

An aerial, high-angle photograph of the city of Utrecht, Netherlands, showing a dense urban landscape with numerous buildings, streets, and a prominent church spire on the left side. The image is in black and white with a blue tint.

**Masterscriptie  
Kunstbeleid en -management**

# **Samenspel of monoloog?**

**Een onderzoek naar de kwaliteit van de verhouding  
tussen de Utrechtse theatersector  
en de gemeente Utrecht**

**Guido Vermunt  
3238385**

**Begeleider: Kees Vuyk**

## Voorwoord

In mei begon ik met het bedenken van een concept voor mijn afstudeerscriptie. Dit bedenken bestond vooral uit verdieping in de wetenschappelijke literatuur. Ik wilde me graag toespitsen op het concept kwaliteit, aangezien ik het erg interessant vind wanneer en waarom men iets als 'goed' en wanneer en waarom men iets als 'niet goed' bestempelt. In het eerste concept probeerde ik theaterorganisaties in te delen naar gelang zij met hun kunst wilden excelleren op kwaliteit of op het aanspreken van een breed publiek of op het trekken van volle zalen, etc. Kunstorganisaties laten zich echter niet zo snel in een hokje stoppen. Het theoretisch kader voor deze opzet werd daardoor te uitgebreid en uiteindelijk te onoverzichtelijk.

Toch inspireerde het mij om met verschillende organisaties en instanties rond de tafel te zitten. Daarnaast heb ik altijd erg veel plezier in het 'kwalitatief' interviewen, iets waar ik tijdens mijn basisopleiding (Algemene Sociale Wetenschappen) erg veel ervaring in op heb kunnen doen. Het rond de tafel gaan met vele - soms invloedrijke - organisaties is steeds een focus geweest in het onderzoek dat nu voor u ligt.

Met veel plezier heb ik de theaterorganisaties en instanties geïnterviewd en de resultaten hier beschreven. Ik heb steeds geprobeerd interessante verbanden en spanningsvelden bloot te leggen en de situatie zo realistisch mogelijk weer te geven.

Graag wil ik allereerst Kees Vuyk van harte bedanken voor de gesprekken, discussies en de vele feedback die ik op afgesproken momenten, maar ook op willekeurige bezoeken aan zijn kantoor en zelfs bij hem thuis in Amsterdam kon krijgen. Daarnaast wil ik Philomeen Lelieveldt bedanken voor alle enthousiasme, hulp en inspiratie die zij bood in die opstartfase van dit onderzoek. Norine Terpstra is iemand die voor haar professionele advies, tips en tijd zeker niet ongenoemd mag blijven. Als laatste gaat mijn dank uit naar alle respondenten die bereid waren om – soms op heel korte termijn – tijd vrij te maken voor een interview. Zonder al deze medewerking was dit onderzoek niet of nauwelijks mogelijk geweest.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>II</b>
<b>Inhoudsopgave</b> .....	<b>III</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>1</b>
1.1 Doel- en vraagstelling.....	2
1.2 Maatschappelijke & wetenschappelijke verantwoording .....	2
<b>2. Theoretisch kader</b> .....	<b>4</b>
2.1 Algemene communicatie en het SERVQUAL-model.....	5
2.2 Het subsidieaanvraagformat, de Audit Society .....	8
2.3 De tussentijdse visitaties en de beleidscyclus .....	10
<b>3. Methode</b> .....	<b>11</b>
3.1 Dataverzameling.....	11
3.2 Respondenten .....	11
3.3 Onderzoeksproces .....	12
<b>4. Resultaten</b> .....	<b>13</b>
4.1 De algemene communicatie.....	13
4.1.1 Inleiding.....	13
4.1.2 Bevindingen .....	13
4.1.3 Samenvattend.....	21
4.2 Het subsidieaanvraagformat.....	22
4.2.1 Inleiding.....	22
4.2.2. Bevindingen .....	22
4.2.3 Samenvattend.....	27
4.3 De visitatiecommissie.....	28
4.3.1 Inleiding.....	28
4.3.2 Resultaten .....	28
4.3.3 Samenvattend.....	34
<b>5. Analyses</b> .....	<b>36</b>
5.1 De algemene communicatie en het SERVQUAL-model.....	36
5.2 Het subsidieaanvraagformat en de Audit Society.....	38
5.3 De tussentijdse visitatie en de beleidscyclus van Hoogerwerf.....	39
<b>6. Conclusie / Discussie</b> .....	<b>40</b>
6.1 De deelvragen beantwoord.....	40
6.1.1 De algemene communicatie .....	40
6.1.2 Het subsidieaanvraagformat .....	40
6.1.3 De tussentijdse visitatie .....	41
6.2 De hoofdvraag beantwoord .....	42
6.3 Aanbevelingen .....	42
6.4 Discussie.....	44
<b>7. Referenties</b> .....	<b>45</b>
<b>8. Overzicht interviews</b> .....	<b>46</b>
<b>Afkortingenlijst</b> .....	<b>47</b>

## 1. Inleiding

Er is de laatste jaren veel veranderd in het cultuurlandschap. In het kader van de bezuinigingen van kabinet Rutte 1, besloot staatssecretaris Halbe Zijlstra van Onderwijs Cultuur & Wetenschap rigoureus te bezuinigen op de cultuursubsidies. Waar de Raad voor Cultuur eerst een rechtstreeks verlengstuk betekende van de overheid werd hun advies om niet te overhaast en niet te driftig te bezuinigen, in de wind geslagen. Wellicht een teken dat de landelijke verhoudingen in het culturele veld tussen subsidie, gesubsidieerde en adviesorganen zijn verschoven.

De bezuinigingen op cultuur en de gevolgen daarvan, hebben vermoedelijk ook consequenties voor het subsidiebeleid op provinciaal en gemeentelijk niveau. Doordat er in landelijke subsidies gesneden werd, vielen de essentiële geldstromen weg om alle bestaande culturele instellingen overeind te houden. In de gemeente Utrecht trok de provincie zich daar bovenop volledig terug als geldverstrekker wat betreft festivals en podiumprogrammering. De hoop van instellingen om gered te worden, kon daarna alleen nog op de gemeente Utrecht gevestigd worden. Deze heeft echter geen onuitputtelijke bron van financiële middelen<sup>1</sup>. De gemeente Utrecht koos ervoor geen kaasschaafmethode te hanteren<sup>2</sup> en zag zich genoodzaakt bepaalde instellingen te laten vallen.

Zeker in tijden van felle koerswijzigingen en een minder gunstig financieel klimaat is goede communicatie, samenwerking en duidelijkheid tussen culturele organisaties en gemeentes belangrijk. Goed gemeentelijk beleid is nodig voor een gezonde verhouding met culturele organisaties.

Nu de situatie in de kunstensector enigszins lijkt te stabiliseren, breekt een interessante periode aan om te onderzoeken hoe de instellingen aankijken tegen de huidige verhouding met hun gemeente.

Dit onderzoek richt zich op de algemene communicatie en de vaste contactmomenten (de subsidieaanvragen en de tussentijdse visitatie) van de gemeente Utrecht met de culturele instellingen.

---

<sup>1</sup> Gemeente Utrecht (november 2011), Open Ruimte: Cultuurvisie 2012-2022

<sup>2</sup> Gemeente Utrecht (september 2012), Nota Subsidievoorstellen 2013 – 2016: In het kader van de cultuurnota 2013-2016

## 1.1 Doel- en vraagstelling

Het onderzoek richt zich op de Utrechtse culturele sector, meer bepaald de Utrechtse theatersector.

Het doel van het onderzoek is aan de hand van een verkenning zicht krijgen op kwaliteit van de huidige verhouding tussen de theaterinstellingen en de gemeente. Aan de hand van deze inzichten kunnen eventueel aanbevelingen worden gedaan. Bijzonder aan het onderzoek is dat de nadruk zal liggen op de visie van de culturele organisaties.

De doelstelling krijgt vorm in de volgende hoofdvraag: **Hoe is het gesteld met de verhouding tussen de Utrechtse theaterinstellingen en de gemeente Utrecht?**

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zal het onderzoek gedaan worden naar drie thema's: de algemene communicatie, het format van de subsidieaanvragen en de tussentijdse visitatie.

De algemene communicatie is verdeeld in drie deelvragen. Er zal bijvoorbeeld gekeken worden of beide partijen tevreden zijn met het contact dat ze op dit moment hebben.

In het tweede thema wordt bekeken of het format voor subsidieaanvraag door instellingen nog geschikt wordt bevonden om hun vierjaarlijkse plannen en doelen duidelijk te formuleren.

Het derde thema is verdeeld in de twee deelvragen. Hiermee wordt er ingezoomd op de tussentijdse visitaties die vorige subsidieronde door de gemeente zijn ingezet. Vraag is of dit beleidsinstrument vruchten heeft afgeworpen en of/hoe de visitatieronde een zinvoller instrument kan worden voordat het in de huidige subsidieronde wordt ingezet.

### **De algemene communicatie**

1. Hoe is het gesteld met de algemene communicatie tussen instellingen en gemeente?
2. Wat verwachten de instellingen van de rol van de gemeente Utrecht?
3. Zijn er wensen wat betreft de communicatie en de samenwerking en is er ruimte voor verbetering?

### **Het subsidieaanvraagformat**

4. Is het huidige format voor de subsidieaanvraag volgens de instellingen nog geschikt om 4-jaars plannen en doelen duidelijk te kunnen formuleren?

### **De visitatie**

5. Functioneert het nieuwe instrument 'de visitatie' voor beide partijen?
6. Kan het instrument visitatie verbeterd worden?

De opbouw van dit onderzoeksrapport is als volgt. Allereerst wordt in hoofdstuk 1.2 de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie toegelicht. In hoofdstuk 2 wordt per thema een theoretisch kader uiteen gezet. Deze kaders vormen de achtergrond waartegen de antwoorden van de organisaties worden geanalyseerd. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksmethode beschreven. Zo wordt de keuze voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering verantwoord en wordt de selectie voor de zeven te interviewen organisaties - oftewel respondenten - toegelicht. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 de bevindingen per thema beschreven. Hoofdstuk 5 verbindt de bevindingen aan de desbetreffende theorieën. In hoofdstuk 6 worden de antwoorden gegeven op de hoofd- en deelvragen, waaraan conclusies worden verbonden. Daarnaast wordt teruggeblikt op de wijze van onderzoek.

## 1.2 Maatschappelijke & wetenschappelijke verantwoording

Een belangrijk punt om als eerste op te merken, is de tijd waarin de culturele sector zich op dit moment bevindt. Nu de bezuinigingen zijn doorgevoerd en de situatie in de culturele sector enigszins lijkt te stabiliseren, is het interessant te onderzoeken wat er veranderd is in het gemeentelijk cultuurbeleid in Utrecht ten opzichte van de periode voor de bezuinigingen.

De vragen die in dit onderzoek gesteld worden, zijn verdeeld in drie thema's en zijn elk van maatschappelijk belang. Met de beschouwing van de algemene communicatie worden routinematig handelingen nader bekeken. Misschien zorgen fouten in de communicatie wel voor onduidelijkheid, verwarring of ergernis. Met dit onderzoek wordt onderzocht of en waar er eventuele bottlenecks zijn in de communicatie die misschien veroorzaakt worden door vanzelfsprekend geachte handelingen. Het subsidieaanvraagformat is het tweede thema van het onderzoek. Dit instrument wordt al lange tijd gebruikt en ook hier wordt het, na alle veranderingen, interessant te onderzoeken of het nog up-to-date is. De instellingen krijgen hierbij de kans zich uit te spreken over het subsidieaanvraagformat. Dit zou kunnen leiden tot nieuwe inzichten en adviezen rechtstreeks uit het veld. Deze nieuwe inzichten leiden tot ontwikkeling van 'goed' beleid. De laatste twee deelvragen vormen het derde thema en geven feedback op de tussentijdse visitatie. Ook deze feedback kan zorgen voor een directe verbetering van het instrument in het bijzonder en het kunstbeleid van de gemeente Utrecht in het algemeen.

Van wetenschappelijke betekenis voor dit onderzoek is dat er een brug wordt geslagen naar een, in de bestuurskunde veel gebruikte, SERVQUAL-theorie (zie §2.1). De cultuur en het beleid daaromtrent is een moeilijk grijpbaar fenomeen en concrete wetenschappelijke theorieën kunnen nieuwe inzichten bieden. Naar de invloed van de 'audit society' op cultuurbeleid is in diverse landen en steden wetenschappelijk onderzoek gedaan. Echter onderzoek in Nederland is beperkt. Daar kan dit onderzoek kan hier een bijdrage aan leveren.

De thesis sluit ook goed aan bij de opleiding Kunstbeleid en -management. Er wordt in dit onderzoek direct een wisselwerking bestudeerd tussen de kunstinstellingen en hun niet artistieke omgeving. In het bijzonder hoe de huidige ontwikkelingen in het gemeentelijk beleid het werk van theaterinstellingen in Utrecht beïnvloeden<sup>3</sup>.

