



# Kunsteducatie in de 21<sup>e</sup> eeuw

*Geavanceerde afspraken, innovatieve organisatievormen & nieuwe werkrelaties*

# Kunsteducatie in de 21<sup>e</sup> eeuw

*Geavanceerde afspraken, innovatieve organisatievormen & nieuwe werkrelaties*

Prof. Dr. Arjan van den Born

Prof. Dr. Arjen van Witteloostuijn

Dr. Ad van den Oord

Dr. Ronald Dekker

## Voorwoord

De sector kunsteducatie bevindt zich momenteel in een grote transitie. Door de financiële crisis en een veranderend takenpakket van de gemeente staat de subsidierelatie steeds meer onder druk. Niet alleen staat hierdoor in veel gemeenten de hoogte van het subsidiebedrag ter discussie, maar verandert ook de aard van de subsidie (wat precies wordt gesubsidieerd). Hierdoor neemt de voorspelbaarheid van de subsidierelatie af en vergroot de onzekerheid. Tevens kan er ook een wijzigende vraag van het publiek worden geconstateerd, met een toename in de vraag naar complexere producten en diensten die inspelen op de laatste trends en ontwikkelingen en een afname in de vraag naar traditionele producten en diensten.

Deze veranderingen hebben een grote impact op de sector. Er worden bijvoorbeeld nieuwe bedrijfsmodellen ontwikkeld waarbij ondernemerschap, innovatie en flexibiliteit centraal worden gesteld in een poging om de veranderingen het hoofd te kunnen bieden. Hierdoor vindt er ook een nieuwe verdeling plaats van het ondernemingsrisico tussen de organisatie en haar werkenden. De opkomst van de zzp'er in de sector is hier een goed voorbeeld van. Werkgevers worden opdrachtgevers, en werknemers worden opdrachtnemers, waarbij een groter deel van het ondernemingsrisico bij de werkenden komt te liggen. Op zich is hier niets mis mee, maar in een negatief scenario kan dit leiden tot een zogeheten "race naar beneden," waarbij de tarieven van zelfstandigen sterk onder druk komen te staan en alle risico's op de werkende worden afgewend. In zo'n scenario dreigt de werkrelatie een kortzichtige 'voor-wat, hoort-wat' relatie te worden. Vergelijkbare ontwikkelingen in andere sectoren laten zien dat dit ten koste gaat van de innovatie in de sector en de competenties van werkenden en organisaties. Op termijn schieten zowel werkenden en organisaties hier niets mee op.

Met dit onderzoek willen we de huidige ontwikkelingen in de sector nader in kaart brengen. Dit niet alleen door de kant van de organisatie te belichten, maar na te gaan welke bedrijfsmodellen er opkomen wat de implicaties hiervan zijn. Ook zullen we inzoomen op de werkende en nagaan welke impact de huidige ontwikkelingen hebben op de werkrelatie. Het doel van dit onderzoek is om op basis van deze inzichten een aantal alternatieve oplossingen te definiëren (de zogeheten proeftuinen), die enerzijds de benodigde flexibiliteit en ondernemerschap bieden aan de organisatie en anderzijds ook de werkrelatie van werkenden (werknemers en zzp'ers) verstevigt zodat de sector als geheel hier voordeel aan heeft.



## Inhoudsopgave

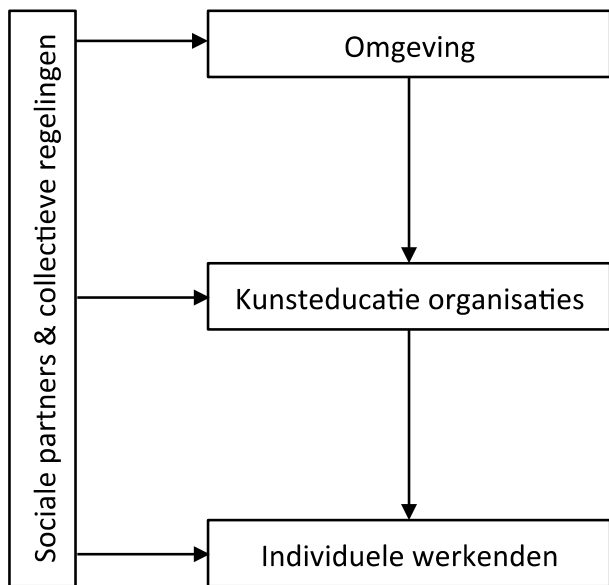
Voorwoord .....	2
1. De onderzoeksvraag.....	5
2. De huidige situatie.....	6
3. De gewenste situatie .....	10

