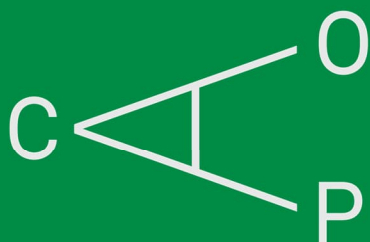
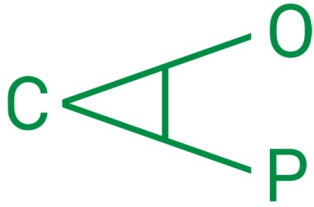


Evaluatie hr-vouchers in de culturele sector

Datum: 30 juni 2025

Auteurs: Daniël van Hassel en Suzanne Oudshoorn





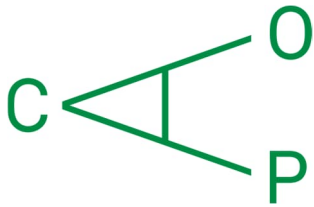
Evaluatie hr-vouchers in de culturele sector

Wat zijn de ervaringen en opbrengsten voor het hr-beleid?

Auteurs

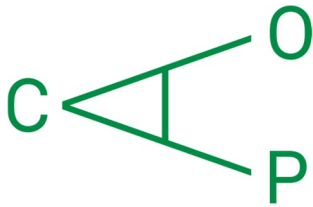
Daniël van Hassel

Suzanne Oudshoorn



Inhoudsopgave

Samenvatting en conclusies	3
1. Inleiding	6
2. Inhoud van de aanvragen en status van het traject	8
3. Opbrengsten van de ingezette hr-expertise	10
4. Tevredenheid met de ingezette hr-expertise	12
5. Ervaringen met het aanvraagproces en informatievoorziening	13
6. Ambities en behoefte voor de toekomst	14
Bijlage 1: Toelichting analyse en respons op de enquêtes	16
Bijlage 2: Figuren op basis van de enquêtes	18



Samenvatting en conclusies

1. Aanleiding, aanpak en doel

Dit rapport gaat over de evaluatie van hr-vouchers, die culturele instellingen sinds 2021 konden gebruiken ter vergroting van hun hr-expertise. Met behulp van een financiële impuls konden zij advies inwinnen, waarmee een verdere professionalisering van hr-expertise mogelijk gemaakt kon worden. Na het ingaan van deze voucherregeling is deze meermaals verlengd. Eind 2021 (N=67, respons van 73%) en in 2023 (N=57, respons van 44%) zijn de hr-vouchers geëvalueerd via een enquête onder de deelnemende culturele instellingen. In 2025 hebben we opnieuw deze enquête afgenomen, die door 58 organisaties (respons van 67%) is ingevuld. Het doel hiervan is in kaart te brengen in hoeverre de regeling heeft geleid tot de gewenste opbrengsten en hoe de gebruikers van de voucher het proces rond de aanvraag van de voucher hebben ervaren. Het biedt inzicht in de effecten van het ingezette budget. De resultaten van dit onderzoek bieden inzichten voor toekomstige regelingen.¹

2. Resultaten en conclusies

Aanvragers van de hr-voucher zijn vaak zowel zeer positief over de opbrengsten van de ingezette hr-expertise als positief over de aspecten rond het aanvraagproces van de hr-voucher en zouden daarom het traject in verreweg de meeste gevallen aanraden. In vergelijking met de eerste twee metingen waren er tijdens deze meting meer organisaties die nog bezig waren met het traject². Dit heeft mogelijk gevolgen voor de antwoorden die zij hebben gegeven. Tegelijkertijd waren er ook relatief meer organisaties tevreden over de reeds behaalde resultaten, hoewel het om beperkte verschillen gaat. Verder gaven organisaties in vergelijking met eerdere metingen relatief vaker aan meer inzicht te hebben gekregen in de mogelijkheden om het hr-/organisatiebeleid te ontwikkelen. Hieronder gaan we nader in op de belangrijkste conclusies voor de opbrengsten, het aanvraagproces en de beoogde veranderingen bij het hr-beleid voor de toekomst.

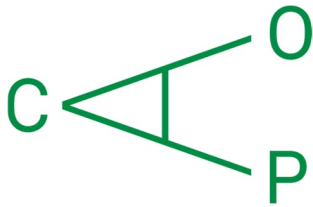
Opbrengsten van de ingezette hr-expertise (tot nu toe)

Een belangrijke uitkomst in lijn met de eerdere twee metingen is dat de ingezette expertise en ontwikkelde activiteiten eveneens voornamelijk positief zijn beoordeeld. Wederom komt naar voren dat in zowel de eerste, de tweede als derde meting 9 op de 10 aanvragers (zeer) tevreden is over de resultaten die de expertise (tot nu toe) heeft opgeleverd. Opvallend is dat in deze meting door iets minder dan een derde van de aanvragers wordt aangegeven dat het gedurende het traject (tot nu toe) nodig was om tussentijds bij te sturen, dit percentage lag in

¹ Platform ACCT heeft begin 2025 de regeling “Versterken personeelsbeleid in de culturele en creatieve sector” gelanceerd. Hiermee heeft het platform de regeling naar een volgende fase uitgewerkt. Zie ook:

<https://www.platformacct.nl/nl/nieuws/regeling-versterken-personeelsbeleid-nu-beschikbaar>, geraadpleegd juni 2025.

² Bij de vergelijking tussen metingen moet bedacht worden dat aan de metingen in meer of mindere mate verschillende organisaties hebben deelgenomen. Verschillen in uitkomsten tussen de metingen kunnen dus (deels) verklaard worden door een verschil in organisaties die deelnamen aan de enquêtes.



eerdere metingen hoger. Met de hr-expertise hebben culturele instellingen inzicht gekregen in waar de organisatie op dit moment staat met betrekking tot het huidige hr-beleid en hoe men in de toekomst dit beleid wil ontwikkelen. Het meest duidelijk wordt door de deelnemers in de enquête aangegeven dat er inzicht is gekomen in wat een volgende stap is in het hr- en organisatiebeleid. Een kleiner deel van de aanvragers geeft aan dat de hr-expertise inzicht geeft in de behoefte aan ontwikkeling bij hr-beleid en de mogelijkheden om het Hr-beleid te ontwikkelen. Onderwerpen die genoemd worden waarop vooruitgang geboekt is, zijn onder andere: het formuleren van een organisatie visie en missie, het van daaruit vormgeven en vastleggen van personeelsbeleid en zodoende het creëren van helderheid van beleid en veiligheid in de organisatie die daaruit voortkomen. Respondenten geven aan dat ze middels de regeling belangrijke stappen hebben kunnen zetten op het gebied van hr die anders niet gezet konden worden door gebrek aan financiële mogelijkheden en tijd om de juiste expertise in huis te halen.