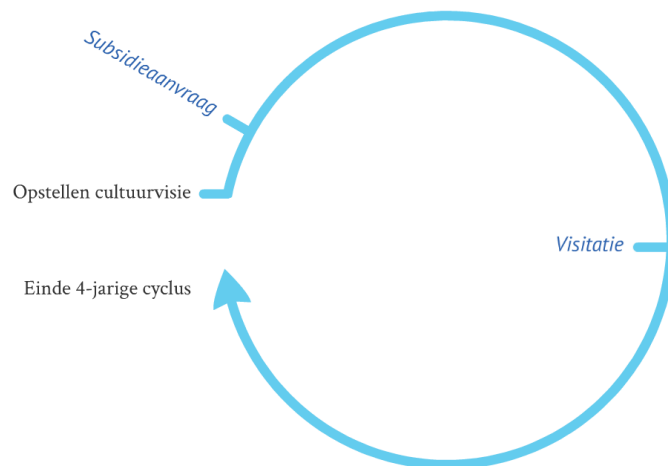
---

<sup>3</sup> Algemene website Kunstbeleid en -management, Universiteit Utrecht, verkregen op 20 november 2013, <http://www.uu.nl/faculty/humanities/nl/Onderwijs/masterprogrammas/kunstbeleidenmanagement/Pages/default.aspx?refer=/gw/kbm>

## 2. Theoretisch kader

Zoals eerder beschreven valt het onderzoek uiteen in drie verschillende thema's. De algemene communicatie, het format voor de subsidieaanvraag en de tussentijdse visitatie. Deze delen zijn alle drie onderdeel van de verhouding tussen de gemeente Utrecht en haar culturele instellingen. Deze drie thema's zijn duidelijk met elkaar verweven.

De algemene communicatie is een logisch gevolg van de samenwerking tussen de gemeente en de instellingen. De gemeente faciliteert de instellingen immers met een subsidie, een subsidie die de instellingen vervolgens gericht moeten inzetten. Waar het begin van de subsidiecyclus voorheen lag bij het 'gewoonweg' aanvragen van deze subsidie, stelt de gemeente tegenwoordig allereerst een cultuurvisie op. Deze gemeentelijke visie (de gemeentelijke doelen, alle administratie en het gewenste beleid daaromtrent) kan gezien worden als de eerste stap in de cyclus (figuur 1). Aan de hand van deze gemeentelijke visie behoren de instellingen als tweede stap vervolgens hun subsidieaanvragen te schrijven.



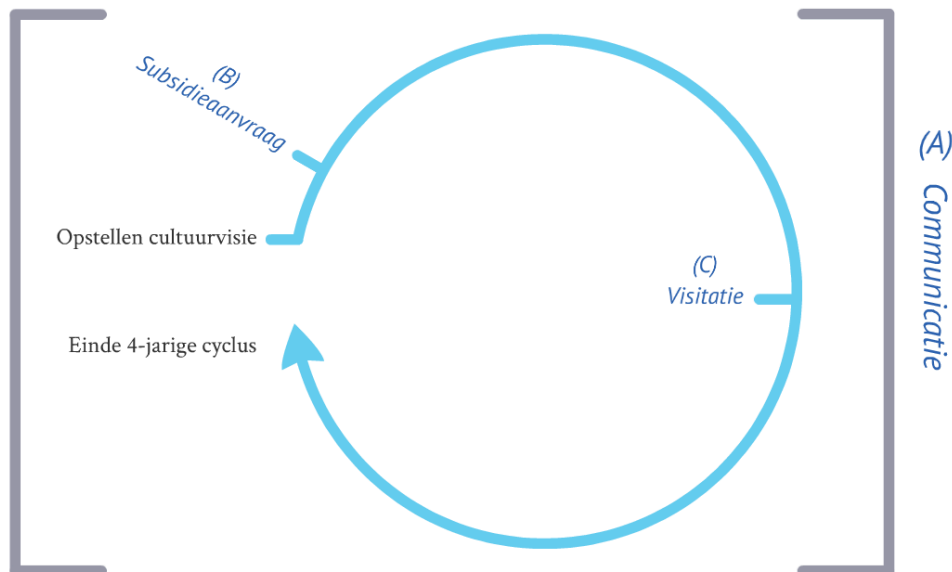
Dit doen zij volgens een door de gemeente bepaald subsidieaanvraagformat.

**Figuur 1. Subsidiecyclus 2009 - 2012.**

Vervolgens wordt er door een - door de gemeente ingestelde - ad hoc commissie een beoordeling gemaakt wie van de aanvragers er subsidie zou moeten krijgen. De gemeente maakt op basis van dit advies een beslissing welke subsidieaanvraag gehonoreerd wordt en welke niet. Een gehonoreerde aanvraag houdt een vierjarige subsidie in. Wordt de aanvraag afgewezen kun je het pas na vier jaar, in de volgende cyclus, nog een keer proberen.

De vrij onbeschreven cyclus is in de vorige subsidieronde (2009-2012) verder ingevuld met een tussentijdse visitatie. Deze visitatie is -een gestandaardiseerd- onderdeel van de algemene communicatie tussen de gemeente en de instellingen. Dit onderdeel in de communicatie zou van invloed moeten zijn op de beslissingen van volgende subsidieaanvragen. Zo zou de visitatie niet alleen een instrument zijn voor algemene communicatie binnen de subsidieverhouding, maar ook een gereedschap kunnen worden van het subsidieformat. Zo zijn de drie thema's van de hoofdvraag met elkaar vervlochten.

Voor ieder thema van de hoofdvraag (algemene communicatie, subsidieaanvraagformat en tussentijdse visitatie) wordt er een theorie uiteengezet die bruikbaar is als achtergrond bij het beantwoorden van de desbetreffende deelvragen. Deze drie theorieën vormen samen het theoretisch kader van het onderzoek. De algemene communicatie (figuur 2A) wordt middels het SERVQUAL model besproken. De gemeente Utrecht wordt hierin gezien als dienstverlener van beleid voor de instellingen. Het subsidieaanvraagformat (figuur 2B) wordt tegen het licht gehouden middels de beperkingen van de 'audit society'. Als laatste wordt de tussentijdse visitatie (figuur 2C) besproken in de beleidscyclus van Hoogerwerf.

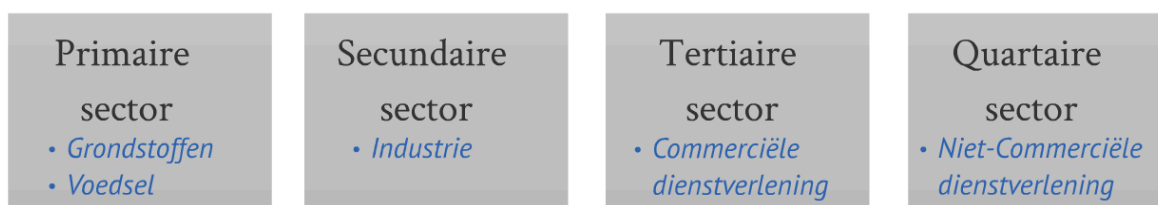


**Figuur 2. Subsidiecyclus verdeeld aan de hand van de drie onderzoekthema's.**

## 2.1 Algemene communicatie en het SERVQUAL-model

1. *Hoe is het gesteld met de algemene communicatie tussen instellingen en gemeente?*
2. *Wat verwachten de instellingen van de rol van de gemeente Utrecht?*
3. *Zijn er wensen wat betreft de communicatie en de samenwerking en is er ruimte voor verbetering?*

De economie is te verdelen in verschillende sectoren. De primaire sector verzorgt de grondstoffen en het voedsel. De secundaire sector behelst de industrie. De tertiaire sector bevat de commerciële dienstverlening. De overheidsinstanties vormen gezien de non-profit instelling een aparte sector namelijk de quataire sector. Ook de gemeente Utrecht is zo'n dienstverlener zonder winstoogmerk. De verhouding die de gemeente Utrecht met de instellingen onderhoudt heeft een dienstverlenend karakter (Verkerk, 2003). De gemeente Utrecht verschaft de instellingen immers een platform om geld aan te vragen en te ontvangen. Dit dienstverlenende karakter is de basis voor het theoretische onderzoeksinstrument dat hierna gebruikt zal worden. In deze constructie geldt de gemeente Utrecht als dienstverlener en de instellingen als klant.



**Figuur 3. Economie verdeeld in vier sectoren.**

De dienstverlenende communicatie is op zichzelf te beschouwen en te beoordelen. Waar de beoordeling van de kwaliteit van tastbare producten al in veelvoud beschreven was, bleef in de wetenschappelijke

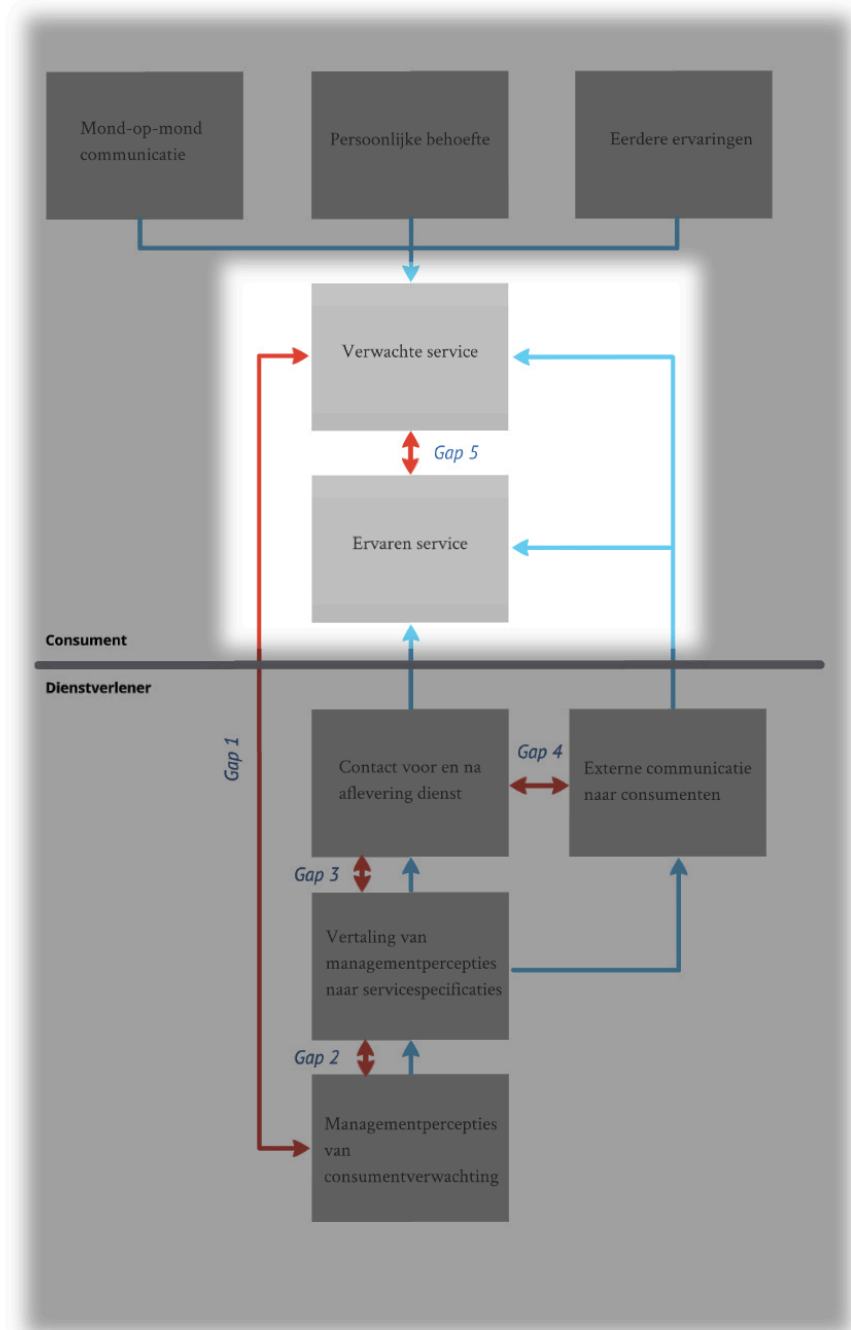


literatuur de beoordeling van kwaliteit van dienstverlening lang onbehandeld (Lehtinen & Lethinen, 1991). In de jaren '80 bogen Zeithaml, Parasuraman en Berry zich over de vraag hoe je de kwaliteit van dienstverlening kon meten. Zij kwamen op het SERVQUAL-model, afgeleid van Service Quality Model (Parasuraman, 1985). Een normaal zeer uitgebreid model voor het beoordelen van dienstverlenende kwaliteit dat op een kernachtige, praktische manier te hanteren is (Smidts, 1993).

Het SERVQUAL-model is in de loop der jaren met herhaaldelijke aanvullingen steeds meer toegespitst op kwantitatief onderzoek d.w.z. onderzoek middels een enquête en verwerking van de bevindingen in een statistisch programma. Echter, met een beperking tot de basis van deze theorie blijft het mogelijk om er op een kwalitatieve manier onderzoek mee te doen (Asubonteng, 1996). De basis van de SERVQUAL-theorie, die het verschil tussen verwachte en verkregen dienstverlening onderzoekt (zie figuur 4), raakt daarbij precies het doel van dit onderzoek, namelijk zicht krijgen op de kwaliteit van verhouding tussen gemeente en haar theaterinstellingen. Tot de basis van deze SERVQUAL-theorie zal het onderzoek - en dus ook de theoretische uitleg - zich dan ook beperken.