# 1. De onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat is als volgt:

*Welke mix van collectieve, organisatorische, en individuele capaciteiten leidt tot een optimale mix van flexibiliteit en zekerheid?*

Het uitgangspunt van het onderzoek is hierbij dat kunsteducatie organisaties beïnvloed worden door de omgeving waarin ze actief zijn (bijv. gemeenten). Vervolgens zijn de kunsteducatie organisaties bepalend voor het creëren van de omstandigheden voor de individuele werkkenden in de sector. Hiernaast hebben de sociale partners & de collectieve regelingen in de sector een invloed op de omgeving van kunsteducatie organisaties (bijv. door te lobbyen bij de VNG of wet- en regelgevers), op de kunsteducatie organisaties zelf (bijv. door collectieve regelingen) en op de individuele werkkenden in de sector (bijv. door de collectieve arbeidsvoorwaarden). Deze logica is weergegeven in Figuur A hieronder.



**Figuur A** De niveaus van analyse

Wij zullen onze conclusies en aanbevelingen bespreken aan de hand van deze figuur. Dit door eerste de huidige situatie te bespreken (de zogeheten AS-IS analyse) en vervolgens de gewenste situatie te beschrijven (de zogeheten TO-BE analyse).

## 2. De huidige situatie

### 2.1 De omgeving

De lokale omgeving van kunsteducatie organisaties is uniek en divers, waarbij vele factoren van invloed zijn op het wel en wee van organisaties en individuele werkenden in deze sector. Grofweg kan een onderscheid gemaakt worden tussen de publieke omgeving (de gemeenten) en de private omgeving (de commerciële klanten). Opvallend is dat de gemeenten veel wispelturiger zijn dan de commerciële klanten. Inkomsten van de gemeenten fluctueren significant meer dan de veel stabielere inkomsten van de klanten. Deze subsidieonzekerheid is afhankelijk van verschillende kenmerken van de gemeente waar de kunsteducatie organisatie actief is. Denk daarbij aan de financiële positie van de gemeente en de kleur van de lokale politiek, de samenstelling van de bevolking (bijv. leeftijd en inkomen) en lokale cultuur en tradities (bijvoorbeeld, blaaskapellen in Brabant). Binnen deze veranderende lokale context stellen gemeenten prioriteiten aan: (i) het belang van kunsteducatie (hoogte van het subsidiebedrag; dit varieert van 15% tot 90%); (2) welke kunsteducatie activiteiten worden gesubsidieerd (bijvoorbeeld, binnenschoolse activiteiten, buitenschoolse activiteiten en/of volwassenonderwijs); en (3) de vorm van de subsidie (instelling, activiteiten, deelnemers, infrastructuur).

Hoewel elke lokale context anders is zijn er toch enkele algemene trends waarneembaar waar vrijwel alle kunsteducatie organisaties mee worden geconfronteerd:

- Toename van het takenpakket van gemeenten en bezuinigingen zetten de hoogte van de subsidie onder druk (subsidie aan KE is een sluitpost).
- Prioriteiten vanuit de landelijke overheid veranderen de activiteiten die gefinancierd worden (bijvoorbeeld meer activiteiten in het onderwijs).
- Gemeenten kiezen andere oplossingen (bijvoorbeeld subsidies worden losgekoppeld van de instelling).
- Gemeenten willen dat KE organisaties: (i) meer marktgericht werken; (ii) meer eigen inkomsten genereren; en (iii) de activiteiten beter aansluiten bij het veranderende takenpakket van de gemeenten (de KPI's veranderen).

- In de private markt gaat de afname van traditionele producten en diensten gepaard met een toename van trendgevoelige producten en diensten; de commerciële markt wordt trendgevoeliger/meer kort cyclisch.
- Er zijn belangrijke veranderingen in de wet- en regelgeving (niet meegenomen in het rapport) zoals de Wet werk en zekerheid en de vervanging van de VAR door de wet DBA.