De deelnemers aan de enquête zijn ook gevraagd tot welke verandering de ingezette (hr-) expertise heeft geleid. Voor bijna iedereen heeft het geleid tot verandering gerelateerd aan kennis en inzicht van goed werkgeverschap. Ook heeft de (hr-)expertise volgens driekwart van de aanvragers geleid tot verandering gerelateerd aan de werksituatie van medewerkers (bijvoorbeeld: helderdere taakbeschrijvingen, meer rol bewustzijn, duidelijkere afspraken, eenduidigere werkwijze) en volgens ruim de helft van de aanvragers tot verandering in het gedrag van medewerkers.

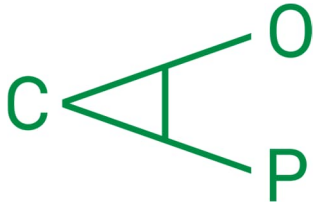
Uit bovenstaande resultaten kan worden geconcludeerd dat de hr-voucher en ingezette (hr-) expertise impact hebben gehad op organisatieniveau in de vorm van verandering in denkwijzen en gedrag. Hierbij is het nog niet duidelijk of deze veranderingen op langere termijn (zonder de Hr-voucher) stand blijven houden.

Proces van de aanvraag van de hr-voucher

Deze evaluatie laat zien dat de bruikbaarheid en toepasselijkheid van de voucher (zeer) positief wordt beoordeeld over alle drie de metingen heen. Datzelfde geldt voor zowel het proces als de ondersteuning bij de aanvraag. Hierbij gaat het om de hoogte van het maximaal aan te vragen budget, duidelijkheid van het aanvraagformulier, de informatievoorziening op de website HRvouchercultuur.nl, benodigde voorbereiding om de regeling aan te vragen en ondersteuning tijdens het aanvraagproces. Over het algemeen zijn de percentages respondenten die het aanvraagproces als (zeer) positief beoordeelde in de derde meting net wat lager dan bij de tweede meting. Maar de helft van de verschillende aspecten van het aanvraagproces en ondersteuning wordt wel positiever beoordeeld dan bij de eerste meting. De verschillen zijn echter over het algemeen beperkt en concluderend kan gezegd worden dat men zeer positief is over het aanvraagproces van de hr-voucher. Ook geeft men aan dat het laagdrempelige karakter van het hr-voucher traject als enorm prettig is ervaren.

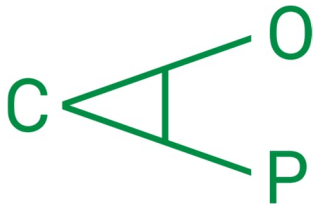
Tot slot: veranderingen richting de toekomst

Op de vraag wat men de komende periode anders gaat doen, wordt onder andere genoemd: het versterken van de samenwerking tussen werknemers en het verhelderen van rollen en



verantwoordelijkheden, mede door deze vast te leggen in een personeelshandboek. De veranderende wetgeving rondom zzp-contracten wordt ook vaak genoemd als een vraagstuk waar men graag stappen in zou willen zetten. Daarnaast worden de ontwikkel- en professionaliseringsmogelijkheden van werknemers genoemd.

Wanneer respondenten beschrijven wat ze zouden doen als ze onbeperkte middelen ter beschikking zouden hebben, bij wijze van een toekomstdroom, wordt sociale veiligheid meerdere malen genoemd als een onderwerp dat men beter zou willen kunnen waarborgen. Daarnaast klinkt sterk de wens om hr-zaken structureel meer aandacht te kunnen geven middels de inzet van meer expertise. Hierbij wordt gehint op een mogelijkheid om met meerdere kleinere organisaties hr-expertise te delen. Concluderend kunnen we stellen dat organisaties over het algemeen hun met de hr-voucher ingezette activiteiten structureel willen voortzetten richting de toekomst.



1. Inleiding

In 2021 hebben de Rijkscultuurfondsen een regeling opgesteld om culturele instellingen te ondersteunen op het gebied van goed werkgever- en opdrachtgeverschap. Vanuit deze regeling zijn vouchers verstrekt, waarmee de instellingen hr-expertise kunnen inhuren.

Na het ingaan van deze hr-voucher regeling is deze meermaals verlengd.³ Eind 2021 en in 2023 zijn de hr-vouchers geëvalueerd via een enquête. Hieruit bleek dat het proces rond de voucher en de opbrengsten over het algemeen positief zijn ontvangen. Mede hierdoor zijn ook in 2024 hr-vouchers beschikbaar gesteld. De vraag is of deze nieuwe tranche opnieuw heeft geleid tot de gewenste opbrengsten en hoe de gebruikers van de voucher het proces rond de aanvraag van de voucher hebben ervaren. Voor het antwoord hierop is opnieuw een enquête uitgezet onder de groep gebruikers van de hr-voucher. Concreet zijn er uitnodigingen verstuurd aan 87 culturele instellingen, die een voucher aanvroegen en ontvingen om hr-expertise in te huren en het personeelsbeleid te versterken. In de periode maart-april 2025 hebben 58 van deze instellingen de enquête volledig ingevuld, een respons van 67%⁴. In bijlage 1 is een nadere omschrijving van de respons op deze en de twee eerdere enquêtes opgenomen.

Stand van zaken bij de culturele instellingen wat betreft de ingezette hr-expertise

De antwoorden in de enquête zijn afhankelijk van hoe ver de instellingen in het proces van het hr-traject zitten, waarvoor de hr-expertise is ingezet. In de derde meting geeft 81% van de aanvragers aan dat het traject op dat moment nog bezig is, in de eerste meting was dit 63% en in de tweede meting 54% (bijlage 2, figuur 1).

In dit rapport gaan we in op de uitkomsten over het proces en ondersteuning bij het aanvragen van de hr-voucher, de resultaten van de hr-expertise en de eventuele vervolgstappen vanuit organisaties op het gebied van hr-beleid.

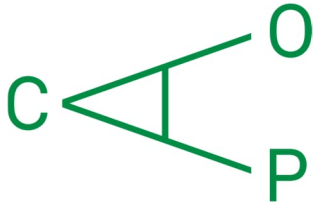
Leeswijzer: opbouw van dit rapport

Aan het begin van dit rapport is de samenvatting en conclusie opgenomen. Na dit inleidende hoofdstuk gaan we achtereenvolgens in op de volgende onderwerpen:

- **Hoofdstuk 2** beschrijft de inhoud van de aanvragen en de status van het hr-traject
- **Hoofdstuk 3** belicht de opbrengsten van de ingezette hr-expertise.
- **Hoofdstuk 4** gaat over de tevredenheid met de hr-expertise.

³ In 2021 zijn in een eerste ronde hr-vouchers t.w.v. maximaal 6.000 euro voor culturele instellingen beschikbaar gesteld. In 2022 en in 2024 is dit in een tweede en derde ronde opnieuw gebeurd, deze keer t.w.v. maximaal 20.000 euro. Culturele instellingen die al bij de eerste ronde een bedrag ontvingen, konden dit aanvullen tot dit maximale bedrag.