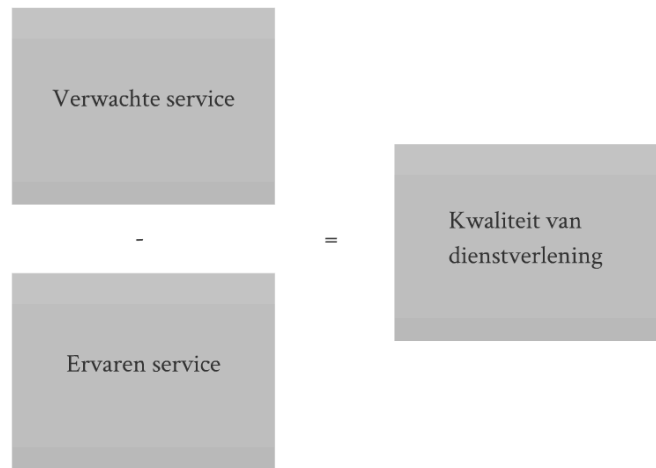
Het volledige SERVQUAL-model behandelt de kant van zowel de dienstverlener als de dienstontvanger. We beperken ons hier tot de dienstontvanger. De dienstverlening kan onderzocht worden door het onderzoeken van vijf 'dienstverleningskloven of 'gaps'. De vier eerste kloven komen samen in de essentie van het SERVQUAL-model, namelijk de vijfde kloof die het verschil onderzoekt tussen de verwachte en de

verkregen dienstverlening (Parasuraman, 1985). Deze vijfde kloof wordt in dit gedeelte van het onderzoek nader bekeken. Voor uitgebreidere uitleg over de buiten beschouwing gelaten onderdelen uit het SERVQUAL-model en het model zelf, wordt verwezen naar de literatuur (Parasuraman, 1988 & Carman, 1990)



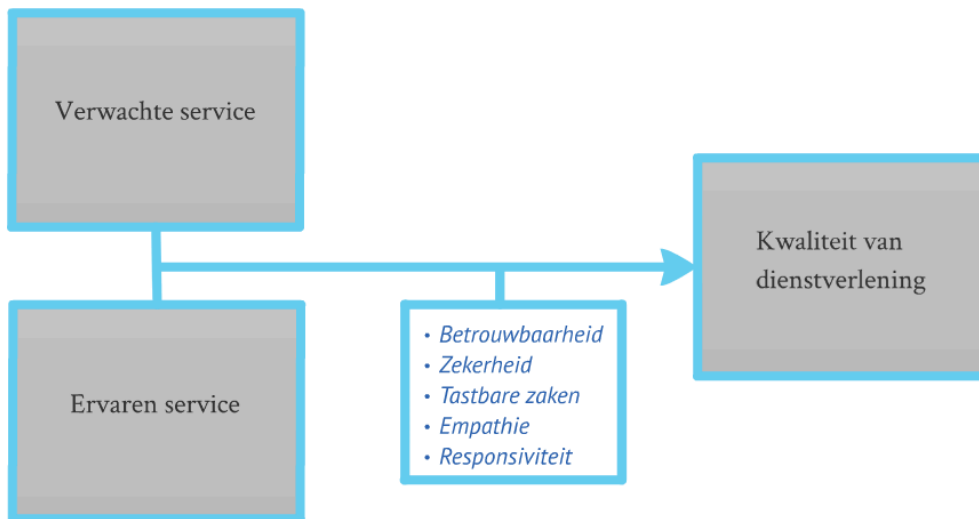
**Figuur 4. Het complete SERVQUAL-model met de vijf gaps. De basis van de SERVQUAL-theorie, die voor dit onderzoek gebruikt wordt, (gap 5) wordt uitgelicht.**

Het fundament dat Zeithaml, Parasuraman en Berry in hun onderzoek leggen is dat de kwaliteit van de dienstverlening het verschil is tussen de verwachting van de klant en de ervaring van de klant. Dit verschil wordt door hen benoemd als de vijfde kloof. (figuur 5).



**Figuur 5. De vijfde kloof eenvoudig weergegeven**

Het verschil tussen de verwachte en de ervaren dienstverlening kan worden onderzocht aan de hand van vijf dimensies. Betrouwbaarheid, zekerheid, tastbare zaken, empathie en responsiviteit (Buttle, 1996). Deze vijf dimensies zullen een leidraad zijn bij deze verkenning van de ervaren kwaliteit van dienstverlening door de instellingen. Omdat we ons concentreren op de communicatie zal een dimensie als 'tastbare zaken' wellicht minder besproken worden.



**Figuur 6. De vijfde kloof bestaat uit vijf dimensies, hieronder uitgebreid toegelicht.**

- **Betrouwbaarheid:** vermogen om de beloofde dienst betrouwbaar en nauwkeurig uit te voeren.
- **Zekerheid:** kennis en hoffelijkheid van werknemers en hun bekwaamheid om vertrouwen en betrouwbaarheid uit te stralen.
- **Tastbare zaken;** fysieke faciliteiten, materiaal en de uitstraling van het personeel.
- **Empathie;** zorg, individuele aandacht van de organisatie aan zijn klanten, bijvoorbeeld door een persoonlijke contactpersoon.
- **Responsiviteit:** de bereidheid om klanten te helpen en hen te voorzien in een snelle service. Het aanbieden van directe aanspreekpunten.

Door uiteindelijk de verwachte dienstverlening tegenover de ontvangen dienstverlening te zetten, zal er duidelijkheid komen over de kwaliteit van de dienstverlening van de gemeente Utrecht in de beleving van de instellingen. Ook worden eventueel aandachts- of verbeterpunten in dienstverlenende verhoudingen terloops besproken.

## 2.2 Het subsidieaanvraagformat, de Audit Society

4. *Is het huidige format voor de subsidieaanvraag volgens de instellingen nog geschikt om 4-jaars plannen en doelen duidelijk te kunnen formuleren?*

De culturele sector verkeert in bijzonder zwaar weer. De moeilijke tijd die de sector heeft doorgemaakt - en nog steeds doormaakt - noopt echter tot het zoeken naar diepere oorzaken dan alleen de gevolgen van heftige bezuinigingen. Naast de heftige bezuinigingen, is het een veranderende trend in openbaar bestuur die het voor de culturele sector moeilijk maakt. Namelijk de komst van de 'Audit Society' oftewel een maatschappij waarin alles zo efficiënt en goedkoop mogelijk geregeld moet worden (Power, 1999). Deze verandering veroorzaakte ook de ongebreidelde verantwoordingsdrang van de culturele sector.

De Audit Society vindt zijn oorsprong in de jaren '80. De oorzaken voor deze 'audit-explosion' zijn te herleiden tot drie zaken. Allereerst de opmars van het New Public Management (NPM) (Healy, 2002). Sinds de jaren '80 een nieuwe bestuursstijl binnen overheden die moest leiden tot effectiviteit en de daaropvolgende kostenbesparingen, zonder inleveren van kwaliteit. Door sommigen wordt het NPM omschreven als de komst van de drie m'en: Markt, Managers en Metingen (Ferlie, 1996). Twee andere oorzaken voor de Audit Society zijn een stijgende vraag naar verantwoording en transparantie en de opkomst van controlemodellen voor kwaliteitswaarborging. (Power, 2000).

Deze stijlveranderingen van bestuur verplichten de overheid om uitgaven steeds meer te verantwoorden met harde cijfers. Zo ook de uitgaven van gemeenschapsgeld aan kunst en cultuur. Het intrinsiek verantwoorden van deze uitgaven was - en is nog steeds - echter een zeer moeilijke opgave. Het 'arts-for-arts-sake' argument dat jaren heeft gegolden (Belfiore, 2004) werd niet meer valide geacht en er moesten andere bestaansrechten bij de kunsten gevonden worden. Dit dwong ook overheden, verantwoordelijk voor de kunstsubsidie, om kunst niet meer als einddoel te presenteren maar als middel en tot het toekennen van andere capaciteiten aan de kunst. Capaciteiten die misschien niet eens haalbaar zijn.

*'In effect goods and services are redefined in terms of how they are to be understood, their social role is redesigned, and the management of them requires change for the most efficient and effective realization of their exchange status' (Gray, 2002)*

Zo werd in cultuurnota's bijvoorbeeld de eigenschap 'het vergroten van de sociale cohesie' aan kunst en cultuur toegekend. Bewijzen hiervoor zijn echter zelfs vandaag de dag nog zeer omstreven (Belfiore, 2009). Door het toekennen van steeds meer 'twijfelachtige' doelen (o.a. stedelijke ontwikkeling, educatie, pluriforme cultuur, maatschappelijke betrokkenheid, etc.), staat kunst en cultuur nu voor een praktisch onhaalbare opdracht (Belfiore, 2009). Deze 'onhaalbare' ambities - die de kunstwereld zichzelf deels heeft toegeschreven - zijn voer voor critici van de gesubsidieerde culturele sector.

Door aan de ene kant het wegstrepen van doelen die in de loop der tijd aan de kunsten zijn toegekend, verliest de sector aan legitimering. Maar door de doelen in stand te houden, ze steeds niet aantoonbaar te kunnen halen - of erger aantoonbaar niet te kunnen halen - verliest de sector ook aan legitimiteit. De kunstensector staat schakmat wat betreft bewijzen voor haar bestaansrecht. Of zoals dat in managementjargon heet: een interventiefuik, een situatie waarin steeds meer wordt verwacht, maar dit steeds moeilijker waar te maken is. (Noordegraaf, 2004).

Zoals Belfiore het kernachtig zegt in de conclusie van haar onderzoek:

*"In conclusion, there seems to be a fairly good chance that instrumental cultural policies, which started off as 'policies of survival' attempting to put forward a stronger case in favour of arts subsidy, might in fact turn out to be 'politics of extinction', and further undermine the legitimacy of the arts sectors' claims over the public purse. An altogether healthier exercise for the arts sector would probably have been the attempt to elaborate a definition of what makes the arts intrinsically valuable to society - the definition of their 'unique selling point', as marketing would have it. So far, all the arts have achieved is to generate ever - growing expectations which they are, quite simply, unable to meet." (Belfiore, 2004)*

## Subsidieaanvraag

- *Artistieke kwaliteit*
- *Ondernemerschap*
- *Betekenis voor de stad*
- *Cultuureducatie*
- *Internationale betekenis*

Ook het Utrechts beleid vertoont trekjes van een audit society met voor de kunst moeilijk haalbare en bewijsbare doelen. Het ondernemingsplan dient geschreven te worden volgens een bepaald toetsingskader. De vijf hoofdpunten waaruit het toetsingskader bestaat worden zichtbaar in figuur 7.

Deze hoofdpunten vormen het format voor de subsidieaanvraag die de commissie beoordeelt. Dit schrijversformat zou dwingend en dus beperkend kunnen zijn voor de kunstorganisatie. Moet je als organisatie excelleren op alle vijf de hoofdpunten?

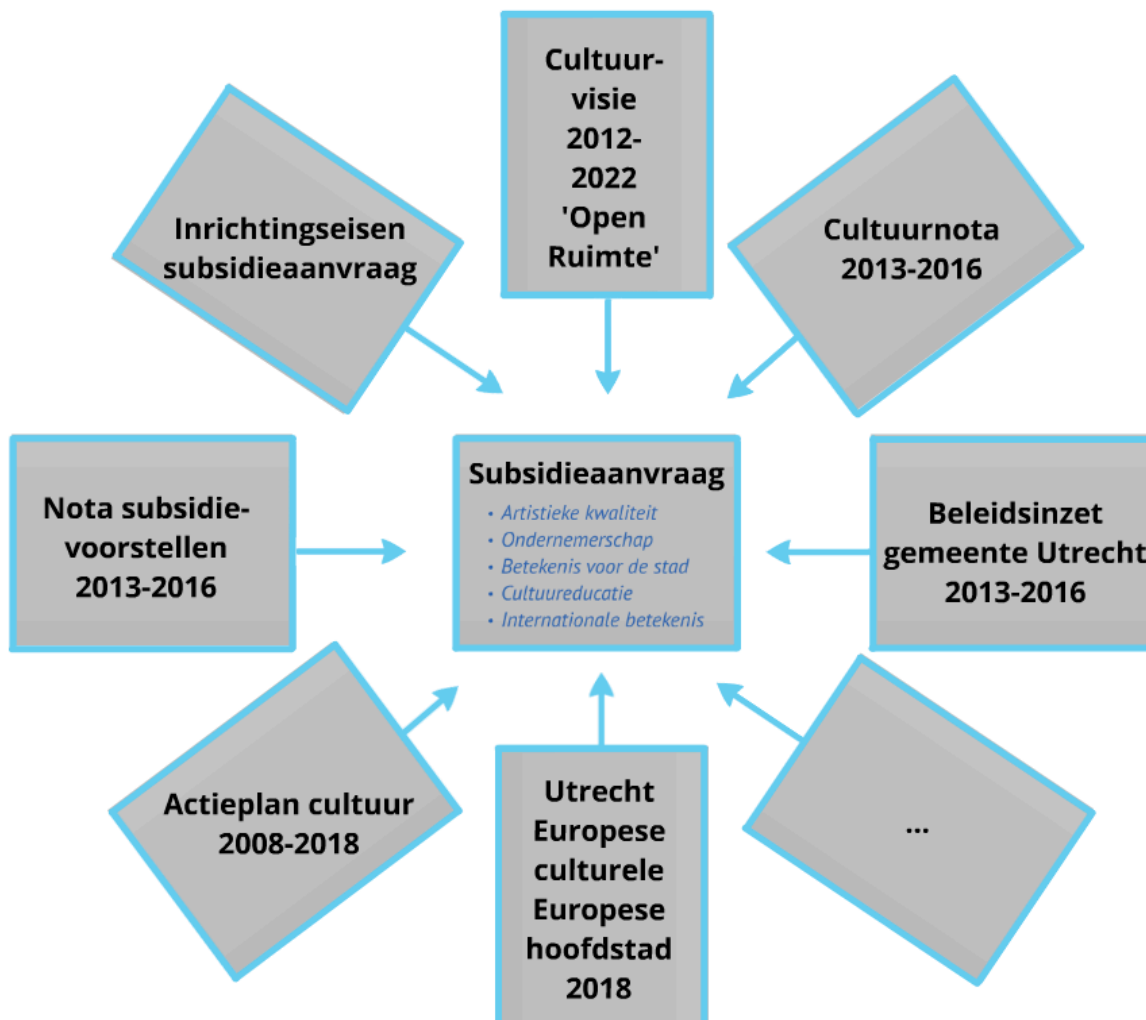
**Figuur 7. De vijf criteria uit die in de subsidieaanvraag opgenomen kunnen worden.**

Kennis van de cultuurvisie van de gemeente Utrecht is een voorwaarde voor het schrijven van de subsidieaanvraag. Een klein onderzoek in één van de beleidsdocumenten over de gemeentevisie 2009 - 2012 levert ons op de eerste vijf pagina's (van 11) al 13 aan kunst gestelde doelen op (zie tabel 1). Doelen die vervolgens in de vijf hoofdpunten van de subsidieaanvraag ondergebracht dienen te worden. Je moet dus als organisatie én rekening houden met het toetsingskader én rekening houden met de beleidsliteratuur én ingaan op de vele aan kunst gestelde doelen.

