengroep<sup>9</sup>. Er zijn ook weinig organisaties of praktijken die zich hier op toe lijken te leggen. Het model waarbij een culturele organisatie actief samenwerkingen opzet met andere actoren in de cultuursector is een redelijk courante praktijk. Organisaties die van samenwerkingen met andere sectoren hun *corebusiness* maken lijken minder ingeburgerd.

Nochtans wordt in beleidsrapporten vaak gewezen op het grote potentieel van samenwerkingen tussen de culturele en creatieve sectoren, met de kunsten als 'core creatives', en andere sectoren. Ze hebben de capaciteit om verbindingen te kunnen leggen, wars van maatschappelijke domeinen en disciplines, met andere sectoren (European commission, 2010; Jacobs et al., 2013; UNCTAD, 2008). Deze cross-sectorale samenwerkingen worden vaak gezien als een belangrijke bron van innovatie. Door kennis van andere sectoren toe te passen in de eigen context en omgekeerd kunnen zogenaamde *spillovers* of kruisbestuivingen ontstaan met mogelijk nieuwe toepassingen en technieken tot gevolg (Devoldere et al., 2015). Deze vorm van innovatie krijgt de laatste tijd zeer veel aandacht van zowel onderzoeksinstituten als beleidsmakers (Schramme et al., 2016). Denk maar aan de Vlaamse CICI Call (2014-2016) of het onderzoek op Europees niveau naar spillover effecten (ECCE project). Hierbij ontstaat wel de indruk dat *spillovers* vooral in één richting gaan. De cultuursector zou daarbij voor vernieuwing moeten zorgen in andere sectoren, waarbij de bezorgdheid in de cultuursector, bestaat dat cultuur geïnstrumentaliseerd en gecommmercialiseerd wordt en hierdoor aan autonomie moet inboeten. De intrinsieke, non-commerciële waarde die cultuur ook bezit zou daarbij op het achterplan geraken ten voordele van de economische waarde (European Commission, 2016).

<sup>9</sup> Ook deze bevinding moesten we op clusterniveau vergelijken. De individuele praktijken van de cluster 'cultureel-maatschappelijke dienstverlening' deden het minste aan cross-sectorale samenwerkingen. De organisaties uit deze cluster deden dat opvallend meer. Cross-sectorale samenwerkingen in de clusters 'kunsten en erfgoed' en 'toegepaste kunsten' verschillen niet veel van de gemiddelden die hierboven worden getoond.

*“Partnerships moeten altijd starten vanuit het inhoudelijke. De minister wil dat wij vooral op zoek gaan naar aanvullende financiering, maar als je de inhoud gaat aanpassen aan het financiële... Dat is een hellend vlak.”*

*(Directeur van een muziek ensemble)*

*“Als ik voor onze spin-off vergader met de aandeelhouders dan merk ik toch dat er sterke tegenstellingen zijn (tussen een profit-attitude of een not-for-profit-attitude). Ik krijg daar vaak niet aan uitgelegd wat mijn bedoelingen zijn.”*

*(Directeur van een kunstencentrum)*

*“Op Art Brussels hadden wij een werk bij dat erg in de smaak viel. Je moet dat monetiseren zeiden ze daar. Maar daar is bij ons geen incentive voor, wij willen vreugde scheppen. Daar is het ons om te doen. Wij werden gewoon uitgelachen.”*

*(Beeldend kunstenaar)*

Toch zijn er volgens de Europese Commissie ook kansen voor de cultuursector in dit “nieuwe narratief” (European Commission, 2016, p. 3; European Union, 2018). Ten eerste is deze vernieuwde rol van de cultuursector een manier om het draagvlak voor cultuur en creativiteit te vergroten in een periode van slinkende budgetten en maatschappelijke polarisatie waarbij de cultuursector haar rol in de samenleving steeds opnieuw moet legitimeren (en mogelijk zelfs heruitvinden). Zowel vanuit innovatie-oogpunt, als vanuit een bredere maatschappelijke visie is het primordiaal om de unieke eigenschappen van de culturele sector, zowel commercieel als niet-commercieel (of niet enkel commercieel), te benadrukken en te beschermen (European Commission, 2016). Ten tweede zou de cultuursector op haar beurt kunnen genieten van de voordelen van *spillovers* vanuit de profit gerichte andere sectoren. Zo kan de cultuursector immers toegang krijgen tot een nieuw publiek, markten en processen en helpt het sommigen in de sector verder te professionaliseren en op hun beurt innovatieve producten en activiteiten te ontwikkelen (European Union, 2018). Ook de deelnemers aan de focusgroepen hadden al positieve ervaringen met samenwerkingen met andere sectoren:

*“We deden een samenwerking met de UGent. Dat was voor ons ook een uitdaging die ons aan exploratie deed doen. Het effect van onze activiteiten, voorlezen in groep, op patiënten en de arts in opleiding is getest. Dat is heel inspirerend voor onze praktijk.”*