⁴ De eerste enquête onder culturele instellingen die de hr-voucher kregen toegekend, is uitgezet in de periode november-december 2021. Hierbij hebben 49 van de 67 deelnemende instellingen de enquête volledig ingevuld, een respons van 73%. De tweede enquête onder culturele instellingen die de hr-voucher kregen toegekend, is uitgezet in de periode juli-augustus 2023. Hierbij hebben 57 van de 131 deelnemende instellingen de enquête volledig ingevuld, een respons van 44%.



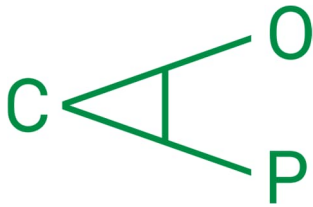
- **Hoofdstuk 5** gaat over de ervaringen rond het aanvraagproces en informatievoorziening.
- **Hoofdstuk 6** gaat in op de ambities en beoogde veranderingen op hr-gebied richting de toekomst.

Bij de analyses in dit rapport ligt de focus op de resultaten uit de derde enquête (gericht op aanvragers in ronde 3) en wordt waar mogelijk een vergelijking gemaakt met de resultaten uit de eerdere evaluaties (gericht op aanvragers in ronde 1 en 2)⁵. Waar relevant wordt verwezen naar figuren, die in de bijlage van dit rapport zijn opgenomen. In de tekst vermelden we relatief grote verschillen tussen kleine en (middel)grote organisaties.

Onderscheid kleine en (middel)grote organisaties op basis van fte

Voor een aanvullende analyse van de enquêteresultaten over de hr-vouchers hebben we onderscheid gemaakt tussen kleine en middel(grote) organisaties uit de culturele sector. Voor kleine organisaties zijn we uitgegaan van organisaties met minder dan 5 fte (N=29) medewerkers in loondienst; voor (middel)grote organisatie van 5 fte of meer (N=28) medewerkers in loondienst. Deze indeling is bepaald door de onderzoekers op basis van de responsverdeling wat betreft het opgegeven aantal fte voor de organisatie; en ook zijn de aantallen per groep relatief beperkt. De resultaten voor deze vergelijkende analyse zijn indicatief.

⁵ Dit is een vergelijking tussen 3 steekproeven, waarbij de deelnemers per steekproef in meer of mindere mate verschilden.



2. Inhoud van de aanvragen en status van het traject

Het belangrijkste inhoudelijke zwaartepunt van de aanvragen loopt uiteen; fair pay/fair practice en governance vaakst genoemd (bijlage 2, figuur 2)

- Iets meer dan een derde (34%) van de aanvragers in de derde enquête geeft aan dat het inhoudelijke zwaartepunt van de aanvraag ligt op één van de vier hoofdthema's, namelijk het versterken van⁶:
 - governance (12%)
 - fair pay/fair practice (14%)
 - diversiteit & inclusiviteit (2%) en
 - sociale veiligheid (7%)
- In de tweede meting noemden deelnemers relatief vaker een van deze thema's (totaal 49%) als inhoudelijk zwaartepunt dan in de derde meting. In de eerste meting werd deze vraag nog niet gesteld.
- Een relatief groot deel van de culturele instellingen heeft dus een ander thema genoemd middels een open antwoordoptie. Thema's die in de derde meting vaak genoemd worden zijn: het toewerken en formuleren van een visie/missie voor de organisatie met betrekking tot het personeelsbeleid en het vormgeven en vastleggen daarvan. Ook wordt leiderschap, zowel op persoonlijk gebied als in formele zin, genoemd als thema.

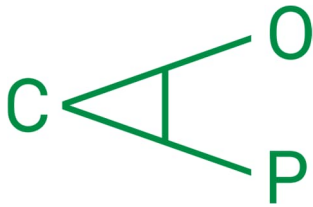
Analyse thema's hr-aanvragen

Naast de enquête hebben we in 2024 een analyse gedaan van de thema's waarop de hr-aanvragen waren gericht. Deze analyse is gebaseerd op 75 aanvragen uit de laatste ronde hr-vouchers waar ook de enquête-2025 op gericht was. Hieruit komt naar voren dat 31% van de aanvragen gericht was op governance, 57% op fair practice, 29% op diversiteit en inclusie en 29% op sociale veiligheid. Deze percentages zijn dus anders dan de enquête en hebben te maken met dat deelnemers aan de enquête er relatief vaak voor hebben gekozen om het zwaartepunt van hun aanvraag in een open antwoord te benoemen.

Minderheid heeft traject al afgerond (bijlage 2, figuur 1)

- In de derde meting heeft maar een beperkt deel (5%) van de organisaties het traject afgerond. Bij de eerste (29%) en tweede (44%) meting lag dit aandeel hoger. Dit heeft mogelijk te maken met het feit dat bij de laatste meting de evaluatie van het traject

⁶ Percentages tellen niet op tot 34%, maar 35% vanwege afronding.



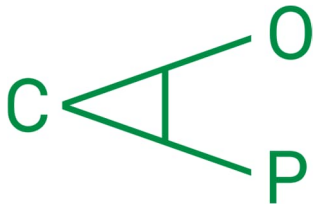
sneller volgde. Daarnaast ging het in vergelijking tot de eerste meting om een omvangrijker traject.

Bijsturing van het traject voor bijna 30% van de aanvragers nodig

- Een minderheid van de aanvragers (29%) heeft gedurende het traject tussentijds bijgestuurd, terwijl dit aandeel in de eerste (76%) en tweede (56%) enquête hoger lag. Deze uitkomst hangt vermoedelijk samen met het gegeven dat vooral in de derde meting maar weinig organisaties het traject hebben afgerond en de mogelijke bijsturing dus nog kan komen.
- De respondenten die tussentijds bijstuurden geven voor een groot deel aan dat dit onderdeel is van het proces. Er werd bijvoorbeeld genoemd dat pas gaandeweg zaken duidelijk(er) werden.

“Na een eerste inventarisatie is de vraag aangescherpt – er kwam meer accent op personele inzet en ontwikkeling in plaats van 'tools'.”

“Bijsturing was nodig omdat er steeds nieuwe dingen op ons afkomen waar we vooraf geen weet van hadden.”



3. Opbrengsten van de ingezette hr-expertise

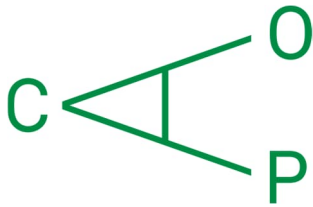
Meer inzicht in mogelijkheden om hr-/organisatiebeleid te ontwikkelen (bijlage 2, figuur 3)

- De hr-expertise heeft voor een relatief groot deel van de respondenten geleid tot inzichten in (eerste, tweede, derde meting):
 - wat nodig is voor de volgende stap in het hr-/organisatiebeleid (61%, 60%, **71%**)
 - waar de organisatie heen wil op hr-gebied/organisatiebeleid (61%, 68%, **62%**)
 - waar de organisatie nu staat met het hr-/organisatiebeleid (61%, 63%, **56%**)
 - de mogelijkheden om het hr-/organisatiebeleid te ontwikkelen (35%, 53%, **55%**)
 - waar behoefte aan ontwikkeling ligt bij het hr-/organisatiebeleid (51%, 56%, **44%**)
- Zoals blijkt uit de hiervoor genoemde percentages is in de derde meting in vergelijking met de twee voorgaande metingen vaker inzicht verkregen in “wat er nodig is voor een volgende stap in het hr-/organisatiebeleid”. Aan de andere kant heeft een kleiner deel inzicht verkregen in de “waar de organisatie nu staat met het hr-/organisatiebeleid” en “waar de behoefte aan ontwikkeling in het beleid ligt”.