Interessant is om te onderzoeken of/welke van de vele documenten instellingen gebruiken bij het schrijven van hun subsidieaanvraag. Zien ze door de bomen nog het bos (figuur 8). Wellicht een geschikt moment om de methode van subsidieaanvragen te heroverwegen.

- Aantrekkelijkheid voor de stad en haar inwoners
- Nominatie culturele hoofdstad
- Ontsluiten van eigen cultureel erfgoed
- Internationale profilering
- Vestigingsfactor voor (internationale) bedrijven
- Artistieke kwaliteit en autonomie verbinden met sociale insluiting en maatschappelijke betrokkenheid
- Cultuureducatie
- Stimulering belangstelling voor actieve deelname aan kunst en cultuur
- Stad haar smaak, eigenheid en kwaliteit geven
- Trekken van inwoners, bedrijven, studenten en toeristen
- Scherpere profilering als regio van kennis en cultuur inzetten
- Stedelijke ontwikkeling
- Binding van de stad met Europa (voor ECH 2018)

**Tabel 1. Een greep uit de mogelijke effecten van kunst en cultuur volgens de gemeentevisie 2009 -2012**

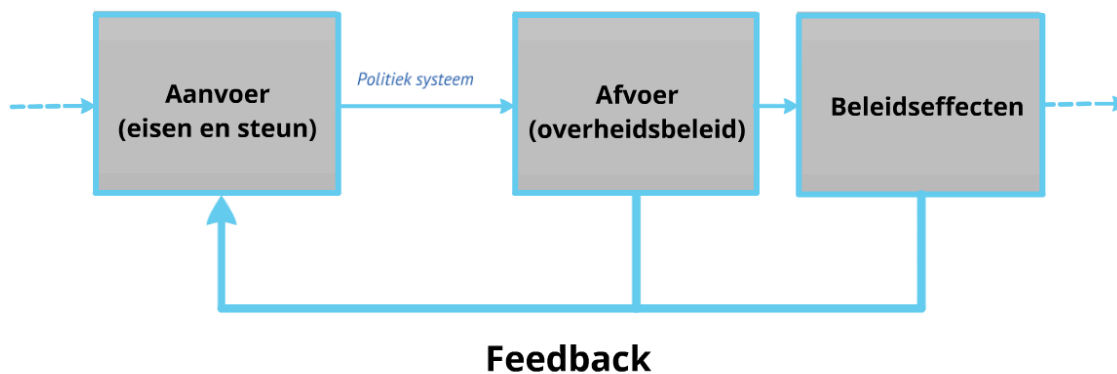


**Figuur 8. Enkele voorbeelden van visies, nota's en andere documenten waar instellingen rekening mee kunnen houden bij het schrijven van de subsidieaanvraag.**

## 2.3 De tussentijdse visitaties en de beleidscyclus

5. *Functioneert het nieuwe instrument 'de visitatie' voor beide partijen?*
6. *Kan het instrument visitatie verbeterd worden?*

Hoogerwerf beschrijft in zijn boek 'Overheidsbeleid' eenvoudig een beleidscyclus die bestaat uit vijf onderdelen. Zoals in figuur 9 te zien bestaat de cyclus uit aanvoer, omzetting in politiek systeem, afvoer, beleidseffecten en terugkoppeling (Hoogerwerf, 2008).



**Figuur 9.** De beleidscyclus van Hoogerwerf

De aanvoer bestaat uit een proces van agendavorming en de beleidsvoorbereidingen. Hier wordt een maatschappelijk probleem op de agenda gezet, informatie geanalyseerd en worden beleidsadviezen geformuleerd. De omzetting bestaat uit het vaststellen van het beleid. De 'afvoer' van het beleid bestaat uit de beleidsinvoering en de handhaving hiervan. Uiteindelijk zijn het de beleidseffecten die 'meetbaar' zouden zijn. Hiermee kan beoordeeld worden of het ingevoerde beleid ook daadwerkelijk geleid heeft tot een oplossing van het probleem. De terugkoppeling of feedback bestaat uit de uitslagen van de effectenbeoordeling. Deze terugkoppeling vormt de basis voor een verbetering of een verandering van bestaande beleid.

Ook de tussentijdse visitatie is in deze beleidscyclus te plaatsen. Door het invullen van de beleidscyclus met de verschillende stadia van het invoeren van de visitatiecommissie, kunnen we uiteindelijk komen tot de feedback over dit nieuwe beleid. Het invullen zal gedaan worden aan de hand van de bevindingen uit de interviews. Met de feedback kunnen we uiteindelijk deelvragen 5 en 6 van dit onderzoek beantwoorden.

### 3. Methode

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode beschreven waarmee antwoord is verkregen op de hoofd- en deelvragen. Eerst wordt het instrument van de dataverzameling en de validiteit en betrouwbaarheid besproken. Vervolgens wordt de keuze voor de respondenten toegelicht en wordt het onderzoeksproces beschreven.

#### 3.1 Dataverzameling

In mijn onderzoek is voor het vormgeven van het theoretisch kader (wetenschappelijke) literatuur gebruikt. Zoals in het hoofdstuk 2 uitgebreid is beschreven, is voor het eerste deel van het onderzoek (de algemene communicatie) een theorie toegepast uit de bestuurswetenschappen. Wetenschappelijke argumenten voor het kwalitatief gebruiken van het SERVQUAL-model zijn ook in dit hoofdstuk aangedragen. Voor het theoriegedeelte over het subsidieaanvraagformat is vooral gezocht in de kunstbeleidsliteratuur. De theorie van waaruit de visitatiecommissie wordt bekeken, bestaat uit een eenvoudige openbaar bestuurlijke theorie van Hoogerwerf.

Er is gekozen voor semigestructureerde interviews (Boeije, 2005). Het gebruik van in de hoofdlijn steeds vergelijkbare topiclijsten, zorgde ervoor dat er een constante structuur in alle afgenomen interviews kwam. Wel werden er per instelling of gezelschap sommige vragen of accenten toegevoegd. Iedere organisatie heeft immers haar eigen expertise. Ook bleef er steeds ruimte voor eigen inbreng van de respondenten. Doordat de organisaties van de respondenten sterk van elkaar verschillen, zijn veel uiteenlopende inzichten verkregen. Deze zijn interessant gezien het verkennende karakter van dit onderzoek. Er kon zo een opmaat worden gemaakt naar veel aandachts- en verbeterpunten ten aanzien van de onderzoeksonderwerpen.

Voor de basisinformatie over de beleidsprocedures en gemeentelijke visies is gebruik gemaakt van gemeentelijke documentatie, die te vinden is op de site van de gemeente Utrecht. Ook is, naast een interview met Norine Terpstra van culturele zaken (CZ) van de gemeente Utrecht, relevante correspondentie opgevraagd zoals informatieve brieven en uitnodigingen voor de tussentijdse visitatie. Na het interview bij de gemeente Utrecht, werden vijf respondenten uit culturele Utrechtse organisaties ondervraagd en één respondent uit de Tussentijdse Visitatiecommissie 2009-2012. De interviews waren uitgebreid en duurden gemiddeld één uur en 10 minuten. Daarnaast is, voor aanvullende informatie, één keer gebruik gemaakt van het overheidstijdschrift Binnenlands Bestuur.

Door het gebruiken van literatuuronderzoek en semigestructureerde interviews zijn verschillende onderzoeksmethoden aan elkaar getoetst. Ook werden de gesprekken opgenomen zodat er geen waardevolle informatie verloren zou gaan. De respondenten hebben toestemming verleend om – na overleg - rechtstreeks te verwijzen naar de interviews. Deze strategieën dragen bij aan de interne validiteit van het onderzoek.

De betrouwbaarheid van het onderzoek is, voor zover de tijd het toeliet, gewaarborgd door het interviewen van een zo breed mogelijk scala aan spelers uit het culturele veld, van een grote tot een kleine instelling en van een langer bestaand tot een afgewezen of een nieuw theatergezelschap (Boeije, 2005).

Het niet alleen ondervragen van het theaterveld in de vorm van instellingen en gezelschappen, maar ook het toetsen van de uitspraken van instellingen en gezelschappen aan de uitspraken de beleidsmaker en - uitvoerders (de gemeente en de tussentijdse visitatiecommissie) komt de externe validiteit ten goede. Met het toetsen van uitspraken via verschillende benaderingen wordt gepoogd de externe validiteit te verhogen. (Boeije, 2005).

#### 3.2 Respondenten

De respondenten uit het veld (tabel 2) zijn gekozen in samenspraak met de begeleidend docent van dit onderzoek. Wat betreft de keuze voor te interviewen instellingen en gezelschappen werd ook advies

ingewonnen bij de gemeente Utrecht. De focus lag op het bestrijken van een zo volledig mogelijk theaterveld.

Aan de aanbiedingskant is zowel de zakelijke leiding van de grootste gesubsidieerde theaterinstelling, de Stadsschouwburg Utrecht (SSBU), als een kleinere instelling, Theater Kikker, geïnterviewd.

Van de makers is de zakelijk leiding van het 't Barre land, DOX en Schweigman& geïnterviewd. 't Barre Land is een instelling die al lange tijd Utrecht als thuisbasis had en na 22 jaar voor het nieuwe kunstenplan is afgewezen. DOX is een Utrechtse jeugdtheatergroep. Schweigman& is een kersvers theatergezelschap in Utrecht met veel ervaring in andere steden. Zoals in het hoofdstuk 'dataverzameling' al vermeld is voor de volledigheid en ter controle van de antwoorden van instellingen en gezelschappen naast een interview met de gemeente, ook gesproken met een beleidsmedewerker van de gemeente Utrecht en een lid van de tussentijdse visitatiecommissie 2011. Er is voor zover mogelijk gekozen de respondenten niet bij naam te noemen.

<i>Instellingen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De Stadsschouwburg Utrecht</li> <li>• Theater Kikker</li> </ul>
<i>Gezelschappen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 't Barre Land</li> <li>• DOX</li> <li>• Schweigman&amp;</li> </ul>
<i>Beleidsmakers &amp; -uitvoerders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambtenaar culturele zaken, gemeente Utrecht</li> <li>• Lid van de tussentijdse visitatiecommissie 2009-2012</li> </ul>

**Tabel 2. Een overzicht van de geraadpleegde respondenten ingedeeld aan de hand van categorieën**

### 3.3 Onderzoeksproces

Het onderzoek richt zich zoals eerder besproken op de algemene communicatie, het subsidieaanvraagformat en de tussentijdse visitatie. In eerste instantie was het de bedoeling om te focussen op een van deze onderwerpen. Deze drie thema's zijn echter zo met elkaar verweven dat het één moeilijk zonder het ander beschreven kan worden. Zowel het aanvraagformat als de tussentijdse visitatie hebben veel te maken met algemene communicatie. De visitatie zou op haar beurt een handvat moeten bieden aan de commissie die uiteindelijk over de subsidieaanvragen beslist. Er is daarom gekozen alle drie de onderzoeksonderwerpen aan te houden. Dit resulteert erin dat het onderzoek eerder een verkennend en verbredend inzicht biedt. Hierdoor kunnen er veel brede verbanden gelegd worden tussen de drie verschillende onderwerpen.

De afgenomen interviews zijn getranscribeerd. Alle interviews zijn ingeladen en gecodeerd (Boeije, 2005) in het analyseprogramma NVivo. NVivo is de QACDAS software van de Universiteit Utrecht voor kwalitatief wetenschappelijk onderzoek. In deze fase krijgt ook de codeboom (bijlage 1) vorm. De interviews worden in stukken onderverdeeld per onderwerp in de codeboom. Alle interviews zijn geclusterd in categorieën, om apart per onderwerp van de codeboom te kunnen analyseren en de bevindingen te beschrijven. Door het gebruik van deze methode neemt ook de betrouwbaarheid van de analyses toe.

## 4. Resultaten

De resultaten zijn ingedeeld aan de hand van de drie thema's: de algemene communicatie, het subsidieaanvraagformat en de visitatiecommissie. De drie hoofdstukken beginnen met een korte inleiding, waar mogelijk met informatie van de gemeente. Daarna worden de thema's verder ingevuld met informatie uit de interviews bij instellingen en gezelschappen uit de theatersector. Aan het einde van ieder thema worden de bevindingen nog eens kort geresumeerd en wordt er een voorzet gegeven voor eventuele aanbevelingen die uit de gesprekken naar voren kwamen.

### 4.1 De algemene communicatie

#### 4.1.1 Inleiding

De algemene communicatie bleek een ingewikkeld thema. Het bestaat uit een precair samenspel tussen formeel en informeel contact, nieuwkomers en 'oude rotten' in het vak, werken binnen regels en tussen regels, kennen van de 'juiste' mensen en het vinden van actuele informatie via je netwerk.

Zoals beschreven in de theorie (hoofdstuk 2) kan de algemene communicatie van de gemeente Utrecht met haar culturele instellingen getoetst worden aan de hand van de door de instellingen ervaren kwaliteit van de dienstverlening.

De kwaliteit van deze dienstverlening tussen de gemeenten en instellingen is te onderzoeken middels het SERVQUAL-model. De wetenschappelijke theorie van het SERVQUAL-model vertelt ons dat de verwachte dienst min de verkregen dienst uitkomt op de waargenomen kwaliteit van dienstverlening. Aan de hand van deze huidige situatie en de verwachtingen van instellingen worden de resultaten beschreven.