*(Oprichter van een sociaal-cultureel initiatief)*

*“Onze samenwerking met de zorgsector was uitdagend. Zij zien de kunsten als een middel, ze begrepen dat niet zoals wij. We moesten dat blijven uitleggen en dat proces is heel belangrijk en zinvol. Zo zijn wij ook onze doelstellingen gaan aanpassen.”*

*(Directeur van een cultuurcentrum)*

Het is duidelijk dat deze cross-sectorale samenwerkingen grote kansen vormen voor zowel de cultuursector als voor andere sectoren. Daarnaast roepen ze even grote vragen op en zal het een belangrijke uitdaging voor de toekomst zijn om modellen te ontwikkelen waarbij beide partijen in een evenwichtige relatie samen worden gebracht.

Hoe dan ook is er al een toenadering tussen de cultuursector en de andere (al dan niet profitgerichte) sectoren (bv. naast het bedrijfsleven, ook met de sociale sector). Er wordt nu

al meer – zij het op een experimentele en ad hoc basis - samengewerkt. De Antwerp Management School voerde een evaluatie uit van de Call voor Innovatie met de Creatieve Industrieën (CICI), een oproep van Flanders DC en IWT om samenwerkingsverbanden tussen de creatieve economie, kennisinstellingen en het bedrijfsleven te stimuleren. Uit de evaluatie bleek vooral dat het niet duidelijk was wat de motieven van beide partijen waren. Dat vormde een belemmering voor de samenwerking. Ook verschillen in vocabularium (een economisch versus een meer sociologisch geïnspireerd taalgebruik in de cultuursector) bleken een belangrijke drempel. Vanuit een macro-economisch perspectief wint de ‘symbolische waarde’ van producten en diensten in de “nieuwe economie” steeds meer aan belang (Poma et al., 2013).

*Toch is dat aan het veranderen. Puur economisch gewin is een bubble. Bijvoorbeeld in het aantrekken van personeel: er kan altijd iemand meer bieden, er is altijd wel iemand die over het laatste bod gaat. Ook de privé moet andere zaken zoeken om zich te onderscheiden om mensen te overtuigen om voor hen te werken. Daar kan de privé van de cultuursector leren. Wij verwezenlijken ongelooflijk veel, voor minder geld.”*  
(Directeur van een kunstencentrum)

Al in 1998 zagen Pine & Gilmore de *experience economy*, met name het aanbieden van unieke ervaringen- als de vierde economische component, naast een grondstof, een goed en een dienst. Een ‘ervaring’ is daarbij een opeenvolging van goederen en diensten die samen een memorabele gebeurtenis vormen (Pine & Gilmore, 1998, p. 98). De cultuursector biedt, door de aard van zijn werking, deze ervaringen al sinds mensenheugenis aan, en is dus goed geplaatst om hierop in te spelen. Deze tendens kan ook een opportuniteit zijn voor de cultuursector om samen te werken met meer commerciële partners (zoals de festivals of de beeldende kunstmarkt) (Poma et al., 2013).

*“Wij spelen op een festival in Italië en nodigen daar sponsors op uit. Het bedrijfsleven is op zoek naar content. Ze hebben daar echt nood aan. Het is het leven dat ze nooit te zien krijgen. Ze zijn op zoek naar emotie.”*  
(Directeur van een muziekensemble)

Ook hier weer is voorzichtigheid geboden. Cultuur heeft immers een intrinsieke en autonome waarde. Het geeft betekenis, kan voor “on-maat” zorgen en gekende structuren in vraag stellen (Gielen et al., 2014). Een te vrijblijvende, commerciële invulling van cultuur als een deel van de beleveniseconomie kan deze intrinsieke waarde vergeten of uithollen (Kolsteeg & Jacobs, 2014). Kolsteeg & Jacobs leggen de verantwoordelijkheid bij de culturele ondernemer om in zijn communicatie niet enkel de beleving centraal te zetten, maar een discussie aan te wakkeren over deze beleving. Zij zien een nieuwe rol voor de culturele ondernemer of organisatie om te waken over de intrinsieke, onderliggende waarde van cultuur, zodat ze niet gecommmercialiseerd of gecommificeerd wordt (Kolsteeg & Jacobs, 2014).

Deze nieuwe rol voor de culturele ondernemer wordt gekenmerkt door het toenemend belang van ethisch leiderschap. Dit is een belangrijk nieuw aandachtspunt in leiderschap. Door de oproep van de minister om op zoek te gaan naar aanvullende financiering worden culturele organisaties hoe langer hoe meer voor een ethisch dilemma geplaatst. De zoektocht naar sponsors vergroot het toenemend belang van het ethisch leiderschap in de cultuursector:

welke afwegingen moet men maken. Een exclusief concert voor bedrijven zal dan mogelijk voorrang krijgen op een concert in de publieke ruimte voor de lokale gemeenschap.