Hr-expertise heeft geleid tot verandering gerelateerd aan kennis en inzicht van goed werkgeverschap en de werksituatie van medewerkers

- In open antwoorden geven de respondenten aan dat het hr-traject heeft bijgedragen aan veranderingen op verschillende vlakken. Het vaakst noemen zij:
 - Het vastleggen van personeelsbeleid waar dat voorheen nog niet (voldoende helder) het geval was.
 - Het beter kunnen handelen op het gebied van sociale veiligheid.
 - *Governance* en het duidelijk kunnen optekenen van rollen en verantwoordelijkheden.
- 89% vindt dat de hr-expertise heeft geleid tot verandering gerelateerd aan hun kennis en inzicht van goed werkgeverschap (bijlage 2, figuur 4). Een van de deelnemers zegt hierover:

“Onder het toezicht van onze coach/adviseur hebben we een helder en gefocust inzicht gekregen in onze identiteit, missie, visie en aanpak (...) Door het sparren en de gesprekken met de coach/adviseur zijn we bezig met het maken van profielen voor duidelijke taakomschrijvingen met rechten en plichten voor iedere medewerker. Of het nu gaat om productiewerk, redactie of PR, iedereen krijgt een overzichtelijk en vooral helder profiel van wat zijn/haar werkzaamheden inhouden, hoe ze te werk gaan en wat ze van de organisatie kunnen verwachten...”

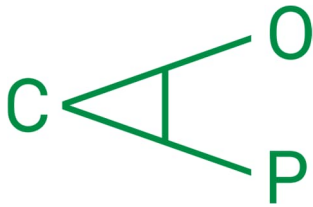


- 75% geeft aan dat de hr-expertise heeft geleid tot verandering gerelateerd aan de werksituatie van medewerkers.
“De sessies hebben geleid tot meer duidelijkheid in onze missie, visie en werkwijze. Door gesprekken met de coach hebben we heldere taakomschrijvingen en profielen voor medewerkers ontwikkeld, wat de rolverdeling en verwachtingen duidelijker maakte. Dit heeft geleid tot een gemotiveerder en effectiever team, met verbeterd gedrag en een sterkere werksituatie.”
- 75% geeft aan dat de hr-expertise heeft geleid tot verandering in de manier waarop er wordt samengewerkt in de organisatie. Een van de deelnemers zegt hierover:
“Doordat we samen naar de hr-vraagstukken kijken, zijn we ons ook gezamenlijk bewust over wat we belangrijk vinden en hoe we willen werken. Dit maakt het makkelijker en leuker om het gesprek te blijven voeren op inhoud en proces.”
- 55% van de aanvragers geeft aan dat de hr-expertise heeft geleid tot verandering in het gedrag van medewerkers. Uit de open antwoorden blijkt dat het aandacht besteden aan en het verhelderen van zaken (bijvoorbeeld: taakomschrijving, beleid inhuren van zzp’ers, salariering) maakt dat mensen met meer rust, focus en een gevoel van veiligheid en eigenaarschap te werk kunnen gaan wat wederom de samenwerking versterkt. Hierover werd bijvoorbeeld gezegd:
“De versterkte informatiepositie leidt tot autonomere medewerkers die effectiever kunnen samenwerken.”

“De gesprekken met de coach/adviseur hebben daarbij gezorgd voor meer focus op de missie en visie van de organisatie, wat de teamdynamiek en werkprocessen heeft versterkt.”

Hr-voucher wordt aanbevolen, het laagdrempelige karakter wordt gewaardeerd

- Voor bijna alle respondenten (97%) is het (zeer) waarschijnlijk dat zij de hr-voucher aanbevelen bij collega-instellingen.
- In de toelichting wordt vaak aangegeven dat men niet alleen blij is met de steun maar ook het laagdrempelige karakter ervan. Zo benadrukt een respondent:
“Ik vind de voucher erg goed aansluiten bij de behoeftes in de sector. Organisaties zoals de onze hebben geen hr/P&O afdeling, dat ligt allemaal bij de zakelijk leiding/directie, maar dat zijn geen specialisten terwijl dit (hr) wel echt een vak is, en nog erg veranderlijk ook. Ook vind ik het goed dat er veel vertrouwen uitgaat van de regeling, een relatief lage regeldruk. Daar kunnen andere financiers een voorbeeld aan nemen.”

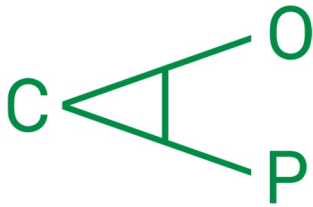


4. Tevredenheid met de ingezette hr-expertise

Grote tevredenheid over de resultaten van de ingezette hr-expertise

- 47% van de respondenten is van mening dat de doelstellingen van het project (al) behaald zijn (bijlage 2, figuur 5). Deze mening werd in de eerste enquête (43%) bijna net zo vaak gedeeld, maar in de tweede enquête (60%) juist vaker. Dat dit aandeel in de tweede meting hoger ligt, kan te maken hebben met het gegeven dat op moment van bevraging een groter aandeel dan in de twee andere metingen het traject had afgerond.
- In de derde meting is 93% van de respondenten (zeer) tevreden over de resultaten die de expertise tot nu toe heeft opgeleverd. Bij de eerste meting (88%) en tweede meting (90%) lagen deze percentages iets lager (bijlage 2, figuur 6).
- Uit de open antwoorden blijkt dat de deelnemers tevreden zijn over de mogelijkheden die het traject biedt om experts uit te nodigen in hun organisatie om samen met hen orde op zaken te kunnen stellen. Velen geven aan dat dit zonder deze regeling niet (zo goed) van de grond zou zijn gekomen. Ook wordt de meerwaarde voor het personeel benadrukt:
“De middelen gaven ons de mogelijkheid externe expertise te gebruiken om onze processen te optimaliseren en verbeteren. Een en ander heeft geleid tot een eigen PSA (psychosociale arbeidsbelasting, red.) afdeling binnen onze organisatie, wat veel oplevert voor onze medewerkers.”
- Geen van de respondenten heeft aangegeven (zeer) ontevreden te zijn over de resultaten die de hr-expertise tot nu toe heeft opgeleverd. Bij de eerste meting was dit percentage 2% en bij de tweede meting 9%. Wel geven meerdere respondenten in de derde meting aan dat het traject een forse tijdsinvestering kan vragen, wat uiteindelijk loont maar ook een uitdaging kan zijn:
“Dit soort trajecten duren altijd langer dan je op voorhand hoopt, maar die tijd en ruimte nemen we om het goed te doen. De stappen die we zetten zijn echter van grote waarde.”