De algemene communicatie wordt beschreven aan de hand van subhoofdstukken zoals terug te vinden in de codeboom (zie bijlage 1).

#### 4.1.2 Bevindingen

##### *Contactpersoon bij de gemeente*

De eerste vorm van dienstverlening is het hebben van een vast aanspreekpunt. Een organisatie die vragen heeft of advies of hulp nodig heeft, moet weten waar ze terecht kan. Een vaste contactpersoon, of een vast aanspreekpunt (per onderwerp/vakgebied) biedt in deze situatie vaak soelaas. De Utrechtse instellingen en gezelschappen lijken wat betreft een aanspreekpunt bij de gemeente niet echt dwalende, maar ze hebben geen vaste contactpersoon toegewezen gekregen. Er wordt bijvoorbeeld gesproken over een verdeling van een formeel en informeel contactpersoon.

*"Bij ons ging het informele contact via X. Hij kon altijd zeggen dat het gesprek niet had plaatsgevonden. En voor andere dingen zou ik X benaderd hebben, volgens de formele lijn." (t Barre Land)*

Een andere organisatie heeft via vorige werkervaringen binnen het Utrechtse theaterveld haar andere contactpersoon als 'vast contact' gehouden. De opvatting dat iedereen in de theatervoorzieningen deze contactpersoon heeft, blijkt bij geen van de andere respondenten te kloppen.

*"Dat heeft er ook mee te maken dat ik onderhand al 15 jaar in Utrecht werk en zij altijd mijn contactpersoon is geweest. Ik zat altijd bij haar in het dossier. Dat komt volgens mij omdat zij alle theatervoorzieningen doet. Dus als je hopt van theater naar theatervoorziening, zit je volgens mij altijd bij haar." (DOX)*

Ook een nieuw gezelschap in Utrecht krijgt bij het begin van de periode niet een direct contactpersoon aangewezen, maar gaat af op een contact dat er bij een vorige werkzaamheid in Utrecht al was opgedaan.



*"Ik ken X ook omdat ik bij een Utrechts cultureel gezelschap werkzaam was. Op die manier zijn de lijntjes wel heel kort met X. ... Als ik bel naar de gemeente en ik heb een vraag is X de enige die het kan beantwoorden. Dus het is niet direct zo van X is jullie contactpersoon', maar daar komt het wel op neer. Ik heb ook niet de indruk dat er iemand anders is voor de antwoorden. Want als X er niet is en ik vraag iemand anders of die mij kan helpen, is dat niet zo." (Schweigman&)*

De schouwburg gaat wat betreft contactpersonen het meest gespecialiseerd te werk. Voor verschillende onderwerpen of werkgebieden zijn er verschillende mensen gespecialiseerd binnen de gemeente. De SSBU lijkt uitstekend op de hoogte wie binnen de gemeente welke portefeuille heeft en bij wie ze dus voor welke vraag moeten zijn.

*"Ik heb altijd met heel veel verschillende mensen contact bij CZ. Omdat ik op over verschillende dossiers met verschillende mensen contact heb. Gaat het over cultuureducatie, dan heb ik contact met de ambtenaar die met cultuureducatie bezig is. Als het gaat over ontwikkelingen van een nieuwe schouwburg in Leidsche Rijn, dan is X op dit moment wel de aangewezen persoon. Heb ik een vraag over een raadsvoorstel, dan moet ik even X hebben. Gaat het strategisch, dan heb ik contact met X. Ik geloof niet dat er mensen zijn waarmee ik geen contact heb. Het is puur afhankelijk van welke vragen ik heb. Ik weet wat hun portefeuilles zijn. (SSBU)*

Ondanks het feit dat iedereen het gevoel heeft terecht te kunnen bij iemand van de gemeente Utrecht, worden er door de gemeente Utrecht toch geen vaste personen voor het contact aangewezen. Het benaderen van de juiste ambtenaren voor de juiste vragen komt vaak neer op netwerk en werkervaring.

### *Frequentie van contact*

De gemeente Utrecht geeft aan dat het contact met sommige instellingen frequenter voorkomt dan bij andere. Minder contact wordt door de gemeente niet ervaren als desinteresse. Wel zegt de gemeente, al helemaal sinds het debacle met DUS<sup>4</sup>, te proberen op regelmatige basis contact te leggen met instellingen en gezelschappen, vooral die in moeilijkheden.

*"Ik heb wel iets gekregen dat ik er zelf meer achteraan moet zitten en dat mensen soms niet vanzelf komen als er iets speelt. ... Door gewoon even langs te gaan en te vragen hoe het gaat. Vooral als je weet dat er dingen spelen, dat je meer contact houdt." (Gemeente Utrecht)*

Voor het ontdekken van instellingen in moeilijkheden wordt gebruik gemaakt van de jaarrekening en het jaarverslag.

*"Per jaar moet er een jaarrekening en een jaarverslag worden ingediend. Dat is formeel waarop je checkt dat het goed gaat. En voor de rest zijn het vooral de gesprekken. De meeste instellingen zijn ook vrij open om dit soort dingen te delen." (Gemeente Utrecht)*

Bij de frequentie van contact moet een verschil bedacht worden tussen formele en informele contactmomenten. De scheidingslijn tussen wat formeel contact en wat informeel contact is, is wel eens onduidelijk. In de interviews en ook in deze bevindingen lopen de hoeveelheid formele en informeel contact door elkaar.

Waar de ene instelling aangeeft acht keer per jaar contact te hebben, waarschijnlijk het echte officiële contact, geeft een andere instelling aan veel meer contact te hebben. Bij deze laatste worden naar alle waarschijnlijkheid ook informele momenten gerekend.

---

<sup>4</sup> Als de jaarrekening van DUS in juni 2012 beoordeeld wordt, blijkt er een tekort te zijn ontstaan van €600.000. Met eerder en nauwer contact, was het financiële probleem voor de gemeente mogelijk sneller aan het licht gekomen en hadden ze eerder bij kunnen springen. Met advies van de gemeente Utrecht waren er misschien andere c.q. betere keuzes gemaakt. (Collectieve eindopdracht *Kunstbeleid en -management: Actualiteiten kwesties in het kunstbeleid 2013* o.l.v. Philomeen Lelieveldt: Geen Utrechts samenspel, een beleidsonderzoek naar het financiële debacle rond theatergezelschap De Utrechtse Spelen)

*"Ik ben de enige in het kantoor die met haar contact heeft en dat is denk ik eens in de twee, drie weken." (DOX)*

Er wordt ook aangegeven dat de gemeente wat betreft contact hoofdzakelijk reactief is. Dat wordt ook wel als prettig ervaren, aangezien meer contact vanuit de gemeente direct meer werk betekent.

*"Maar ik moet wel zeggen: hoe minder bemoeienis vanuit hun, hoe beter. Zij bellen mij ook nooit hoor, ik bel hun altijd. Hoe beter ook omdat het dan gewoon minder werk is. Op het moment dat zij een bloemetje sturen, moet ik weer antwoorden en vragen of ze nog eens langskomen en gaan kijken wanneer er weer een datum is. Dus ik ben heel blij met de regeling over de jaarrekening dat dat ook helder is, want hoe minder gedoe ik ermee heb." (DOX)*

Nog een belangrijk punt van verschil is dat grotere instellingen door de evenementen die ze organiseren meer kans hebben op contactmomenten met beleidsmakers. Zoals in het citaat hieronder te lezen is, worden grote theaterinstellingen bij de vele activiteiten die er plaatsvinden ook een fysieke ontmoetingsplek.

*"Bijvoorbeeld met het Film Festival dan is dit echt een speelveld waar veel decisionmakers zijn. De burgemeester, alle wethouders, gedeputeerden zijn er geweest, alle cultuurambtenaren heb ik gezien, veel collega's van culturele instellingen en fondsen spreek ik hier. De schouwburg is dan gewoon een fysieke ontmoetingsplaats." (SSBU)*

### **Formeel contact**

Onder het informele contact worden vooral de praktische, zakelijke vragen verstaan. Als een instelling vragen heeft aangaande subsidie, rechten, locaties,... wordt de weg naar het antwoord bij de gemeente altijd wel gevonden.

De redenen waarom organisaties formeel contact zoeken met de gemeente zijn legio. Waar de één een vergunning wil voor het spelen op locatie, zocht de andere naar een antwoord op praktische of financiële vragen.

Voor financiële vragen is er een aparte financiële afdeling bij de CZ ingericht.

*"We hebben hier deels beleidsmedewerkers en deels bedrijfsbureau-medewerkers. Die heten zo omdat ze echt financiële medewerkers zijn. ... Daar zitten echt mensen met een financiële achtergrond. Ze maken nu samen een veel diepgaandere beoordeling over bijvoorbeeld jaarverslagen. ... Analyses die zitten nu allemaal bij elkaar in een subsidiedossier. De bedrijfsbureaukant is wel verzwaard dus." (Gemeente Utrecht)*

*"Behalve de financiële vragen. Dat hebben ze tegenwoordig gesplitst. Vroeger was dan alles bij mijn contactpersoon en nu moet ik voor financiële dingen bij het subsidiebureau zijn." (DOX)*

De indruk dat de formele communicatiestroom tussen de theaterorganisaties en de gemeente Utrecht goed verloopt, wordt bevestigd in het volgende citaat.

*"Jaarlijks formeel gesprek naar aanleiding van jaarverslag. Verder af en toe informeel contact; contact verloopt heel goed." (Theater Kikker)*

Er komt wel nog een aantal kanttekeningen naar boven. 't Barre Land werd uiteindelijk voor de huidige subsidieronde afgewezen. Met alle vragen die dat bij het gezelschap opriep, konden ze niet of nauwelijks terecht bij de gemeente.

*"De klachtenlijn is dat ik dagenlang via de mail iedereen heb proberen te bereiken over hoe het nou kon. We hebben aan de gemeente nog een second opinion proberen te vragen, maar dat gebeurt natuurlijk niet meer. En achteraf nog naar een klachtenlijn lopen? Ik zou niet weten waar." ('t Barre Land)*

Nadat dit gezelschap door de ad hoc adviescommissie 2013-2016 was afgewezen heeft de gemeente Utrecht, waar theatergroep 't Barre Land 22 jaar actief was, nooit een 'bedankje' gestuurd. De verontwaardiging die er was, is overigens alweer bekoeld.

*"Maar het is wel een naar jaar geweest met drie afwijzingen. We zitten 22 jaar in de provinciehoofdstad en er kan nog geen bedankje vanaf. Ook van Utrecht hebben we nooit een bedankje gehad volgens mij. ... Op een bedankje zat ik eerlijk gezegd niet te wachten. ... Maar kijk als we X of X volgend jaar tegenkomen, drinken we gewoon nog een borrel." ('t Barre Land)*

Een tweede kanttekening is dat de gemeente nieuwe gezelschappen niet 'bij aankomst' direct inlicht over het reilen en zeilen van de Utrechtse theatersector. Nieuwelings in Utrecht zijn dus vooral op zichzelf aangewezen.

*"Eigenlijk is de procedure en de daarbij behorende communicatie heel formeel. Alle officiële besluiten, dus ook het besluit 'U gaat subsidie ontvangen' gaat per brief. Dat zijn gewoon hele droge ambtelijke brieven." (Gemeente Utrecht)*

Ondanks het feit dat er natuurlijk een verantwoordelijkheid bij instellingen ligt de gang van zaken uit te zoeken, zou enige tekst en uitleg aan het begin van een Utrechtse 'gezelschaplooptocht' een nieuwkomer toch een voorsprong kunnen geven. Zo wist een nieuweling bijvoorbeeld nog niets af van de tussentijdse visitatie.

*"Je komt gewoon in de rest van de stroom. We hebben gewoon een brief gehad, daarna met gewoon dat je je plannen nog een keer in moest leveren maar dan voor één jaar. Dus eigenlijk alleen maar schriftelijk. ... Je krijgt 'het' door doordat je natuurlijk veel bezig bent met partijen die hier al gevestigd zijn. Je bent bij bijeenkomsten, je gaat naar raadsavonden. ... Je wordt dus eigenlijk door het veld erin meegenomen, de gemeente speelt daar geen rol in." (Schweigman&)*

*"We hebben nog niks gehoord over een tussentijdse visitatie van een commissie. We hebben wel een soort monitoringsgesprek gehad." (Schweigman&)*

### *Informeel contact*

Het informele contact krijgt een belangrijke plaats binnen het Utrechtse theaterbestel. Aan de ene kant tussen organisaties en gemeente, aan de andere kant tussen organisaties onderling (waarover in de volgende tussenhoofdstukken 'De Stadsschouwburg Utrecht' en 'Samenwerking tussen instellingen volgens Het Utrechts Model' meer).

Het informele contact is een hulpmiddel om belangrijke informatie over bijvoorbeeld de insteek van subsidiebeoordelingen of veranderingen binnen de beleidstrend te ontdekken. Hier ligt ook een verbinding van het thema-algemene contact naar het thema-subsidieaanvraagformat waar het informele contact met de gemeente Utrecht een belangrijke bron van informatie en bevestiging kan zijn.

*"Zij \*de gemeente\* publiceren een visie en dan bel ik daarover. Of het klopt dat ik het zo goed gelezen heb. Of de internationalisering bijvoorbeeld echt zó belangrijk is, omdat wij daar natuurlijk een probleem mee hebben. En dan geeft zij advies, bijvoorbeeld; 'Let op andere criteria' en 'Wij beseffen ons dat jullie daar minder mee kunnen'. En dan denk ik dan is het wel duidelijk." (DOX)*

Er is daarvoor wel een nauw contact nodig met de gemeente. Zo is het gunstig om de juiste mensen te kennen en te weten 'bij wie je moet zijn'. Het contact met de gemeente wordt door instellingen aangehaald door informele telefoontjes en het uitnodigen van ambtenaren, burgemeester en wethouders bij voorstellingen, openingen,... Zo laat je als instelling of als gezelschap de gemeente niet alleen zien waar je als organisatie mee bezig bent, maar haal je ook nog eens de banden aan.