## Conclusies en aanbevelingen

In dit praktijkgericht onderzoek hebben de Universiteit Antwerpen en IdeaConsult het ondernemerschap in de Vlaamse cultuursector in kaart gebracht en enkele drivers en drempels van dat ondernemerschap blootgelegd. Het onderzoek behandelde de brede cultuursector, waartoe de kunsten, de erfgoedsector, de toegepaste kunsten, de amateurkunsten, de circuskunsten, het sociaal-cultureel volwassenwerk, de cultuurcentra en de openbare bibliotheken behoren. Door de veelzijdigheid van het begrip 'cultureel ondernemerschap' werden een aantal inhoudelijke keuzes gemaakt. Zo werd gekozen voor ondernemerschap als *attitude* tegenover ondernemerschap als *eigenaarschap*, waarbij de ondernemer het risico draagt. Toch werd dit eigenaarschap ook aangeraakt, door het bevragen van individuele praktijken.

Voor dit onderzoek werden twee theoretische concepten uit de literatuur gehanteerd om het ondernemerschap en de bijhorende attitude te analyseren. Ten eerste de *effectuation logic* van Sarasvathy (2001). Zij onderzocht ondernemerschap bij ondernemers in de Verenigde Staten en stelde vast dat de zogenaamde *causation logica*, die in business schools vaak wordt gedoceerd niet altijd overeenstemt met de praktijk. De *causation logica* focust op een rationele voorspelling van de toekomst en de hoogst mogelijke financiële return on investment. Ze ontwikkelde een andere ondernemerschapslogica: de *effectuation logic*, die meer organisch tot stand komt en focust op de beschikbare middelen en de controle van de directe omgeving van de ondernemer.

Een tweede concept dat gebruikt werd in dit onderzoek is *ambidexterity*, de balans tussen exploratie en exploitatie. Exploratie staat daarbij voor vernieuwing, innovatie en het investeren van middelen in de ontwikkeling van nieuwe producten en processen. Exploitatie staat voor efficiëntie en het verbeteren en consolideren van bestaande processen. Een succesvol ondernemer slaagt erin om exploratie en exploitatie op lange termijn in balans te brengen. Beide zijn nodig voor het voortbestaan op lange termijn van de praktijk en een duurzame groei te bewerkstelligen.

Deze concepten werden impliciet in een vragenlijst verwerkt, die online verspreid werd via de netwerken van de klankbordgroep, waarin de verschillende steunpunten, belangenbehartigers en sectororganisaties vertegenwoordigd zijn. De resultaten uit de survey werden verwerkt en de voorlopige bevindingen uit deze analyse werden gevalideerd en uitgediept in twee focusgroepen. Zo werden de kwantitatieve bevindingen verrijkt met kwalitatieve informatie. De conclusies uit het onderzoek werden nog voorgelegd aan drie experts van de Universiteit Antwerpen.

Een eerste belangrijke conclusie is dat de ondernemende attitude duidelijk aanwezig is in de sector. Uit de survey bleek dat de respondenten de *effectuation logica* volgen, eerder dan de causale logica. In de focusgroepen werd deze bevinding genuanceerd en bleek dat in de praktijk vaak een mengvorm ontstaat, afhankelijk ook van de levensfase waarin de organisatie of kunstenaar zich bevindt. Inzake *ambidexterity* werd iets meer de nadruk gelegd op exploitatie tegenover exploratie. In de focusgroepen bleek deze afweging zeer herkenbaar, en het zoeken van deze balans raakt waarschijnlijk aan de kern van hun dagelijks



ondernemerschap. Nog belangrijker is dat deze ondernemende attitude niet significant verschilt tussen de verschillende sectoren.

‘Groeï’ wordt in de cultuursector gezien als een maatschappelijke of een persoonlijke of kwalitatieve groei, eerder dan een financiële of commerciële groei. De respondenten geven aan dat een commerciële doelstelling ondergeschikt is aan het realiseren van een maatschappelijke impact, een hoge (artistieke) kwaliteit nastreven of het ontwikkelen van de eigen culturele praktijk. De belemmeringen van deze groei zijn volgens de bevraging wel financieel. De grootste groeibelemmering van de respondenten was een gebrek aan financiële middelen. In wetenschappelijke literatuur wordt de toegang tot financiering de belangrijkste groeibelemmering genoemd voor de culturele en creatieve sectoren. De inkomsten- en financieringsstructuur van de respondenten is vaak éénzijdig. Ondanks inspanningen vanuit het cultuurbeleid en het economisch beleid van het Vlaams Agentschap Innoveren en Ondernemen blijkt het voorlopig moeilijk voor de respondenten om aanvullende financiering te vinden. De organisaties en praktijken blijken de weg naar de bestaande instrumenten moeilijk te vinden of zijn er nog mee bezig. Hier ligt een opportuniteit voor Cultuurloket om de bestaande kanalen beter bekend te maken en de culturele ondernemers en organisaties beter toe te leiden naar die instrumenten.