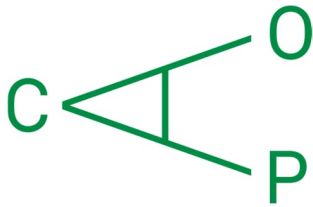
“Het proces kost relatief veel tijd. Het kunnen betalen en inzetten van een hr-adviseur is één ding, maar die heeft natuurlijk heel veel input nodig vanuit directie voor samenspraak en overleg. Dat combineren met normale werkzaamheden is nog steeds een uitdaging.”



5. Ervaringen met het aanvraagproces en informatievoorziening

Positief oordeel over het proces en ondersteuning bij aanvragen; deelnemers kritischer over informatievoorziening vanuit Rijkscultuurfondsen. (bijlage 2, figuur 7)

- Nagenoeg alle respondenten zijn in alle drie de evaluaties positief tot zeer positief over de bruikbaarheid en toepasselijkheid van de hr-voucher.
- Ook is een meerderheid (zeer) positief over diverse andere aspecten rond het proces en ondersteuning bij het aanvragen van de hr-voucher. Hierbij gaat het om (eerste-tweede-derde enquête):
 - De hoogte van het maximaal aan te vragen budget (78%-96%-**91%**)
 - Duidelijkheid van het aanvraagformulier (84%-96%-**86%**)
 - Informatievoorziening op de website HRvouchercultuur.nl (88%-89%-**83%**)
 - Benodigde voorbereiding om regeling aan te vragen (84%-89%-**88%**)
 - Ondersteuning tijdens het aanvraagproces (82%-81%-**81%**)
 - Informatievoorziening vanuit de Rijkscultuurfondsen (67%-65%-**53%**)
- De percentages voor de drie metingen wijken verder beperkt van elkaar af. Wel valt op dat in de derde enquête de informatievoorziening vanuit de Rijkscultuurfondsen vaker als neutraal wordt beoordeeld in plaats van (zeer) positief. Over dit aspect van de ondersteuning bij het aanvraagproces zijn de respondenten sowieso kritischer dan de andere aspecten. Ook wordt de hoogte van het maximaal aan te vragen budget in de tweede en derde meting vaker positief beoordeeld dan in de eerste meting. Dit ligt voor de hand, omdat het maximaal aan te vragen budget bij de tweede en derde meting 20.000 euro was, terwijl het bij de eerste meting nog ging om 6.000 euro.



6. Ambities en behoefte voor de toekomst

Komende periode vooral aanpassingen in samenwerking en beleid

- De deelnemers geven aan een scala aan onderwerpen te willen aanpakken, en het gevoel te hebben dit nu, dankzij de regeling, beter te kunnen doen. Veel onderwerpen zijn gericht op samenwerking en verheldering van rollen en verantwoordelijkheden: *“Naast de verbeteringen in samenwerking willen we de komende jaren: focus leggen op informele begeleiding en kennisdeling; regelmatig feedbacksessies organiseren; duurzame werkrelaties opbouwen door wederzijds respect en vertrouwen; ruimte geven voor innovatieve projecten; flexibele werktijden en thuiswerkmogelijkheden bieden.”*

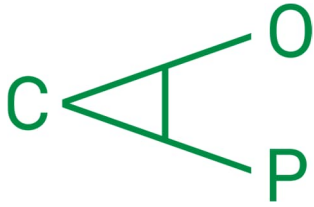
“Tot op heden waren we allemaal zzp'ers, was het los zand en waren er weinig afspraken. Nu gaan we in de komende maanden werken aan een personeelshandboek, huisreglement, bestuursreglement en maken we functieomschrijvingen. Het is totaal anders en toch verandert er weinig; we blijven wie we zijn, maar wel fijn dat er straks regels zijn waar we ons allemaal aan moeten houden.”

- Ook worden de ontwikkelmogelijkheden van werknemers meerdere malen genoemd: *“De basis wordt werken vanuit dienstverbanden i.p.v. met zzp'ers. Waarbij we coachend leiderschap als managementstijl inzetten en persoonlijke leerdoelen van medewerkers daar waar mogelijk faciliteren. Met een beleid op secundaire arbeidsvoorwaarden.”*
- Daarnaast zien respondenten een rol voor hr-specialisten in de toekomst weggelegd: *“Nieuwe werknemers krijgen een contract aangeboden met functieprofiel en taakomschrijving. Er worden meer gefundeerde besluiten genomen op het gebied van hr en personeelsbeleid. Bij vraagstukken zal sneller advies ingewonnen worden van een hr-specialist.”*

Behoeftte aan verandering: sociale veiligheid waarborgen en structurele aandacht voor hr

- Op de vraag wat men nog wil veranderen, ongeacht de beschikbaarheid van middelen, geeft men diverse antwoorden. Meerdere respondenten geven wederom de wens aan om meer hr-expertise in hun organisatie te hebben:

“Een vaste hr betrokkenheid zou daarin fijn zijn. Het is een vakgebied wat zich snel ontwikkelt qua wet en regelgeving, zodra een traject als deze afgerond is zal je een vorm moeten vinden om dit op orde te houden. Een gedeelde hr expertise met verschillende culturele instellingen zou hierin interessant kunnen zijn.”

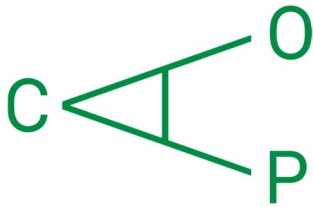


“Ik zou een permanente hr-ondersteuning willen hebben, ook nadat het geld van de voucher op is. En ik zou aandacht willen hebben voor inclusie en diversiteit.”

“Structureler tijd en aandacht aan hr kunnen besteden. Nu is het vanwege de omvang van de organisatie een van de vele taken die we uitvoeren.”

Ook is sociale veiligheid en nieuwe wetgeving rond zzp'ers verschillende malen genoemd:

“Verder werken aan taakduidelijkheid door verheldering functieomschrijvingen, sociale veiligheid DBA wetgeving verder uitwerken, en een vast aanspreekpunt voor medewerkers.”



Bijlage 1: Toelichting analyse en respons op de enquêtes

Vergelijking drie steekproeven

In dit rapport maken we een vergelijking tussen drie enquêtes onder deelnemers aan de hr-voucherregeling. Deze enquêtes zijn in 2021, 2023 en 2025 uitgezet onder culturele instellingen die de hr-voucher hebben aangevraagd en gebruikt. Hierbij moet bedacht worden dat dit een vergelijking is tussen drie verschillende steekproeven en dat aan de drie enquêtes in meer of mindere mate verschillende organisaties hebben deelgenomen. Verschillen in uitkomsten tussen de metingen kunnen dus (deels) verklaard worden door een verschil in organisaties die deelnamen aan de enquêtes.