## 2.2 Organisaties

Van origine zijn kunsteducatie organisaties voornamelijk semipublieke culturele instellingen. Deze organisaties ontvangen steeds minder subsidie, dus een transitie van organisaties is noodzakelijk. We zien daarbij grofweg twee verschillende routes die deze instellingen volgen: (i) de transitie van instelling naar onderneming; en (ii) het samengaan met andere culturele instellingen. In de transitie van instelling naar onderneming zien we ook weer twee afzonderlijke paden. Op de eerste plaats kan het werven van eigen inkomsten centraal worden gesteld, waarbij er een transformatie plaats dient te vinden naar een innovatieve en ondernemende organisatie. Op de tweede plaats kan het flexibiliseren van de kosten van arbeid centraal worden gesteld. Dan vindt er een transformatie plaats naar een flexibele organisatie met veel tijdelijke en flexibele arbeidscontracten en -opdrachten. Bij de het samengaan van culturele instellingen (bijv. kunsteducatie, theater, bibliotheek en filmhuis) is het vooruitzicht dat de bezuinigingen opgevangen kunnen worden door de potentiële synergie- (cross-selling) en efficiëntie (reduceren overhead) voordelen die bij een fusie in het verschiet liggen. Tevens wordt de gefuseerde instelling een grotere partij aan de onderhandelingstafel en is het mogelijk dat de gemeente deze als *too-big-to-fail* gaat beschouwen. Samenvattend laten de analyses zien dat er op dit moment drie archetypen van organisaties zijn in de kunsteducatie:

- A. Traditionele instellingen (al dan niet gefuseerd);
- B. Innovatieve ondernemers (enigszins flexibel, maar vooral ondernemend);
- C. Flexibele ondernemers (netwerkorganisaties, coöperaties, veel zzp'ers).

De gekozen route is voornamelijk afhankelijk van het beleid van de gemeente en het beleid van de individuele culturele instellingen, en hun welwillendheid om de verschillende functies samen te voegen. Bij de traditionele instellingen is de gemeente doorgaans meer coulant wat leidt tot relatief minder bezuinigingen. De noodzaak tot een transitie naar ondernemerschap ontbreekt dan wel eens. Het spreekt vanzelf dat de ondernemers, in vergelijking met de traditionele



instellingen, vaak meer commerciële producten en dienstenpakket aanbieden. Er wordt bij de ondernemers veel minder naar de maatschappelijke waarde gekeken.

De traditionele instellingen ervaren de tegenstrijdigheid tussen de snel veranderende en fluctuerende omgeving enerzijds en het beperkte verandervermogen anderzijds. Veel traditionele instellingen missen de flexibiliteit (in arbeid en strategie) om in te kunnen spelen op de veranderende omgeving. Bovendien hebben deze organisaties veelal geen of weinig financiële buffers. Dit maakt een eventuele transitie van instelling naar onderneming nog moeilijker omdat afscheid genomen moet worden van mensen, wat een kostbare aangelegenheid is. Tegelijkertijd moeten er vaak ook nieuwe mensen worden aangenomen, met een ander profiel wat beter bij de nieuwe organisatie past.

Hoewel innovatieve en flexibele ondernemers beter kunnen inspelen op de veranderende omgeving heeft ook hier die veranderende omgeving grote consequenties voor de werkenden. Uiteindelijk worden de grotere schommelingen in inkomensstromen in alle drie de typen organisaties afgewenteld op de werkenden. Dit resulteert in een afname in werkzekerheid door ontslag, door vermindering van het aantal gewerkte uren en een lager uurtarief. In de traditionele instelling leiden de verminderende inkomsten in de regel tot ontslagen en een chronisch gebrek aan groeimogelijkheden en sterke vergrijzing. Naarmate de instelling meer wordt geconfronteerd met de schommelingen en niet beschikt over de noodzakelijke buffers is de kans op ontslag groter. In verschillende gevallen leidt dit tot een faillissement van de instelling waarbij alle werkenden hun baan verliezen. Bij de innovatieve en flexibele ondernemingen heeft de afwenteling van de risico's een iets ander karakter. Hier zien we meer dat urencontracten worden aangepast en contracten met zzp'ers niet worden verlengd. Maar in alle drie de gevallen zien we dat het de werkenden zijn die een significant deel van de onzekerheid opvangen.