In economische impactmetingen van de creatieve en culturele sectoren blijkt het fenomeen van de ‘missing middle’ in de sector. Dat wil zeggen dat de sector zeer veel micro- en kleine organisaties telt en een aantal grote organisaties met een groot aandeel in tewerkstelling en totale omzet. Het ontbreken van middelgrote organisaties in de sector kan wijzen op een moeilijke doorgroei van een kleine start-up naar een middelgrote, stabiele organisatie. Een vergelijking van de voornaamste groeibelemmeringen tussen organisaties jonger dan drie jaar en oudere organisaties wijst op een groter gebrek aan zakelijke en juridische kennis bij de jonge organisaties. Alle individuele praktijken die de survey invulden schatten hun kennis van enkele zakelijke vaardigheden redelijk laag in. De jonge ondernemers schatten hun kennis van strategie, prijszetting, publieksbereik en het opbouwen en onderhouden van een netwerk nog lager in dan hun oudere collega’s. De cultuursector in het algemeen, en de jonge culturele ondernemers in het bijzonder, blijven dus nog steeds kampen met een lage zakelijke en financiële geletterdheid.

Zakelijke scholing en het stimuleren van ondernemerschap in het (hoger) onderwijs, en in het hoger kunstonderwijs in het bijzonder, staat sinds enkele jaren hoog op de Europese en Vlaamse beleidsagenda. In ons onderzoek werd erop gewezen dat studenten niet altijd geïnteresseerd zijn in ondernemerschap en zakelijke competenties op het moment van de opleiding. Daarom is het belangrijk om jonge ondernemers ook te blijven begeleiden na het afstuderen. Hierin kan Cultuurloket ook een sterke rol spelen, mogelijk via partnerschappen met onderwijs- en opleidingsaanbieders.

De cultuursector in Vlaanderen is sterk vernetwerkt en er wordt veel samengewerkt. Organisaties werken vaker samen dan individuele praktijken. De samenwerkingen situeren zich vooral binnen de cultuursector. In cross-sectorale samenwerkingen met andere, niet culturele sectoren, ligt nog een potentieel, deze worden gezien als een belangrijke bron van innovatie. In ons onderzoek werd een argwaan vastgesteld vanwege de cultuursector, die in deze samenwerkingen met profit-spelers hun inhoudelijke autonomie mogelijk bedreigd zien.

Het belang van ethisch leiderschap neemt hierdoor toe. Cultuurloket kan hierbij een belangrijke rol spelen als matchmaker en procesbegeleider voor deze samenwerkingen. Flanders DC neemt deze rol op voor de creatieve industrie, Cultuurloket kan een gelijkaardige, complementaire rol spelen voor de cultuursector.

Een deel van de aanbevelingen die hierboven gedaan worden zullen Cultuurloket bekend in de oren klinken. Verschillende initiatieven die we hier voorstellen biedt Cultuurloket immers al aan. Een laatste belangrijke aanbeveling voor Cultuurloket is daarom om zichzelf voldoende bekend te maken in de volledige cultuursector. Uit de respons op onze bevraging en uit de focusgroepen blijkt dat Cultuurloket vooral bekend is onder beeldende kunstenaars. Dat dateert uit de rol die het Kunstenloket in de beginjaren speelde rond het statuut van de kunstenaar. Nu dat het Kunstenloket is uitgebreid naar het Cultuurloket is het dan ook zeer belangrijk om te blijven communiceren over de nieuwe missie naar de diverse doelgroepen.

## English summary

Since 2008's financial crisis, cultural budgets across Europe have been reduced, sometimes dramatically. In this context of increasing financial pressure on cultural organizations, artists and other cultural workers, Flemish cultural minister Sven Gatz wanted to put forward cultural entrepreneurship and additional financing as a strategic objective in his cultural policy paper for the Flemish Government 2014 - 2019. He published a separate white paper about additional financing for the cultural sector that was built around four points: the stimulation of cross-sectoral partnerships and collaborations, the stimulation of the tax incentives for investments in culture, the creation of a 'cultural bank' and the broadening of the mission of Kunstenloket to 'Cultuurloket'. In the future they need to focus on stimulating entrepreneurship in the cultural sector and facilitating additional finance in the Flemish cultural and creative sectors. Cultuurloket awarded this practice-based research to the University of Antwerp and IdeaConsult so that they might map entrepreneurial competences and practices regarding additional finance in the Flemish cultural and creative sectors. The scope of this research includes entrepreneurship in the arts, the applied arts (architecture, design, fashion, gaming), heritage, the amateur arts and the social-cultural adult work, all the sectors that are mentioned in their management agreement with the government. In addition, we also included the cultural centres.