Respons op de enquêtes

Het aantal uitnodigingen en responspercentage verschilde voor de metingen in 2021-2023 en 2025. De hoogste respons (73 procent) werd behaald in 2021 toen ook het minst aantal organisaties werd aangeschreven. In absolute aantallen zijn de verschillen beperkter. Circa 50 tot 60 culturele instellingen vulden een of meerdere van de drie enquêtes in.

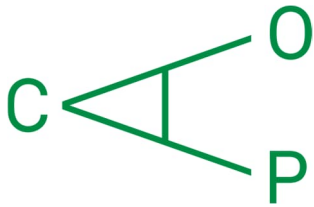
Tabel 1: Respons enquêtes 2021, 2023 en 2025 en aantal uitgenodigde culturele instellingen, die een hr-voucher gehonoreerd kregen.

	2021	2023	2025
Uitgenodigd	67	131	87
Respons	49	57	58
Responspercentage	73,1%	43,5%	66,7%

Omvang van de organisaties, die de enquête invulden

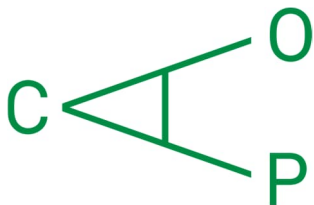
Zoals uit de volgende tabel 2 naar voren komt, is er enig verschil tussen de drie enquêtes als het gaat om het aandeel instellingen naar het aantal fte dat zij in loondienst hebben. Zo heeft in de meting van 2025 10% van de instellingen geen personeel in loondienst, terwijl dat in de twee eerdere metingen uitkwam op om en nabij de 20%. Aan de laatste meting hebben ook relatief meer grotere culturele instellingen meegedaan: 40% heeft 10 fte of meer in loondienst, terwijl dat om 22% en 33% gaat voor respectievelijk de metingen uit 2021 en 2023.

Het aandeel externe inhuur die de culturele instellingen inzetten is in de drie metingen redelijk vergelijkbaar.



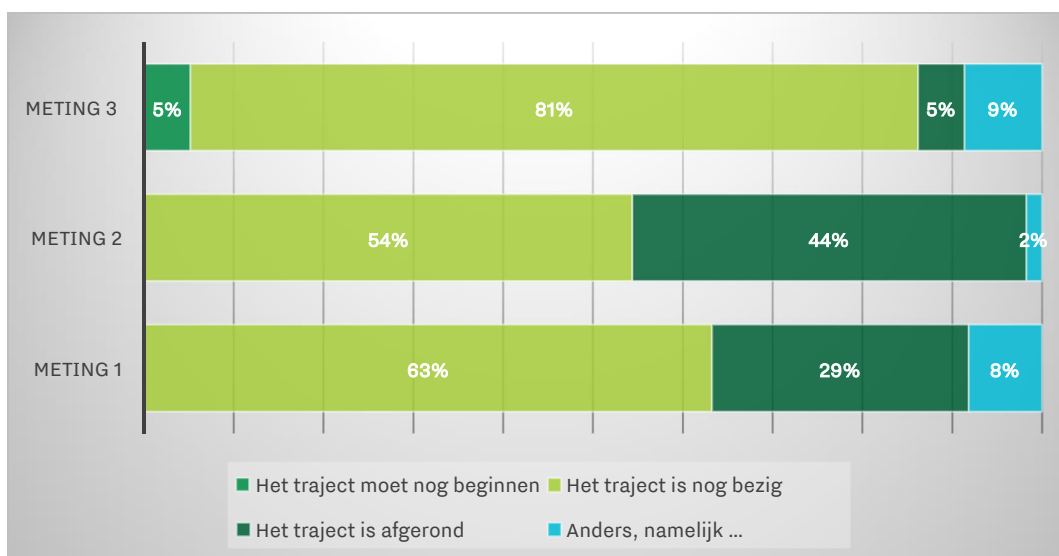
Tabel 2: Verdeling respons culturele instellingen hr-aanvragers naar aantal fte in loondienst en externe inhuur voor de enquêtes uit 2021, 2023 en 2025

	2021 (N=49)	2023 (N=57)	2025 (N=58)
<i>Loondienst</i>			
Geen personeel	20%	18%	10%
<5 fte	35%	33%	36%
5 tot 10 fte	20%	16%	14%
10 fte of meer	22%	33%	40%
Weet niet	2%	0%	0%
Totaal	100%	100%	100%
<i>Externe inhuur</i>			
Geen externe inhuur	0%	0%	2%
<5 fte	53%	49%	53%
5 tot 10 fte	24%	26%	22%
10 fte of meer	18%	25%	22%
Weet niet	4%	0%	0%
Totaal	100%	100%	100%

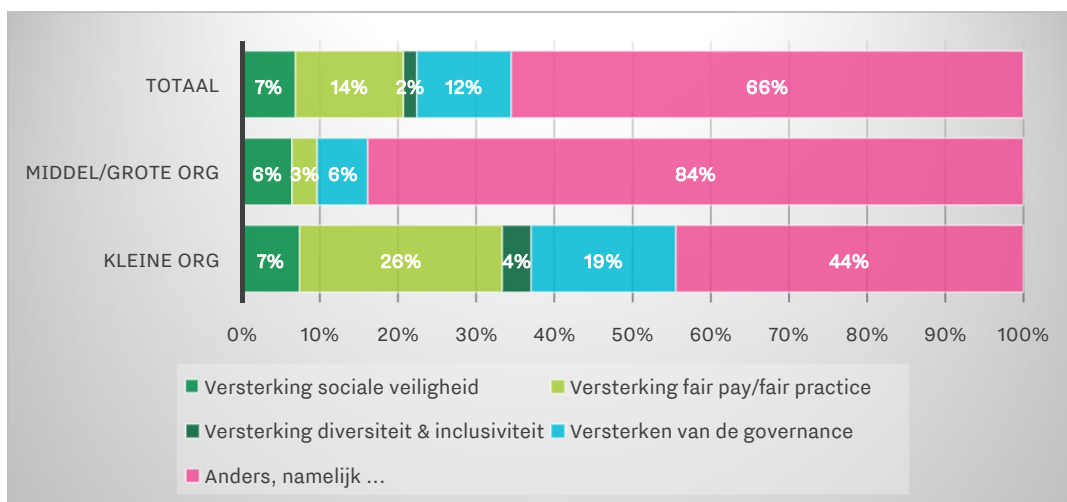


Bijlage 2: Figuren op basis van de enquêtes

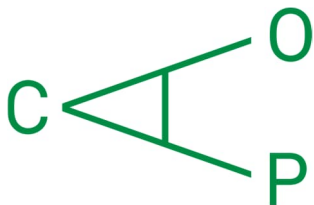
Figuur 1: Wat is op dit moment de stand van zaken bij de inhuur van hr-expertise waarvoor de hr-voucher is bedoeld? (Meting 1, N=49; meting 2, N=57; meting 3, N=55)