Het verschil tussen instellingen en ondernemingen zien we ook in de competenties van kunsteducatieorganisaties. Een kunsteducatie organisatie moet in toenemende mate over twee soorten competenties beschikken: (1) werken voor private markt (consumenten); en (2) werken voor de publieke markt (gemeenten). Dit vergt ook twee soorten van ondernemerschap: (1) privaat ondernemerschap; en (2) publiek ondernemerschap. Wil een kunsteducatie organisatie succesvol zijn op de publieke markt (gemeenten) en de private markt

(commerciële klanten) dienen deze beide vormen van ondernemerschap te worden ontwikkeld; kunsteducatie organisaties moeten tweehandig zijn (*ambidexterity*):

- Publiek ondernemerschap (gericht op kansen bij de gemeenten): denken in beleidskaders, maatschappelijke waarde, controle houden, risico's vermijden en lobbyen.
- Privaat ondernemerschap (gericht op kansen bij het publiek): kennen van je klant, onderkennen van publiekstrends, risico's nemen en netwerken.

Uit het onderzoek blijkt dat het lastig is voor organisaties om beide competenties goed te beheersen. Het zijn verschillende zaken en vrijwel nooit in één persoon verenigd.

### 2.3 Individuen – de werkenden

In de kunsteducatie kunnen we vier typen werkenden onderscheiden: (1) pure werknemers; (2) pure zzp'ers; (3) hybriden; en (4) vrijwilligers. Voor alle type werkenden hebben de bezuinigingen geleid tot een afname van de werkzekerheid en een toename van de concurrentie op de arbeidsmarkt. Er zijn vele gevolgen van deze bezuinigingen:

- Werknemers worden geconfronteerd met een toename van de onzekerheid in de vorm van: (1) flexibele contracten; en (2) ontslag;
- Zzp'ers zien lagere tarieven en een lagere bezettingsgraad; er is soms echt sprake van een *race-to-the-bottom*;
- Vele werkenden hebben (soms ongewenst) de transitie van werknemer naar ondernemer gemaakt. Vooral voor de ouderen met een traditionele opleiding is het moeilijker om deze transitie naar ondernemerschap te maken.
- Vooral de werkenden met een duidelijk specialisme (I profiel) hebben de grootste werkonzekerheid. Alleen als het specialisme echt uniek is zijn deze werkenden in staat om de bezuinigingen op te vangen. In het algemeen zijn het de breed inzetbare werkenden (T-profiel) die een redelijk hoge werkzekerheid hebben.

#### *Werkzekerheid*

Als we de werkzekerheid van werkenden nader analyseren, blijkt dat deze werkzekerheid van veel meer afhangt dan alleen de contractvorm (o.a. werknemer vs. zzp). Privéomstandigheden (o.a. werkende partner, privévermogen) en kenmerken van de kunsteducatie organisatie

(relatie leidinggevende, financiële situatie organisatie) zijn vaak belangrijker voor de werkzekerheid van het individu dan de contractvorm of de cao-afspraken. Het is daarbij opvallend dat de innovatieve ondernemingen relatief veel zekerheid bieden aan de werkenden. Het continu vernieuwen van de producten leidt tot groeiende inkomensstromen die zorgen voor een relatief hoge werk- en inkomenszekerheid bij deze werkenden.

## **2.4 Collectieve regelingen**

De bezuinigingen van de laatste jaren zorgen voor een nieuwe realiteit die nieuwe eisen stelt aan de collectieve regelingen in de sector. Op dit moment lopen deze regelingen een beetje achter de feiten aan. Het is lastig om het structureel tekort aan flexibiliteit en zekerheid in de sector te bestieren. De taak van de collectieve regelingen om de transitie te faciliteren, de scherpe randjes van de transitie af te halen en in juiste banen leiden wordt maar mondjesmaat opgepakt. Er is weinig ondersteuning voor al die prille zzp'ers die nieuwe competenties nodig hebben, zijn er geen collectieve regelingen voor zzp'ers, is er geen beleid om organisaties innovatiever en ondernemender te maken en is er slechts beperkte aandacht om mensen beter en breder inzetbaar te maken. Het nieuw vorm geven van de collectieve regelingen die passen bij de eisen van de tijd en de werkenden in de sector is een uitdaging.