The research started with a conceptualization of the multi-dimensional notion of entrepreneurship. After all, there is no consensus in literature relating to a precise definition of entrepreneurship. However, two notions can be extracted. The first describes entrepreneurship as ownership. This relates to where the entrepreneur is the one who starts or acquires a business and, most importantly, is the one who shoulders the main risk. The second notion describes entrepreneurship as an attitude (that includes also intra-preneurship). The entrepreneur in this regard is looking for economic opportunities in the environment and accordingly incorporates them into his/her economic activities. This second notion of entrepreneurship as an attitude was privileged for this research.

For the further conceptualization of this entrepreneurial attitude, or entrepreneurial behaviour, two theories were chosen from the literature for the conceptual framework. The first is the effectuation logic of Sarasvathy (2001). She researched entrepreneurial behaviour in the United States and concluded that the causational logic taught in business schools, and applied by financial institutes does not fit with an entrepreneurial attitude, or the effectuation logic. She calls this established frame of mind the *causation logic*, in which the entrepreneur sets out a goal in the longer term and develops a strategy as to how to reach this goal(s) and in this way, obtains the largest possible return on investment. However, Sarasvathy states that this causation logic is not always followed in practice by entrepreneurs. She suggests the *effectuation logic*, in which the entrepreneur focuses on the elements in his/her environment that he/she can control. An entrepreneur following the effectuation logic starts from the available resources, that he/she has at his disposal and makes a choice between possible effects of each decision. In this way he/she also wants to control his/her own choices. This second entrepreneurial logic is more dynamic.

The second theoretical concept used in this research is the notion of *ambidexterity*. This concept focuses on the balance between exploration and exploitation. Exploration is innovation, renewal and the development of new products or processes. Exploitation, conversely, is efficiency, consolidation and improvement of existing products and processes. To safeguard a sustainable development in the long run, an entrepreneur is required to balance exploration and exploitation. Both concepts have to be linked the life cycle of the organisation/individual and in terms of the phase an enterprise is at a particular moment. Some phases can require a more causal approach, or call for exploitation of existing processes, while others can demand an effectuation approach or the exploration of new possibilities. In the long term however, the entrepreneur has to balance both concepts.

These two concepts of the entrepreneurial attitude were implicitly incorporated in an online survey. This survey was distributed through the networks of members of a feedback group composed by Cultuurloket with representatives of sectorial organizations and other stakeholders. The results of the survey were analysed and the findings were validated by two focus groups in order to deepen the quantitative results with qualitative information.

The first important conclusion of the research is that the entrepreneurial attitude was clearly present across the whole sector. The results of the survey suggested that respondents followed the entrepreneurial logic and that they have a slight preference for activities of exploitation, as opposed to explorative activities. Even more important is the fact that the entrepreneurial attitude didn't differ significantly across sectors. Undoubtedly it is different to run an organization or a cultural enterprise in the music sector, than it is in social-cultural sector. However, according to the survey, the attitude to look for and incorporate opportunities in the environment are similar.

'Growth' in the cultural sector is conceived as a societal, personal or qualitative growth, more than as a financial growth. According to the survey, commercial objectives are subordinate to societal, personal or qualitative objectives. However, the most important impediment for this growth is a lack of financial means. In the literature the difficult access to finance is widely regarded as the biggest threshold for growth in the creative and cultural sectors. The income and finance structure of most of the respondents were in fact one dimensional and it seemed hard for respondents to acquire other financial means besides subsidies and own resources. Probably the impact of the efforts and the new tax shelter law were not yet visible in our research.

Previous economic impact studies in the Flemish cultural sector found that there is missing a middle part in the sector. This is a phenomenon where a sector, or economy, consists of a large number of micro- or small enterprises and a small number of large enterprises that account for a large part of employment. The absence of medium-sized enterprises/organisations suggest a difficult growth from start-up to a sustainable middle-sized enterprise or organisation. Our research suggests that most parts of the cultural sector still lacks business and financial literacy, but this is even more the case for young, start-up enterprises and organizations. Respondents whose enterprise/organisation is not older than three years estimate their knowledge of strategy, pricing, increasing attendance and networking as particularly low in comparison to their more experienced colleagues.

Fourthly, the Flemish cultural sector is strongly networked. Partnerships and collaborations occur mainly within the cultural sector. The so-called cross-sectorial collaborations are less widespread. These cross-sectorial partnerships are often seen by the government and policy reports as an important source of innovation. However, the cultural sector is still distrustful regarding partners, investors or sponsors, from the commercial/private sector. They fear having to lose their artistic autonomy and note that the value-system in which they operate is different.