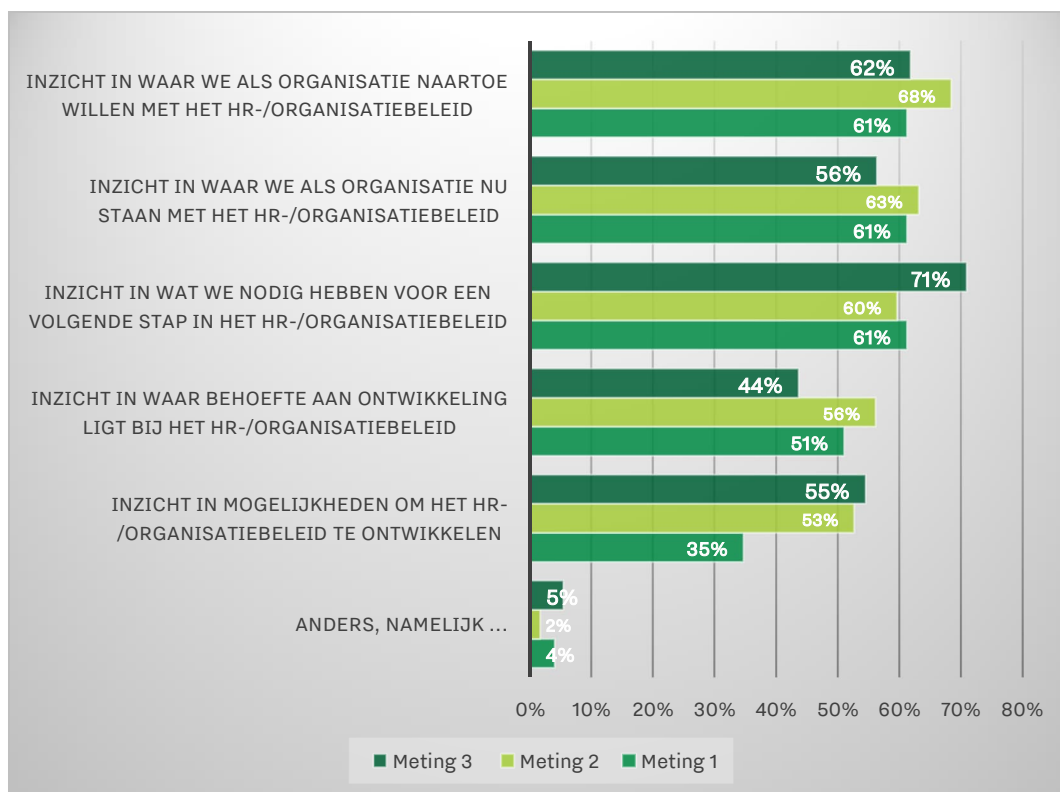
Figuur 2: Waar lag in jouw aanvraag het belangrijkste inhoudelijke zwaartepunt? (Kleine organisatie, N=27; middel/grote organisatie, N=31; totaal=58)

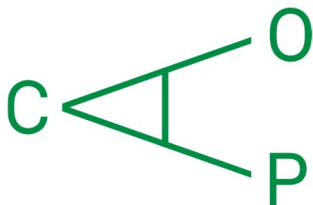


¹ Kleine organisatie=<5 fte; middel/grote organisatie=5 fte of meer. De verschillen tussen kleine en middel/grote organisaties zijn significant bij een 95%-betrouwbaarheidsniveau (χ^2).



Figuur 3: Welke (aanvullende) inzichten heeft de ingezette hr-expertise opgeleverd voor het algemene hr-beleid? (Meting 1, N=49; meting 2 N=57; meting 3, N=55)

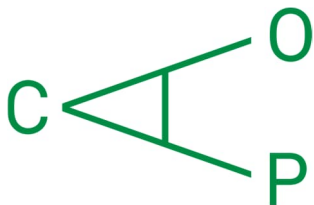




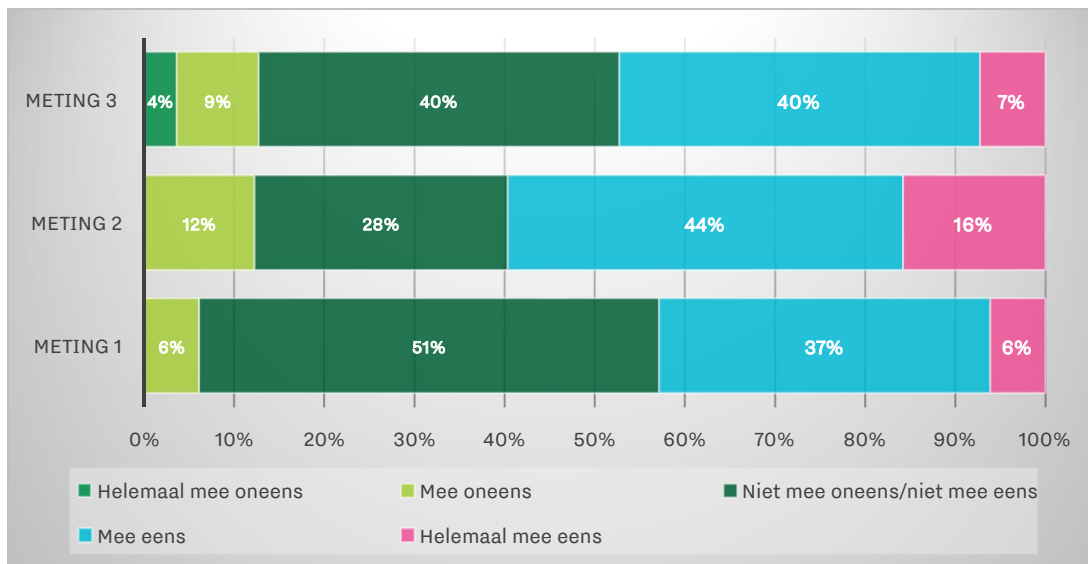
Figuur 4: In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen? "De ingezette expertise heeft geleid tot verandering gerelateerd aan ..." Kleine organisatie, N=26; middel/grote organisatie, N=29; Totaal, N=55)¹



¹Eerder in dit rapport staan de opgetelde percentages voor de antwoorden "eens" en "helemaal mee eens". Deze kunnen door afronding licht afwijken van de percentages uit deze figuur. De verschillen tussen kleine en middel/grote organisaties zijn alleen significant bij een 95%-betrouwbaarheidsniveau (χ^2) bij de stelling "...de manier waarop we samenwerken in onze organisatie".