*"Dat doen wij door ze uit te nodigen voor voorstellingen en trajecten die we doen. Om ze meer inzicht te geven wat we eigenlijk doen. Want zij zitten ook de hele dag achter hun bureau. Dus je moet ze echt daar vandaan*

*trekken om ze te laten zien wat je doet. X heb ik bijvoorbeeld een keer uitgenodigd voor de audities die wij hier doen. ... Dan lees denk ik het jaarverslag ook makkelijker.” (DOX)*

*“Het is wel zo dat als we iets in Utrecht doen dat we wel bewust bezig zijn met de gemeente. Bij een voorstelling deden we iets in de Klop. We willen ons in Utrecht echt doorwortelen en daar hoort natuurlijk ook een gemeente bij. We nodigen dan ook X uit.” (Schweigman&)*

Maar nauw contact wordt ook onderhouden door gewoon eens te bellen of op de gemeente langs te gaan.

*“Op een gegeven moment hadden we een nieuwe bestuursvoorzitter van de stichting en die ben ik voor gaan stellen aan X. Toen hebben we gezellig op de Kaatstraat thee gedronken.” (‘t Barre Land)*

*“Vorige week heb ik haar gebeld omdat we in het bestuur twee nieuwe leden hebben. Dat is niet iets dat ze perse hoeft te weten, maar ik vind het leuk om haar op de hoogte te houden.” (DOX)*

Een bevinding die zowel uit het veld als uit de gemeente kwam, zijn de verschillende rollen die je als gemeente moet kunnen vertolken. Dit is o.a. het wisselspel tussen informele en formele partner. Op bepaalde momenten speel je als gemeente een vriendschappelijke rol, terwijl je de volgende dag een controlerende rol moet inzetten als een gezelschap niet goed functioneert. Zo ontstaat er soms een ambivalent karakter bij de gemeente. Een ambivalentie die duidelijk moet zijn voor organisaties om verwarring te voorkomen. De gemeente moet in het contact altijd waakzaam zijn dat deze duidelijkheid er is.

*“Zolang je dat goed uitlegt hebben de meeste daar wel begrip voor. Ja, en de meeste professionals moeten dat natuurlijk ook doen. Dat je met je medewerker een biertje kunt drinken maar dat je ook kunt zeggen dat hij iets niet naar behoren heeft gedaan.” (Gemeente Utrecht)*

Ook de instellingen signaleren het rollenspel waarin de gemeente moet laveren.

*“Het gaat natuurlijk over rollen. Ze hebben een rol als informant, als tipgever, als initiator, maar ze hebben ook een controlerende rol. Ik denk dat het belangrijk is dat die verschillende rollen van de gemeente op een goede manier worden ingevuld en dat het ook duidelijk is iedere keer als je een gesprek met de gemeente hebt, in welke rol je dat doet. Je hebt formele en informele contacten- ‘Dit heb je niet van mij gehoord, maar het is belangrijk om te weten dat...’ ‘Let op, ik zou eens bellen met die’.” (SSBU)*

De beperkte omvang van het Utrechtse culturele veld en de informele, ‘korte lijntjes’ sfeer die daaruit ontstaat worden geroemd.

*“Ik denk ook dat in Utrecht, wat betreft de communicatie, in het overgrote deel van de gevallen de lijn naar de gemeente veel korter en informeler is. Die communicatie is misschien ook wel typerend voor en middelgrote stad waar het veld ook nog wel enigszins te overzien is. Want ik heb heel lang in Amsterdam gewerkt, daar zat je met 30/40 instellingen aan tafel en dan was bijvoorbeeld het verschil tussen de Balie en Carré gigantisch. In Utrecht kende je elkaar ook heel goed.” (‘t Barre Land)*

Toch is de kwaliteit van het (informeel) contact niet iets om -als puntje bij paaltje komt- aan Utrecht gebonden te blijven.

*“We willen natuurlijk te vriend blijven van de gemeente omdat ze veel geld aan ons geven. Maar als Groningen morgen belt met dat ze het dubbele geven, dan pak ik hier zo de boel in.” (DOX)*

## **De Stadsschouwburg Utrecht**

De gemeente haalt in het interview het belang aan van een grote stadinstelling als de Stadsschouwburg Utrecht. Door jarenlange ervaring en professionaliteit is de schouwburg voor de gemeente een belangrijk doorgeefluik van informatie.

*"En bijvoorbeeld de SSBU is heel betrokken bij het politiek proces, zij spreekt ook weer tig theatermakers, dan druppelt het wel via haar door. Ik denk ook niet dat wel elke week zomaar 62 instellingen kunnen spreken."  
(Gemeente Utrecht)*

De verwachting dat de SSBU informatie verspreidt onder de kleinere instellingen en gezelschappen wordt door één van de instellingen bevestigd. In het volgende citaat vertelt een gezelschap hoe belangrijke informatie van de gemeente - over bijvoorbeeld raadsvergaderingen aangaande de culturele sector - haar via 'informanten' van de SSBU bereikt.

*"Dat is natuurlijk een belangrijke speler. Zij zijn ook beter op de hoogte. Ik merk dan wel dat de SSBU veel kortere lijntjes heeft en daar veel eerder over wordt gebriefd. Of via via, geen idee hoe dat gaat maar die de SSBU weet dat gewoon. Je merkt dus wel dat de oude bespelers dat veel meer door hebben. ... Dan hoor je dat er een bespreking is over de volgende kunstplanperiode. Dan gebeurt er opeens van alles een beetje buiten ons. Dan komt er een initiatief uit iemand uit het veld of uit de SSBU om een brief te schrijven en dan ondertekenen wij hem. Maar dan komt het wel echt viaviaviaviavia." (Schweigman&)*

Ook wordt er een soortgelijke toekomst voorspeld voor de 'verantwoordelijkheidsfunctie' van het eerste grote Utrechtse Stadsgezelschap: de Utrechtse Spelen (DUS). Er wordt van hen verwacht als grootste Utrechtse gezelschap uiteindelijk dezelfde 'voorbeeldfunctie' te hebben/nemen als de SSBU. Net als de schouwburg is DUS kennelijk een kandidaat voor deze taak omdat zij door, en voornamelijk voor, Utrecht zijn geïnitieerd.

*"En het Utrechtse belang is ook groter, de SSBU is puur gericht op Utrecht en haar omgeving en wij moeten het hele lang door met onze voorstellingen. Mijn belang is iets anders. ... Ik merk dat DUS nu in een nieuwe fase is aangekomen. Dat is net zo'n club als de SSBU, een boegbeeld van Utrecht. Dus die moeten gaan trekken. Dat doen ze ook want ze organiseren binnenkort een bijeenkomst waar iedereen komt. Natuurlijk moeten wij daarin ondersteunen, maar ik vind dat zij daar een sterk voortouw in moeten nemen." (DOX)*

De SSBU, niet te vergeten tot 2013 een gemeentelijke dienst, is zich ook bewust van deze functie als kruispunt van de culturele infrastructuur<sup>5</sup>. Ook spreekt ze zich zeer positief uit over het bevragen van partners uit het veld.

*"Ja, het is wel zo dat men weet dat wij veelvuldig contact hebben met de gemeente Utrecht. Dus er wordt vaak aan ons gevraagd, wel eens speciaal aan mij, van 'Wie moet ik daarvoor aanspreken? Hoe pak ik dat aan?' Ik heb natuurlijk meer ervaring dan iemand van een klein nieuw, jong gezelschap. Ik weet nog vroeger, ik was 28 en directeur van een heel klein theater, dat ik toen ook schandalig veel gebruik gemaakt heb van de kennis van oudere collega's die mij wegwijs maakte in de wereld van.... Dus dat is nu een beetje de functie die wij hebben. Daarnaast is de SSBU natuurlijk een organisatie waar heel veel deskundigheid is, naast heel veel faciliteiten." (SSBU)*

Er moet echter wel opgepast worden met het beschouwen van de SSBU als een grote broer waar alles aan gevraagd kan worden. Ook zal men zich bij iedere kwestie af moeten vragen wie de beste partner is in het probleem. Er zijn namelijk ook zaken die de SSBU minder aan het hart gaan.

*"Ik denk dat mensen lui worden als er een grote broer is die zorgt voor de rest. Ik denk dat het heel belangrijk is, voor elke culturele instelling groot of klein, om elke keer opnieuw zelf te kijken hoe men zich verhoudt tot een vraagstuk en te kijken welke mensen hij of zij daarvoor moet opzoeken." (SSBU)*

### *Samenwerking tussen instellingen volgens Het Utrechts Model*

In eerdere hoofdstukken werd het belang van samenwerking tussen instellingen aangestipt. Aan de ene kant de 'wegwijsfunctie' in het Utrechtse veld -een functie die meer ervaren spelers op zich nemen bij een nieuwkomer. Aan de andere kant de 'informatiehub-functie' van de SSBU.

---

<sup>5</sup> Kreukels K. (2008). Het kunstje is overal hetzelfde, interview met Lucia Claus. *Binnenlands bestuur*, 40, p.25

Als we over contact met de gemeente spreken, mogen we voor een compleet beeld de verdere samenwerking tussen instellingen niet over het hoofd zien. Een samenwerking die vroeger vorm kreeg in het Utrechts Model. De samenwerking tussen instellingen komt bij ieder interview ook aan bod. Het belang dat het Utrechts Model had wordt benadrukt door een partij.

*"Als het over algemene communicatie gaat, behalve de bilaterale contacten die je natuurlijk met de gemeenteambtenaren had, was de rol van het Utrechts Model vrij belangrijk." (t Barre Land)*

Dit UM was een vast samenwerkingsverband van theaterinstellingen. Dit samenwerkingsverband werd ook vanuit de gemeente gestimuleerd omdat het de vele stemmen in het theaterveld bundelde, waardoor het makkelijker was voor de gemeente.

*"Met name X, toen en ook veel later een gezichtsbepalende ambtenaar, die drong er vaak op aan dat wij met één standpunt kwamen." (t Barre Land)*

Het UM heeft echter de verschuivende belangen, het veranderende klimaat en de komst van het grote stadsgezelschap niet overleefd. Het werd uiteindelijk vergaderen om te vergaderen. Er is echter nog steeds grote samenwerking tussen de verschillende partijen, maar dan per onderwerp. Dat is volgens bepaalde instellingen zeker geen verkeerde ontwikkeling.

*"Wat mij op dit moment heel goed bevalt is dat er voortdurend gelegenheidscoalities zijn. Ik heb dus niet de indruk dat er minder contact is onderling. Als ik voor mezelf spreek denk ik dat ik meer contact heb met culturele instellingen en dan veel breder dan alleen podiumkunsten. ... Het UM probeerde als één stem voor het hele veld te spreken. Omdat het gaat over veel verschillende belangen, was dat niet altijd eenvoudig. Een belang van DOX is een heel ander belang dan dat van de SSBU. Ik heb echt de nadagen meegemaakt van het UM. Voor mij sprak daar niet echt elan uit. Het was meer een vergadertijger. ... Dus mijn stelling is dat het meest effectief werkt om samenwerkingsverbanden te groeperen rondom een gemeenschappelijk belang, probleem of onderwerp." (SSBU)*

*"We kunnen elkaar heel snel vinden als er een gezamenlijk thema is. Het gaat nu bijvoorbeeld over de jeugd/jongeren en je merkt dat de spelers voor jeugd/jongeren elkaar dan binnen no-time hebben gevonden. Dan hebben we ook een tekst die we gezamenlijk uit kunnen spreken. Maar als het gaat over geld verdelen, en hoe we dat gaan doen is het ieder voor zich." (DOX)*

Evenwel zijn er ook stemmen die met weemoed terugkijken naar het succes dat het UM ooit kende.

*"Het is jammer dat het UM is doodgebloed. Het was, toen het nog goed functioneerde, een nuttig platform voor informatie-uitwisseling en een gezamenlijke lobby naar de gemeente (incl. politiek). Een nieuwe vorm kan niet zomaar ontstaan. Dat zou min of meer organisch moeten gaan. Ik kan niet voorzien of en zo ja hoe dit gebeurt." (Theater Kikker)*

Dat organische ontstaan van een nieuwe 'partnerschap' lijkt op dit moment aan de orde. Laatst is er in het Huis aan de Werf - het idee kwam van de Warme Winkel - een bijeenkomst georganiseerd voor alle Utrechtse gezelschappen. Niet om het UM nieuw leven in te blazen, maar wel om elkaar te zien en te horen wie we zijn. Gewoon kennis maken en kijken wat elkaars plannen zijn. Een andere respondent zegt over deze bijeenkomst:

*"De ontmoeting is nog steeds belangrijk. Die wordt nu ook wel nieuw leven in geblazen. Dat is ook een soort uitwisselingschemie. Waar zijn anderen mee bezig en kunnen we elkaar vinden?" (DOX)*

### *Do they care?*

Een mogelijke meespelende factor in de kwaliteitservaring, is het gevoel gewaardeerd te worden. Dit gevoel kan ook ontstaan doordat de gemeente duidelijk maakt de aanwezigheid van haar kunstorganisaties op prijs te stellen.

Uit antwoorden van enkele respondenten blijkt dat gezelschappen het gevoel hebben gewaardeerd te worden. Zo wordt het bijvoorbeeld door gezelschappen die in het theaterhuis de Berenkuil gehuisvest zijn op prijs gesteld dat ze er, ook zonder contract, nog mogen zitten van de gemeente. Daarbij wordt het onderhoud van het gebouw nog steeds door de gemeente verzorgd. Ook het dagelijkse enthousiasme van een contactpersoon van een van de organisaties wordt geapprecieerd.