## **3. De gewenste situatie**

Veel van de problemen in de sector worden veroorzaakt door de veranderingen in de omgeving en vooral de veranderingen in het gemeentelijk beleid. Veel van de oplossingen in de sector kunnen dan ook daar gevonden worden. Denk daarbij aan het maken van langdurige subsidieafspraken met gemeenten, aan uitgebreidere mogelijkheden om financiële buffers aan te houden en aan het instellen van een keurmerk kunst en cultuur voor gemeenten waar ook de sociale dimensie en de betrouwbaarheid en voorspelbaarheid een belangrijke rol speelt.

### **3.1 Organisatie**

Voor organisaties betekent de toegenomen onzekerheid dat de ondernemende kwaliteiten van de leidinggevenden duidelijk omhoog moet. Daarbij onderscheiden wij twee soorten ondernemerschap: (1) publiek; en (2) privaat. Indien beide vormen van ondernemerschap

belangrijk zijn (zoals bij veel kunsteducatie organisaties) is het aan te bevelen om een soort tweehandigheid in de organisatie te creëren. Bijvoorbeeld door een tweekoppige directie of zelfs het oprichten van twee business units waarbij één van de business units zich richt op de gemeente en de andere op de commerciële activiteiten.

Daarnaast moeten veel organisaties zich transformeren van een semipublieke instelling naar private onderneming. Om deze transitie succesvol te doorlopen zullen de ondernemende competenties van leidinggevend en ontwikkeld of aangeschaft moeten worden. Verder moet de overhead fors naar beneden willen de organisaties overleven op de publieke markt. Ook de besturing moet veel flexibeler met veel meer autonomie gedelegeerd naar zelfsturende teams.

### **3.2 Individuen – de werkenden**

Ook werkenden moeten geholpen worden in de huidige transitie. Willen werkenden blijvend inzetbaar zijn moet er gekozen worden voor een breder profiel en moeten ondernemende vaardigheden (van financiering tot acquisitie) worden aangeleerd. Ook zullen individuen geholpen moeten worden met uitreding uit de sector.

### **3.3 Collectieve regelingen**

De collectieve regelingen zouden veel meer passend gemaakt moeten worden aan de huidige tijd. Denk aan het creëren van een Collectieve Arbeids- en Opdrachtovereenkomst (CAOO) zoals deze ook bij de architecten wordt gepromoot, waarbij er een koppeling is tussen het uurtarief van zzp'ers en het loon van werknemers. Het vernieuwen van de cao en deze aanpassen aan deze tijd (o.a. door deze minder docentgericht te maken met minder functies) is belangrijk. Ook is het belangrijk om te kijken of het mogelijk is om organisaties te faciliteren om naar 1 cao te gaan voor de gehele sector.

Ten tweede moet worden ingezet op opleidings- en ontwikkelingstrajecten. Bijvoorbeeld voor individuen om bredere competenties te ontwikkelen zodat de inzetbaarheid verhoogt. Ook kunnen trainingen worden ingezet voor het verder versterken van ondernemerschaps-competenties van zzp'ers. Voor leidinggevend en kunnen vergelijkbare trainingen gegeven worden voor het verder ontwikkelen van hun ondernemerschaps-competenties. Daarbij zou onderscheid gemaakt moeten worden tussen publieke en private ondernemers vaardigheden.

Om kennis verder te verdiepen over het ondernemen in de kunst verdient het aanbeveling om een platform 'ondernemen in de kunsteducatie' op te zetten zodat leidinggevendenden ervaringen en kennis kunnen uitwisselen.