## Bibliografie

- Abbing, H. (2002). *Why are artists poor?* Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Agentschap Innoveren en Ondernemen, & Flanders DC. (2018). Creatieve en culturele sectoren in Vlaanderen: Methodologie. Retrieved from <https://flandersdc.be/uploads/media/5c90c513ebd46/methodologie-impactmeting-creatieve-sector.pdf?production-5454sdf54df007>
- Agentschap Innoveren en Ondernemen, & Flanders DC. (2019). De Creatieve Sector in Vlaanderen. Retrieved from <https://creatievesector.be/>
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (2001). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*: Oxford University Press on Demand.
- Baumol, W. J., & Bowen, W. G. (1966). *Performing arts--the economic dilemma: A study of problems common to theatre, opera, music and dance*: MIT Press.
- Brixy, U., Sternberg, R., & Stüber, H. (2012). The selectiveness of the entrepreneurial process. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 105-131. doi:10.1111/j.1540-627X.2011.00346.x
- Caves, R. (2003). Contracts between art and commerce. *Journal of economic Perspectives*, 17(2), 73-83.
- Caves, R. E., Heere, W. P., Press, H. U., Bouchez, L. J., & Gill, T. D. (2000). *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*: Harvard University Press.
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375-390. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ibusvent.2009.10.006>
- Codex Hoger Onderwijs, Art. II.73 C.F.R. (2014).
- Creative Industries Council. (2018). *Access to finance*. Retrieved from United Kingdom: <https://www.thecreativeindustries.co.uk/media/471225/cic-access-to-finance-research-report-june-2018.pdf>
- De Corte, D. (2011). Financieel Management. In A. Schramme, B. Verbergt, D. De Corte, & P. De Pelsmacker (Eds.), *Cultuurmanagement: De regels van de kunst*. Leuven: Lannoo Campus.
- De Voldere, I., Durinck, E., Mertens, K., Cardon, C., Maenhout, T., Warmerdam, S., . . . Canton, E. (2013). *Survey on access to finance for cultural and creative sectors*. Retrieved from Brussels: [http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/access-finance\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/access-finance_en.pdf)
- Devoldere, B., Debruyne, M., Blockx, H., Boënné, M., & Lameire, D. (2015). *Managing cross-industry innovation clusters*. Retrieved from <https://www.flandersdc.be/uploads/media/5893a51dd6c55/2016-02-vlerick-managingcrossindustryinnovationclusters.pdf>
- Dumon, D. (2013). *Master in de muziek: wegwijs in de professionele muzieksector?* (Master Masterscriptie), Universiteit Antwerpen, Antwerpen.
- Eikhof, D., & Haunschild, A. (2007). For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. *Journal of Organizational Behaviour*, 28(5), 523-538.
- European commission. (2010). *Unlocking the potential of cultural and creative industries*. Retrieved from Brussel: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0183&from=EN>