*“Dat ze altijd enthousiast de telefoon opnemen als ik bel. Dat is al fijn dat het niet is van ‘och daar heb je ze weer’. Dan heb ik het over X vooral. Het pand waarin we zitten is ook van de gemeente. Het beheer is weggefallen uit de stichting. ... Het contract is ook opgeheven, dus we zitten hier zonder contract. En dan is de gemeente wel heel betrokken bij hoe ze het op kunnen lossen.” (DOX)*

Toch lijken sommige medewerkers van CZ opvallend onverschillig in hun houding jegens kunst en cultuur.

*“Sommige ambtenaren achter X maakt het ook niks uit. Dat is gewoon gezegd door één van de ambtenaren. En dat is niet erg. We waren in een vergadering, dat ging over de kwestie DUS, dan zegt er iemand gewoon ‘het interesseert me eigenlijk helemaal niet waar het over gaat’ of ‘ik heb helemaal niks met kunst en cultuur’.” (Schweigman&)*

Op de vraag of een organisatie het gevoel heeft dat de gemeente Utrecht trots is op de theaterinstellingen die een deel van de kunstsector dragen, wordt negatief geantwoord.

*“Nee, en ik vind dat een gemiste kans.” (Schweigman&)*

### **Opmerkingen en verbeteringen**

Uiteindelijk zijn er ook nog een aantal concrete opmerkingen en verbeteringen bij het beleid en de communicatie van de gemeente. Zo wordt er gerefereerd naar de site van de gemeente en dan vooral waar nog kansen liggen. Zo zou er bijvoorbeeld een agenda op de site kunnen staan die interessante gebeurtenissen aangeeft voor instellingen en gezelschappen zoals raadsvergaderingen betreffende kunst en cultuur. Zo zouden de organisaties afzonderlijk van elkaar een kans hebben op deze informatie, zonder dat het afhankelijk is van informele lijntjes en communicatie tussen de instellingen.

*“De website van de gemeente Utrecht, dat vind ik gewoon schandalig. Dat is gewoon niet te doen. Ook om te weten als er iets speelt of als iets voor ons interessant zou zijn. Ik probeer regelmatig te kijken, maar ik kan er geen wijs ut worden. Dat zou ik dus verlangen van de gemeente dat als het over kunst en cultuur gaat, dat je dan een uitnodiging krijgt. Ik wil gewoon graag weten wat er op de agenda staat. En het is niet dat ik niet op een agenda wil kijken, het kost gewoon ontzettend veel tijd om het te vinden. En ook nog om uit te vinden waar het over gaat, en dan ook nog eens om te weten te komen of het van invloed zou kunnen zijn op mij. Ik merk dan wel dat de SSBU veel kortere lijntjes heeft en daar veel eerder over wordt gebriefd. Je merkt dus wel dat de oude bespelers dat veel meer door hebben.” (Schweigman&)*

Ook komt er een vraag ter sprake die gesteld werd bij het afgelopen monitoringsgesprek. De vraag ging over de wens voor een fonds van waaruit een instelling of gezelschap geld kon lenen voor het maken van een grotere productie. De vraag was een interessante, maar moest ad hoc, onvoorbereid worden beantwoord. Dat is jammer, want het was volgens de respondent misschien wel een interessant idee. Het voorstel van de respondent was om dit soort vragen op basis van gemeenschappelijke bijeenkomsten te stellen, zodat er meer denk- en bespreekruimte ontstaat.

*“Ze wilden weten of we als instelling behoefte hadden aan een fonds waar we dan geld konden lenen. Dat was een idee uit het bedrijfsleven. Op zich een heel interessant onderwerp en het is super jammer om dat alleen maar even tijdens zo'n monitoringsgesprek ten tafel te brengen. Vertel eerder hoe je erop komt enzo. Ik vind dat nou juist meer iets voor een bredere bijeenkomst. Dan wordt het weer hartstikke serieus. Dan moet er misschien een bedrijf aan tafel zitten die daar ervaring mee heeft. Dat maakt het ook interessant. Nu wordt het een soort proefwerkvraag waarbij de context mist.” (Schweigman&)*

Als laatste tip voor verbetering wordt de 'trots' aangehaald van de gemeente Utrecht jegens instellingen en de doelen die door deze instellingen behaald worden. De gemeente schrijft visies, nota's, subsidieaanvraagadviezen, etc. die bol staan van de doelen en de ambities.

Er wordt door iemand uit het veld voor gepleit dat als deze doelen behaald worden door organisaties, de gemeente dit meer mag uitdragen. Als er bijvoorbeeld gehamerd wordt op internationaal aanzien van de Utrechtse theatersector, mag het bijvoorbeeld best op de site gezet dat een gezelschap met haar voorstelling naar het buitenland gaat. Zo heeft het door de gemeente gestelde beleid ook echt de mogelijkheid om 'van het papier af te komen', en voorkom je dat kunstorganisaties het gevoel krijgen er puur voor 'de leuk' te zijn.

*"Al je het heel cru zou zeggen, is kunst en cultuur bij de Vrede van Utrecht gehaald, gewoon omdat het leuk is om het daarmee te vieren. Het wordt dan een beetje een verpakking." (Schweigman&)*

### 4.1.3 Samenvattend

Ondanks het feit dat instellingen en gezelschappen het gevoel hebben altijd terecht te kunnen bij iemand van de gemeente Utrecht, zijn er geen vaste contactpersonen. Een organisatie met veel ervaring weet bij wie hij of zij terecht moet voor bepaalde vragen. Dit kan dit een oneerlijke, arbitraire situatie opleveren met als gevolg dat niet-ervaren organisaties veel minder voordelen genieten dan lang-zittende organisaties. Men kan zich afvragen of dat wenselijk is.

Er zijn veel meer informele dan formele contacten. Dit wordt door sommige instellingen als prettig ervaren aangezien ieder formeel contact met de gemeente extra werk oplevert. Informele momenten zijn er over het algemeen meer, hoewel de frequentie verschilt per organisatie. Grotere theaterinstellingen hebben waarschijnlijk extra kans op informeel contact en toegang tot netwerken. Zij zijn namelijk ook zelf een fysieke ontmoetingsplek.

Het formele contact wordt als goed ervaren. De splitsing van het subsidieloket wordt in een aantal interviews benoemd en vindt klaarblijkelijk haar uitwerking. Ook lijken de gemeenteambtenaren altijd enthousiast en bereidwillig om te helpen. Er is echter nog een aantal kanttekeningen. Een eerste is dat een enkele medewerker van de gemeente (soms openlijk) onverschillig staat ten aanzien van culturele zaken. Een tweede is dat een gezelschap als 't Barre Land na 22 jaar bij afwijzing niet wordt benaderd of bedankt. Dit zou mogelijk de indruk kunnen wekken dat de gemeente weinig geeft om haar gezelschappen. Een derde is dat nieuwe gezelschappen geen 'welkomst-informatie' krijgen over het reilen en zeilen binnen de Utrechtse sector. Dit is niet onoverkomelijk omdat instellingen zelf hun zaken uitzoeken. Wel zouden met een formeel inlichtingsgesprek veel nieuwe gezelschappen sneller hun weg kunnen vinden waardoor veel tijd bespaard kan worden.

Het informele contact en de informele houding van de gemeente Utrecht worden geroemd. Het informele contact zorgt voor verspreiding van belangrijk nieuws en belangrijke data. Ook wordt er nauw contact onderhouden met de gemeente zodat meer inzicht in de bezigheden van de gezelschappen en instellingen wordt verkregen.

In verschillende interviews worden de verschillende rollen die de gemeente heeft benoemd. Waar een gemeente het ene moment een vriendelijke 'partner' is, moet ze soms ook een strenge controleur zijn. Deze verschillende rollen moeten steeds goed onderscheiden worden zodat er geen misverstanden zullen ontstaan.

De SSBU wordt door de gemeente als doorgeefluik van informatie gezien. De SSBU is zich bewust van haar rol als kruispunt van de culturele infrastructuur en wil de gezelschappen graag bijstaan. Toch moet er geen luiheid ontstaan bij gezelschappen om alle vragen maar bij de schouwburg neer te leggen. Zelfstandig zoeken naar partners om problemen aan te pakken of belangen te verdedigen wordt door de SSBU geadviseerd.

In Utrecht is er ook onderling een nauwe samenwerking tussen organisaties in het theaterveld. Eerst kreeg deze samenwerking vorm in het Utrechts Model, later is ze vervangen door tijdelijke samenwerkingsverbanden per probleem of belang. Solidariteit en samenwerking zijn erg van belang voor



de informatievoorziening. Hier wordt door de gemeente ook vanuit gegaan aangezien weinig wordt gedaan aan het wegwijs maken van nieuwe instellingen of het stimuleren van samenwerking binnen de sector zoals het aanmoedigen van een gemeenschappelijke theaterlobby. Instellingen hebben over het algemeen het gevoel dat de gemeente om ze geeft.

Uit de respondenten komen twee concrete verbeteringen die de gemeente zou kunnen doorvoeren. Ten eerste het via de gemeentesite informeren van instellingen over data van raadsvergaderingen die voor kunstinstellingen en belangrijk zijn.

Een tweede aanbeveling is het organiseren van groepsbijeenkomsten vanuit de gemeente over belangrijke vragen of ontwikkelingen. Zo kan de gemeente rechtstreeks uit het veld informatie putten en krijgen instellingen de kans om vragen voor te bereiden en met elkaar in gesprek te gaan.

## 4.2 Het subsidieaanvraagformat

### 4.2.1 Inleiding

Zoals in het theoretisch kader al werd beschreven, schrijven de instellingen aan het begin van de subsidiecyclus een aanvraag. Deze aanvraag wordt geschreven aan de hand van de visies en nota's van de gemeente. De aanvragen moeten geschreven worden volgens vijf criteria vastgelegd in het subsidieaanvraagformat<sup>6</sup> dat al jaren gehanteerd wordt (zie bijlage 2).

*"Het gaat al zo zolang ik me kan herinneren" (Gemeente Utrecht)*

Deze vijf 'criteria' zijn; artistieke kwaliteit, ondernemerschap, betekenis voor de stad, cultuureducatie en internationale betekenis. De instellingen dienden hun aanvragen voor 1 februari 2012 ingeleverd te hebben<sup>7</sup> (bijlage 4). In diezelfde maand zijn de aanvragen voorgelegd aan de ad hoc adviescommissie cultuurnotaperiode 2013-2016. In juni 2012 waren de adviezen gereed waarna de begroting 2013 door de gemeente werd vastgelegd. Uiteindelijk stond de verzending van de beschikkingen gepland in december 2012.

Naast het format worden in de loop der jaren steeds meer eisen gesteld waaraan de kunsten moeten voldoen. Misschien bieden de doelen die de gemeente in visies en nota's stelt voor organisaties onvoldoende houvast en kunnen ze hun culturele doelen niet kwijt in het format waarin ze de subsidieaanvraag uiteindelijk moeten inleveren.

### 4.2.2. Bevindingen

#### *Invloed tijd en trendveranderingen*

De invloed van trendveranderingen is zeker gevoeld door een gezelschap als 't Barre Land. Deze organisatie bestaat al 22 jaar en heeft in de loop van de tijd een veranderende tendens meegemaakt. Een tendens die op landelijk niveau ingezet werd en waar de gemeente niet omheen kan. Volgend citaat is een antwoord op de vraag wat de mening is over de gestelde kaders van de subsidieaanvraag.

*"Dat is niet een tendens van de afgelopen vier jaar. Het vangen in beleid begon al in de jaren '80. Het had ook objectiviteitsvoordelen als je kon bepalen wie in welk hokje zat en waarom. Daarvoor was alles heel wollig en enorme verhalen en de kans op willekeur was veel groter. Aan de andere kant is het nu zo 'geformatiseerd' dat ik denk dat er bijna een tegenbeweging moet ontstaan. Het zou mij verbazen als het over acht jaar nog zo is.*

---

<sup>6</sup> Gemeente Utrecht, Inrichtingseisen subsidieaanvraag cultuurnotaperiode 2013-2016 gemeente Utrecht behorend bij de Cultuurvisie 2012-2022 'Open ruimte'.

<sup>7</sup> Brief Nico Jansen (24 november 2011), Gemeente Utrecht.

*Maar de beleidsdruk vanuit de rijksoverheid, daar kun je als gemeente natuurlijk ook niet omheen.” (‘t Barre Land)*

Daarbij worden er ook een aantal rechtstreekse suggesties gegeven voor het vasthouden van de aandacht bij de gemeentelijke overheid.

*“Ik kan niet in hun hoofden kijken, maar ik denk dat we steeds minder in het macrobeleid van de gemeente pasten. Enorme aandacht naar het stadsgezelschap, jeugdtheater, educatie. Wij waren in het bestel daarom als het enige kleine gezelschap ook een beetje vereenzaamd. Op een of andere sluipende manier raak je toch uit de focus, en wordt je ook voor het stadhuis minder belangrijk.” (‘t Barre Land)*

‘t Barre Land spreekt van een generatie die creatiever omgaat met de gestelde kaders en buigzamer is naar de trendveranderingen in het kunstenveld. Het einde van het citaat is zelfs positief over de nieuwe omgangsmanieren die door trendveranderingen teweeg worden gebracht. Uiteindelijk bevestigt de uitspraak van Schweigman& de positieve kijk van nieuwe gezelschappen.

*“Maar misschien is het ook wel onze leeftijd, wij hebben het zo zien veranderen en hebben er nu genoeg van. Maar ik denk dat jouw generatie daar veel creatiever mee omspringt. Als zij te horen krijgen van de gemeente dat ze om alle niet-ingevulde hokjes geen geld krijgen, vinden ze het wel ergens anders. Dan gaan ze toch crowdfunden of iets anders doen... Dat opent dus wel nieuwe deuren.” (‘t Barre Land)*

Het nieuwe Utrechtse Schweigman& wordt niet op de kast gejaagd als het over een beleidsverandering gaat, die niet meteen positief is voor de invulling die Schweigman& aan haar projecten wil geven.