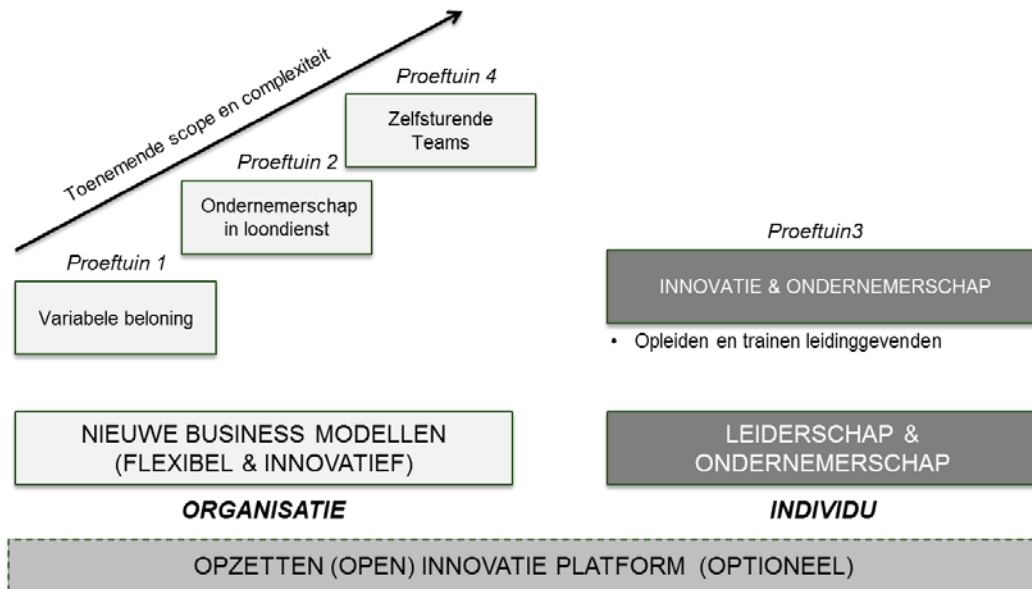
Ten derde is het nadrukkelijk van belang om langdurige financiële stabiliteit (duurzaamheid) voor kunsteducatie organisaties de agenda zetten om te voorkomen dat de risico's te veel worden afgewenteld op de werkenden. Zo zou er gelobbyd kunnen worden via de VNG om 'good governance' voor kunsteducatie organisaties neer te zetten. Daarbij moeten zaken worden uitgesproken zoals langdurige afspraken (5 jaar of meer), mogelijkheden tot het aanhouden van financiële buffers, eenduidige cao's, et cetera. Ook kan gedacht worden aan het breder en beter certificeren van KE organisaties. Niet alleen op hun pedagogische kwaliteiten, maar ook op hun sociaal-maatschappelijke impact en duurzaamheid.

Ten slotte zou de sector meer aandacht moeten hebben voor (technologische) innovatie. De sector heeft zeer beperkt kennis van de digitale revolutie. Bovendien zijn de individuele instellingen allemaal te klein om hier echt in te investeren. Niettemin is er veel potentie om technologische innovaties in te zetten om efficiënter te werken, om effectiever klanten te werven, beter aan behoeften tegemoet te komen en nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Het is hier denkbaar om een gezamenlijk innovatieplatform neer te zetten en met verschillende partners (overheid, universiteiten, bedrijven en sector) de sector echt een *innovatieboost* te geven. Ook om te voorkomen dat straks andere (digitale) partijen van buiten de sector deze kans gaan invullen.

#### **4. Proeftuinen**

Het onderzoek laat zien dat ondernemerschap, innovatie, en werkzekerheid nauw met elkaar verbonden zijn. Het is echter niet mogelijk om op basis hiervan precies in detail aan te geven op welke manier ondernemerschap & innovatie dient te worden vergroot om de werkzekerheid van werkenden te maximaliseren. Hiervoor is langdurig onderzoek nodig, waarbij de verschillende deelaspecten van ondernemerschap, innovatie, en werkzekerheid nauwkeurig over de tijd worden gevolgd. Tevens dient ook niet alleen de subjectieve perceptie van werkenden en leidinggevendenden te worden gepeild, maar dienen ook meer objectieve indicatoren nauwkeurig te worden gemeten. Alleen op deze manier kan worden bepaald aan welke knoppen er precies gedraaid moet worden en in welke volgorde om de werkzekerheid in

de sector structureel te verbeteren. Daarom hebben we in de onderzoeksopzet voorzien in een aantal proeftuinen (zie Figuur 1). De doelstelling van de proeftuinen is om na te gaan in hoeverre in welke mate de voorgestelde aanbevelingen daadwerkelijk bijdragen aan de zekerheden van werkenden in de sector.