- European Commission. (2016). *Voices of Culture: Structured Dialogue between the European Commission and the cultural sector*. Paper presented at the Voices of Culture, Berlijn Brussel. <https://cultureactioneurope.org/files/2016/07/VoC-Cultural-and-Creative-Sectors-Executive-Working-Document-2016.07.11.pdf>
- European Union. (2015). *Towards more efficient financial ecosystems: innovative instruments to facilitate access to finance for the Cultural and Creative Sectors*. Retrieved from Luxembourg:
- European Union. (2018). *The role of public policies in developing entrepreneurial and innovation potential of the cultural and creative sectors*. Retrieved from Luxembourg:
- Gatz, S. (2014). *Beleidsnota Cultuur 2014-2019*. Vlaamse Regering Retrieved from <https://www.vlaanderen.be/publicaties/beleidsnota-2014-2019-cultuur-1>.
- Gatz, S. (2017). *Conceptnota aan de Vlaamse Regering*. Brussel: Vlaamse Regering Retrieved from [https://cism.be/cultuur/sites/cism.cultuur/files/public/170719\\_vr\\_2017\\_1407\\_doc.0785-2\\_aanvullende\\_financiering\\_-\\_bijlage.pdf](https://cism.be/cultuur/sites/cism.cultuur/files/public/170719_vr_2017_1407_doc.0785-2_aanvullende_financiering_-_bijlage.pdf).
- Gielen, P., Elkhuzen, S., van der Hoogen, Q., Lijster, T., & Otte, H. (2014). *De waarde van cultuur*: Socius.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow,'Harvard Business Review, July-August.
- Guiette, A., Jacobs, S., Schramme, A., & Vandenbempt, K. (2011). *De Creatieve Industrieën in Vlaanderen en hun Drivers en Drempels*. Retrieved from Antwerpen:
- Guiette, A., Schramme, A., & Vandenbempt, K. (2010). *Creatieve industrieën in Vlaanderen anno 2010: een voorstudie*. Retrieved from Antwerpen: [https://www.academia.edu/821077/Creatieve\\_industrie%C3%ABn\\_in\\_Vlaanderen\\_anno\\_2010\\_eeen\\_voorstudie\\_Flanders\\_district\\_of\\_creativity](https://www.academia.edu/821077/Creatieve_industrie%C3%ABn_in_Vlaanderen_anno_2010_eeen_voorstudie_Flanders_district_of_creativity)
- Hagoort, G. (2003). *Art management: Entrepreneurial style*: Eburon Uitgeverij BV.
- Hagoort, G. e. a. (2011). Cultureel ondernemerschap. In A. Schramme, B. Verbergt, D. De Corte, & P. De Pelsmacker (Eds.), *Cultuurmanagement: de regels van de kunst*. Leuven: LannooCampus.
- HKU. (2010). *Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*. Retrieved from Utrecht:
- Jacobs, S. (2017). *A Configurational Perspective on Succes in Small-Sized Creative Organizations*. (Doctor Proefschrift), Universiteit Antwerpen, Antwerpen.
- Jacobs, S., Van Andel, W., Schramme, A., & Demol, M. (2013). Bijdrage van de creatieve industrieën tot een innovatief Vlaanderen.
- Janssens, J., Leenknecht, S., & Hesters, D. (2018). De Projectparadox *Cijferboek Kunsten 2018* (pp. 367-388). Brussel: Kunstenpunt.
- Jeffcutt, P., & Pratt, A. C. (2002). Managing Creativity in the Cultural Industries. *Creativity and Innovation Management*, 11(4), 225-233. doi:10.1111/1467-8691.00254
- KEA. (2010). *Promoting Investment in the Cultural and Creative Sector: Financing Needs, Trends and Opportunities*. Retrieved from Nantes: [http://www.keanet.eu/docs/access\\_to\\_finance\\_study\\_final\\_report\\_kea\\_june2010.pdf](http://www.keanet.eu/docs/access_to_finance_study_final_report_kea_june2010.pdf)
- Klamer, A. (2013). De manier van financieren doet ertoe: wat is goed om te doen? In A. Schramme (Ed.), *Geld & Cultuur: Cultureel ondernemerschap in financieel moeilijke tijden*. (pp. 156). Leuven: Lannoo Campus.
- Kolsteeg, J., & Jacobs, R. (2014). Experience economy: Management and transformation towards the art manager as an ethical figure. In A. Schramme, R. Kooyman, & G.

- Hagoort (Eds.), *Beyond Frames: Dynamics between the creative industries, knowledge institutions and the urban context* (pp. 65-72). Delft: Eburon Academic Press.
- Kunstensteunpunt vzw. (2014). *Landschapstekening Kunsten*. Retrieved from Brussel:
- Leadbeater, C., & Oakley, K. (1999). *The Independents: Britain's new cultural entrepreneurs: Demos*.
- Leenknecht, S. (2018). The in's en out's: revisited *Cijferboek Kunsten 2018* (pp. 335-366). Brussel: Kunstenpunt.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87. doi:10.1287/orsc.2.1.71
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top - down, bottom - up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of management studies*, 44(6), 910-931. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00697.x
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76, 97-105.
- Poma, B., De Voldere, I., & Dentant, M. (2013). Creativiteit zkt. structuur. In D. Hesters (Ed.), *Kunstzaken: Financiële en zakelijke modellen voor de kunsten in Vlaanderen* (pp. 26-39). Brussel: Kwarts.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263. doi:10.5465/amr.2001.4378020
- Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*: Edward Elgar Publishing.
- Schramme, A. (2013). *Geld & cultuur : cultureel ondernemerschap in financieel moeilijke tijden*. S.l.: LannooCampus.
- Schramme, A., Kooyman, R., & Hagoort, G. (2016). *Beyond Frames: Dynamics between the creative industries, knowledge institutions and the urban context*: Eburon.
- Schramme, A., & Timmermans, J. (2011). Kunstenaars en ondernemerschap in het onderwijs in Vlaanderen *Passie of professie: Cultureel ondernemerschap in Vlaanderen en Nederland* (pp. 70-83). Utrecht: Utrecht Arts Management Press.
- Schramme, A., Verbergt, B., De Corte, D., & De Pelsmacker, P. (2011). *Cultuurmanagement: De regels van de kunst*.
- Siongers, J., Van Steen, A., & Lievens, J. (2016). *Loont passie? Een onderzoek naar de sociaaleconomische positie van professionele kunstenaars In Vlaanderen*. Retrieved from Gent: [https://s3.amazonaws.com/kunstenpunt.f.mrhenry.be/2017/04/Sociaal-economische-positie-van-de-kunstenaar\\_Rapport.pdf](https://s3.amazonaws.com/kunstenpunt.f.mrhenry.be/2017/04/Sociaal-economische-positie-van-de-kunstenaar_Rapport.pdf)
- Stam, E., Bosma, N., Van Witteloostuijn, A., De Jong, J., Bogaert, S., Edwards, N., . . . Innovation. (2012). *Ambitious entrepreneurship*.
- Throsby, D. (2001). *Economics and culture*: Cambridge university press.
- UNCTAD, U. (2008). Creative Economy Report 2008. *The Challenge of Assessing the Creative Economy: Towards Informed Policy-making*.
- Van Andel, W. (2013). De noodzaak van groei. In A. Schramme (Ed.), *Geld & Cultuur : cultureel ondernemerschap in financieel moeilijke tijden* (pp. 35-61). Leuven: Lannoo Campus.
- Van Andel, W., Demol, M., & Schramme, A. (2014). *The missing middle in creatieve industrieën*. Retrieved from Antwerpen:
- Van Andel, W., & Schramme, A. (2015). *De creatieve industrieën in Vlaanderen: mapping en bedrijfseconomische analyse*. Retrieved from Antwerpen:



<https://www.flandersdc.be/uploads/media/58c66dc2b4b69/2015-12-ams-creatieveindustrieinvlaanderen.pdf>

- Van Andel, W., & Schramme, A. (2015). Exploring Entrepreneurial Actions of Creative Entrepreneurs and its Consequences for Entrepreneurship Education. In O. Kuhlke, Schramme, A., & Kooyman, R. (Eds.) (Ed.), *Creating cultural capital: cultural entrepreneurship in theory, pedagogy and practice* (pp. 364). Delft: Eburon Academic Publishers.
- Van de Velde, W., Hesters, D., & Van Looy, B. (2013). Kunstenorganisaties op zoek naar inkomsten. In D. Hesters (Ed.), *Kunstzaken: Financiële en zakelijke modellen voor de kunsten in Vlaanderen* (pp. 4-25). Brussel: Kwarts. doi:D/2013/4610/1
- van den Born, J. (2013). *De creatieve sector als inspirator: wat kunnen andere ondernemingen van de creatieve sector leren?* : Tilburg university.
- Van Den Bossche, J. (2016, 9 maart 2016). Visietekst Ondernemen in de Culturele en Creatieve sector. Retrieved from [https://www.kunstenloket.be/nl/Kennisbank/Ondernemen/Wat is ondernemen%3F](https://www.kunstenloket.be/nl/Kennisbank/Ondernemen/Wat%20is%20ondernemen%3F)
- Van Winkel, C., Gielen, P., & Zwaan, K. (2012). De hybride kunstenaar: de organisatie van de artistieke praktijk in het postindustriële tijdperk.
- van Winkoop, Y. (2016). *Ondernemend onderwijs*. (Masterscriptie), Universiteit Antwerpen.
- Verbergt, B. (2011). Algemeen en strategisch management. In A. Schramme, B. Verbergt, D. De Corte, & P. De Pelsmacker (Eds.), *Cultuurmanagement: De regels van de kunst*. Leuven: LannooCampus.
- Vlaamse Overheid. (2015). *Actieplan Ondernemend Onderwijs 2015-2019*. (VR2015 1112 MED.0558/2). Brussel: Vlaamse Overheid.
- Vlaamse Overheid. (2018). Kennisportaal Cultuurcentra en Bibliotheken. Retrieved from <http://www.kennisportaalccenbib.be/cijfers-en-grafieken>
- Warren, L., & Fuller, T. (2009). Methodological issues arising from research into the emergence of enterprise in the creative industries.

# Bijlage: Deelnemers focusgroepen

## Focusgroep 1: 22 februari 2019

Locatie: Kunstencentrum Vooruit, Gent

Dirk Cornelis, CC De Spil  
Franky Devos, Kunstencentrum Vooruit  
Bart Geernaert, De Republiek Brugge  
Frank Merckx, kunstcollectief Frank&Robbert Robbert&Frank  
Bert Schreurs, Collegium Vocale  
Dirk Terryn, Het Lezerscollectief  
Bert Walt Niel, Bazookas

## Focusgroep 2: 26 februari 2019

Locatie: Stadscampus Universiteit Antwerpen

Peter Bernaerts, Veilinghuis Bernaerts  
Kay Doms, Arenberg schouwburg  
Ann Overbergh, Kunstenpunt  
Kim Stumpf, ex-zelfstandig modeontwerpster  
Adinda Van Geystelen, Kunsthal ExtraCity  
Raf Vermeiren, De Cijferfabrik  
Eva Wuyts, Vlaamse Erfgoedbibliotheek

Karel-Jan Meert van Cultuurloket was ook aanwezig in een observerende rol.

## Bijlage: Leden klankbordgroep

Circuscentrum

Departement CJSM

Faro

Flanders DC

Hefboom

Kunstenpunt

Poppunt

Switch

Socius

Steunpunt voor Bovenlokale Cultuur

Vlaams Audiovisueel Fonds

Vlaams Fonds voor de Letteren

Universiteit Antwerpen

IdeaConsult

Cultuurloket