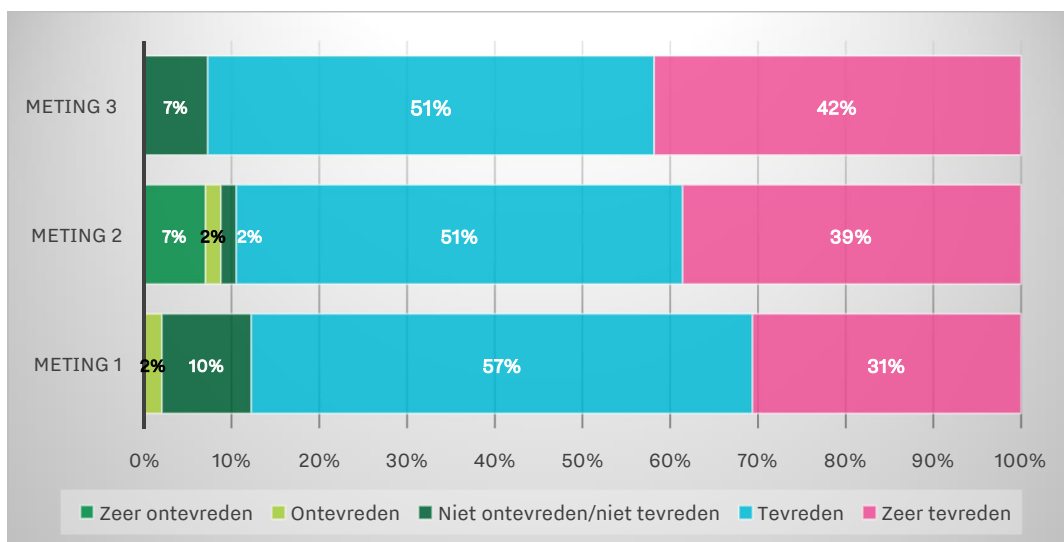


Figuur 5: In hoeverre ben je het eens met de volgende stelling? "Ik heb de doelstellingen van mijn project (a) behaald" (Meting 1, N=49; meting 2, N=57; meting 3, N=55)¹

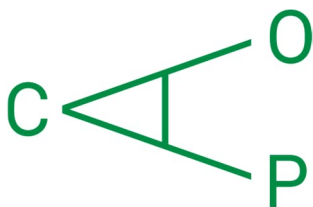


¹Eerder in dit rapport staan de opgetelde percentages voor de antwoorden "mee eens" en "helemaal mee eens". Deze kunnen door afronding licht afwijken van de percentages uit deze figuur.

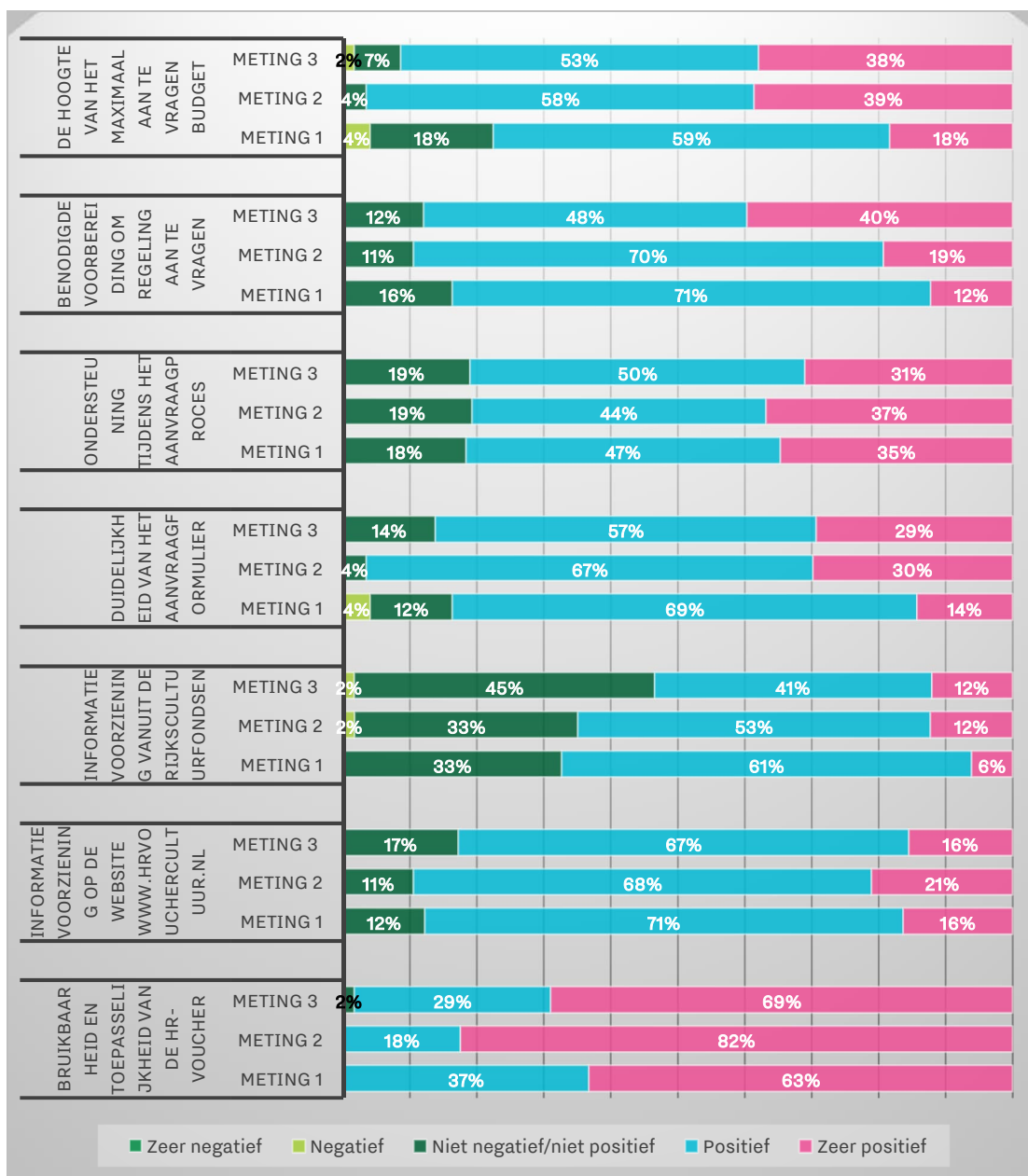
Figuur 6: In hoeverre ben je tevreden over de resultaten, die de ingezette hr-expertise tot nu toe heeft opgeleverd? (Meting 1, N=49; meting 2, N=57; meting 3, N=55)¹



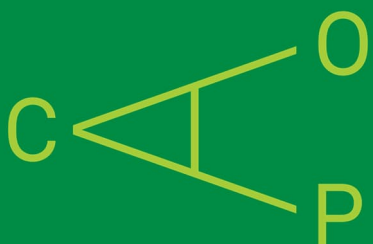
¹Eerder in dit rapport staan de opgetelde percentages voor de antwoorden "tevreden" en "zeer tevreden". Deze kunnen door afronding licht afwijken van de percentages uit deze figuur.



Figuur 7: Hoe beoordeel je de volgende aspecten van de hr-voucher? (Meting 1, N=49; meting 2, N=57, Meting 3, N=58)¹



¹Eerder in dit rapport staan de opgetelde percentages voor de antwoorden “positief” en “zeer positief”. Deze kunnen door afronding licht afwijken van de percentages uit deze figuur.



Partner voor de publieke sector