**Figuur 1** De verschillende proeftuinen in kaart gebracht

In de proeftuinen gaan we na in hoeverre de voornaamste conclusies/aanbevelingen uit het onderzoek daadwerkelijk bijdragen aan het vergroten van de zekerheden van werkenden in de sector. Hieronder wordt een beknopte beschrijving gegeven van de algemene proeftuinen

#### *Proeftuin 1: Variabele beloning*

Vanwege de continue dreiging van additionele bezuinigingen op kunsteducatie is het belangrijk dat kunsteducatie organisaties financieel flexibel zijn. We constateren echter een structureel tekort aan financiële flexibiliteit. Hierdoor zijn kunsteducatie organisaties erg kwetsbaar voor additionele bezuinigen. De enige mogelijkheid die kunsteducatie organisaties hebben om zich aan te passen aan een verdere terugloop van subsidies is door te reorganiseren. Echter, vanwege de hoge transitie- en frictiekosten en het beperkt eigen vermogen is dit een moeilijke opgave die de overlevingskansen van de organisatie sterk onder druk zet. Het voortbestaan van kunsteducatie organisaties is logischerwijs de belangrijkste voorwaarde voor het bieden van werkzekerheid. Dit betekent dat vergroten van de financiële flexibiliteit van de

organisatie een cruciale levert aan de werkzekerheid in de sector. Aangezien het merendeel van de kosten van kunsteducatie organisatie bestaat uit de kosten van arbeid, kan dit alleen worden verwezenlijkt door het invoeren van een variabele beloning van werknemers (immers, de beloning van zzp'ers is per definitie variabel). Een bijkomend voordeel is dat een variabele beloning tevens de ondernemende kwaliteiten van werkenden zal vergroten. Aangezien de ondernemende kwaliteiten van werkenden een positief effect hebben op hun werkzekerheid zal deze maatregel nog verder bijdragen aan het creëren van werkzekerheid.

### *Proeftuin 2: Ondernemerschap in loondienst*

Er is een toename in de vraag naar nieuwe producten en diensten en er ontstaan ook nieuwe markten. Hierdoor ontstaan voor de organisatie waar door middel van het juiste ondernemerschap van geprofiteerd kan worden. Echter, het gebrek aan ondernemerschap van werkenden vormt een beperking van het ondernemerschap van de organisatie, waardoor het moeilijk wordt hier adequaat op in te spelen. Door het simuleren van het ondernemerschap van werkenden kan de organisatie beter inspelen op deze ontwikkelingen, en een terugloop in de vraag naar producten en diensten worden voorkomen. Hierdoor kan de organisatie haar overlevingskansen verder verbeteren, waardoor de zekerheid van werkenden toeneemt. Tijdens de analysefase hebben we een negatieve relatie gevonden tussen de ondernemende kwaliteiten van werkenden en de ondernemendheid van de organisatie. Dit is echter een bevinding die niet wordt bevestigd in de wetenschappelijke literatuur. Dit heeft wellicht te maken met het feit dat de ondernemende kwaliteiten van werkenden zijn gebaseerd op de perceptie die werkenden van zichzelf hebben, en hiermee geen objectieve meting vormen. Het is daarom belangrijk om tijdens de proeftuin fase deze relatie precies te onderzoeken, zodat duidelijk wordt hoe het ondernemerschap van de organisatie het beste kan worden vergroot. Tevens draagt het ondernemerschap van werkenden ook bij aan het creëren van werkzekerheid.

### *Proeftuin 3: Ondernemerschap & innovatie*

In de voorgaande proeftuin onderzoeken we de invloed van de ondernemendheid van werkenden op de ondernemendheid van de organisatie. In deze proeftuin gaan we nader in op de ondernemendheid van leidinggevend. Immers, het op de juiste manier inspelen op de toename in de vraag naar nieuwe producten en diensten is voor een belangrijk deel de verantwoordelijkheid van leidinggevend. Hoewel organisaties rapporteren dat ze redelijk

innovatief en ondernemend zijn, ontbreekt het nog aan de risico-bereidheid. Tevens constateren we een grote diversiteit in de competenties van leidinggevendenden.

Ondernemerschap & innovatie zijn belangrijk in het creëren van werkzekerheid en voor het aanpassingsvermogen en de prestaties van de organisatie. Daarom stellen wij voor om een proeftuin in te richten om het ondernemerschap & innovatie van de organisatie te vergroten. Dit door het trainen van de leidinggevendenden binnen de organisatie.

#### *Proeftuin 4: Zelfsturende teams*

In de voorgaande proeftuinen zijn we steeds uitgegaan van het aanbrengen van verbeteringen in de bestaande organisatie. Een alternatief is het inrichten van een geheel nieuwe organisatie, waarbij alle voorgaande aspecten (variabele beloning, ondernemerschap in loondienst, en ondernemerschap & innovatie) geïmplementeerd kunnen worden.