*“Ze \*Boukje Schweigman\* wil laten zien dat kunst ook iets kan zijn om het dagelijks leven even los te laten. En dat je misschien daardoor ook weer anders kijkt naar de buitenwereld. Maar niet dan die buitenwereld mee naar binnen neemt. Maar dat is zeker in hoe het nu gaat –maar dat zijn ook fases hoor- is maatschappelijk geëngageerd werken heel erg belangrijk. Dat sluit ook weer een beetje aan met wat de gemeente in zo’n stuk wil zien staan. Dat zijn ook fases. En soms past dat bij je, en soms helemaal niet.” (Schweigman&)*

Om de trend bij te houden, kan nauw contact met bijvoorbeeld CZ een uitkomst bieden. Ook komt aan de oppervlakte dat de politiek voor schommelingen zorgt in het veld. Die ‘verstoringen’ vanuit de politiek probeert men dan af te zwakken door met het veld te reageren.

*“Dat soort shifts zijn niet realistisch, want daarom bel ik elke drie weken. ... We hebben ook heel slechte colleges gehad voor culturele instellingen dan. Het gaat zo’n beetje op en neer en nu is het ook weer de trend veel cijfers voor te moeten leggen. Daar gaan we nu tegenin en dan hopen we dat er dan de volgende keer een ander geluid komt.” (DOX)*

### *Ei kwijt in gestelde kaders*

Op de vraag of het voor de instellingen en gezelschappen moeilijk is hun verhaal kwijt te kunnen in de aanvragen, is het antwoord overwegend nee. Uit de reacties kunnen we opmaken dat instellingen in staat zijn in het aanvraagformat hun boodschap duidelijk over te brengen.

*“Nee dat heb ik helemaal niet. Het belang voor de stad is voor ons helder. Internationalisering doen we minder omdat we met jongeren werken die maar kort bij ons zijn. Dus er is voor ons geen mogelijkheid om bijvoorbeeld internationale tournees te doen. Dat we een voorbeeldfunctie hebben zou je bijvoorbeeld bij het kopje internationalisering onder kunnen brengen, maar ik doe daar niet lullig over. Ik schrijf gewoon bij internationalisering dat we het wel willen, maar dat het gewoon niet zo past. ... Ik ga niet iets verzinnen om aan criteria te voldoen. Wel gebruik ik de criteria om te kijken of ze goed bij ons passen, maar ik ga niet van m’n eigen ding afstappen.” (DOX)*

Belangrijk om bij dit citaat op te merken is dat organisaties op twee manieren omgaan met criteria waar ze niet echt een uitgebreide invulling aan kunnen geven. Het grootste deel van de respondenten zegt niet

iets te 'verzinnen' om er maar iets te hebben staan. Dit strookt met het niet verplicht beschrijven van de twee laatste criteria die de gemeente in de subsidieaanvraagssystematiek aangeeft<sup>8</sup>.

*"Nee, we doen gewoon niks met zo'n kopje dat leeg blijft. Daar staat ook niks over in onze aanvraag. We doen wat we doen. Ze maken een algemene formulering voor die aanvraag. Dat slaat op kleine en grote organisaties. Zo'n tak als educatie slaat eigenlijk ook meer op de grotere. ... Als wij nog iets met educatie zouden moeten doen, zouden we niet die voorstelling kunnen maken. Dus dan sluit het niet meer aan met wat we kunnen, en niet meer met het geld dat we aanvragen." (Schweigman&)*

Toch is er ook een gezelschap dat anders denkt over het 'opvullen' van de vijf criteria.

*"Je moest wel, je moest toch alle hokjes invullen. Zo gauw als het niet in een hokje paste, schreven we eigenlijk gewoon een essay in de vorm van een artistieke hartenkreet." ('t Barre Land)*

Schweigman& haalt een mogelijke verdeling aan van het subsidieaanvraag schrijfwerk. Waar de artistiek leiding (Boukje Schweigman) het criterium 'artistieke kwaliteit' onder haar hoede neemt, dragen de zakelijk leider en de anderen in het team de rest van de criteria. Het schrijven van een aanvraag gaat zo de hele groep aan terwijl de 'artistieken' zo min mogelijk bezwaard worden met de zakelijke stukken.

*"Boukje heeft artistieke plannen, dat is nummer één. Die gaat niemand anders schrijven dan zij. Dat komt vanuit noodzaak, boem! Ik spar met Boukje over de rest van de inbedding. Alles áchter de getallen die ik uiteindelijk opschrijf is ook Boukje. Dus daar is zij niet mee belast, maar wij." (Schweigman&)*

### *Invloed van visies en nota's*

De gemeente Utrecht besteedt veel aandacht en tijd aan het formuleren van visies en het schrijven van de daarbij behorende nota's. Externe ontwikkelingen zijn vaak een reden tot het herschrijven van visies. Zo komt het voor dat de meerjareavisies elkaar overlappen. (Actieplan Cultuur 2008-2018, Open Ruimte 2012-2022, etc.)

De gemeente zegt dat de basis van de visies steeds dezelfde is en de accenten kunnen veranderen. Toch kunnen deze kleine accentverschuivingen over de jaren heen toch een grote verandering gaan betekenen. Dit is vooral te merken voor gezelschappen die al langer in dezelfde hoedanigheid meegaan.

*"Zeker in de 8 jaar dat ik het heb meegemaakt - vanaf 2005 tot en met 2012 - heb je dat erg zien toenemen. Wat ik noem de 'formatisering' van beleid. Al die invulhokjes. Een vleugje educatie hier en een takje talentontwikkeling daar, ondernemerschap met chocoladeletters. Al dat soort dingen was natuurlijk het aangename van Utrecht dat dat er tot 2009 niet bijzat. Het was daarvoor ook van 'zo min mogelijk op papier zetten zodat je onderhandelingsruimte vrij bleef'". ('t Barre Land)*

De visies en nota's worden door een instelling eerder als richtsnoer dan als te volgen handleiding gebruikt. Het lezen van de documentatie geeft de richting aan die de gemeente wil geven aan het culturele veld en worden doorgenomen om accenten te ontdekken.

*"Die gebruiken we niet zozeer als een af te werken 'boodschappenlijstje', maar spelen natuurlijk bij het schrijven van een aanvraag op de achtergrond wel mee." (Theater Kikker)*

Ook de gemeente zelf gelooft niet echt dat instellingen de visies en de nota's als boodschappenlijstje gebruiken. Sterker nog, een ad hoc adviescommissie die de subsidieaanvragen beoordeelt zou uiteindelijk door een 'simpele opsomming' van de door de gemeente gestelde doelen in de aanvraag heen prikken.

*"Ik geloof wel dat, als het gaat om de artistieke kwaliteit kan je naar alle delen van de gemeente toeschrijven, maar als die niet klopt bij wat je maakt dan is het niet authentiek en dan is er een grote kans dat de commissie daar doorheen prikt. En ik kan je niet vertellen hoe dat kan." (Gemeente Utrecht)*

---

<sup>8</sup> Gemeente Utrecht (mei 2012), Nota beleidsinzet gemeente Utrecht 2012-2016: in het kader van de Cultuurnota 2013-2016

Toch worden de documenten die de gemeente schrijft soms wel gebruikt om een beetje in te 'winkelen'. Het gaat er dan niet om hele delen naar een organisatie toe te schrijven, maar er wordt wel gelet op het meenemen van bepaalde termen in de hoop dat het goed valt bij commissie en gemeente.

*"We lezen alles. Ik vink aan in de tekst waar wij op kunnen aansturen in onze aanvraag. Ik gebruik ook in de aanvraag woorden die zij ook gebruiken. Als zij het woord innovatie gebruiken, staat dat er bij ons ook in. Maar dat doet elke fondsenwerver hoor. Kijk, we maken het plan en programma wat we zelf willen. Maar als ik zeg we gaan een nieuwe productie maken, kan ik dat ook op zo'n manier schrijven dat het past in de tekst van de gemeente. Dan ga ik niet ten koste van mijn eigen visie. En op dat punt is 't Barre land gewoon heel strikt."*  
(DOX)

Op de vraag of instellingen het schrijven van de aanvraag uitbesteden wordt stelselmatig negatief geantwoord. Subsidieaanvragen worden wel nagelezen door ieder persoon die er verstand van zou kunnen hebben. Schweigman& geeft zelfs een uiterst positieve functie aan het schrijven van een aanvraag. Deze functie is wellicht te vergelijken met de 'spiegelfunctie' die de SSBU in hoofdstuk 4.3 toeschrijft aan de visitatie- of monitoringsgesprekken. Op de vraag of zij hun aanvragen (gedeeltelijk) uitbesteden:

*"Nee. Weet je waarom? Wat ik supergoed vind, is dat je samen nadenkt over de toekomst. En niet zomaar, maar dat je daar op alle niveaus over na moet denken. ... Je kunt het vervelend vinden dat je elke keer weer moet bewijzen, maar je kunt het ook zien dat je elke keer weer kunt kijken waar je in godsnaam mee bezig bent. Dat zou een continue vraag moeten zijn, maar ik vind de grote momenten van reflectie heel goed."* (Schweigman&)

### Onmeetbare doelen

Zoals te lezen in de theorie in hoofdstuk 2 is een van de effecten van de Audit Society op de kunstensector dat er een 'onmeetbare' doelen en effecten worden geplaatst bij de kunsten. Ook de gemeente schrijft doelen en effecten toe aan kunst die lastig meetbaar zijn.

*"... Aan de andere kant heb je natuurlijk doelen die we stellen met kunst en cultuur. Dat is bovenaan altijd de artistieke inhoudelijke producten. Dat is natuurlijk al super subjectief en slecht meetbaar. En daarna krijg je dingen als 'een aantrekkelijke stad om te wonen en te werken'. Of als er veel kunst en cultuur is dat dat bedrijven aantrekt en dus economisch voordeel geeft. Daar zijn onderzoeken naar die dat dat zo zou zijn. Maar wij als gemeentelijk kunnen dat moeilijk meten. Maar dat \*moeilijk meetbare doelen\* wordt in het algemeen wel aangenomen door ons en het bestuur." (Gemeente Utrecht)*

De instellingen gaan niet al te strak om met deze doelen en onthouden zich van harde uitspraken in vragen over deze doelen en effecten.

*"Het zijn geen doelen waarin we ons vierjarenplan als het ware 'naartoe schrijven'. Wel proberen we zo helder mogelijk uiteen te zetten wat naar ons oordeel de waarde voor de stad is." (Theater Kikker)*

De moeilijk meetbare doelen geven soms toch ook moeilijkheden. Als een instelling bijvoorbeeld excelleert op een vrijwel onmeetbaar doel, wordt het ook moeilijk om dit overtuigend te beschrijven in bijvoorbeeld een ondernemingsplan.

*"We hebben niet zoveel moeite om te bewijzen dat we veel bereik hebben. Het nadeel voor ons is dat we heel veel investeren in talentontwikkeling. Dat kost heel veel, maar brengt niet zoveel op. Dus we hebben een lastig verkoopbaar product. We hebben het bij de afrekening dus soms ook wel eens lastig omdat we in principe veel subsidie krijgen en dat we weinig inkomsten genereren omdat we dat allemaal geven aan opleidingen. We hebben het verhaal dat we investeren in jongeren, maar dat is soms wel vervelend hoor. Het kost veel strijd. Je moet een dikke huid hebben. Als zij op basis daarvan zeggen dat ze het niet meer willen, heb ik een probleem."*  
(DOX)

## Opmerkingen en verbeteringen

Het antwoord op de vraag of er verder nog dingen zijn wat betreft het subsidieaanvraagformat levert nog een aantal nieuwe inzichten op.

Er wordt opgemerkt dat als je vierjarenplan subsidiabel wordt bevonden, maar je niet het aangevraagde bedrag toegewezen krijgt, je het vierjarenplan moet herschrijven. Dat aangepaste vierjarenplan wordt echter nooit meer bekeken door een commissie die inhoudelijk mag oordelen.

*"Ik moet wel aangeven; wij dienen bij de cultuurnota ons ideale scenario voor de komende vier jaar in. Op basis daarvan oordelen zij. Dan krijgen we de uitslag met het toegewezen budget. Dat is niet het budget dat ik heb aangevraagd. Daarna is de commissie klaar en moet ik een herzien plan indienen. Er is geen commissie meer die naar dat plan kijkt, terwijl ik voor de helft van het geld eigenlijk een heel ander programma doe." (DOX)*

Een tweede aanbeveling komt voort uit een punt van kritiek die de commissie had op 'een mager uitgewerkt marketingbeleid' uit de aanvraag van Schweigman<sup>9</sup>. Zij hebben tijdens het interview erg gesneden in het aantal woorden bij het onderdeel 'marketing' om zo andere onderdelen in de aanvraag grondiger te kunnen beschrijven. Schweigman<sup>9</sup> geeft aan dat, als de commissie graag wil dat ze uitgebreider ingaan op het marketingbeleid, de commissie dat dan misschien aan kan geven in het aantal woorden dat ze per onderwerp willen. Door middel van het aangeven van het aantal woorden per criteria of per onderwerp kan de gemeente ook duidelijker aangeven waar ze accenten wil leggen.

*"Je moet je houden aan een bepaald aantal woorden. Dan hebben wij voornamelijk de focus om het artistieke gedeelte meer uit te werken en helder te maken en de relatie met de stad te verantwoorden met cijfers. En dan is het zo, je mag maar een aantal woorden gebruiken. We hadden voor marketing vele malen meer. Dat is niet weggegooid, maar je maakt gewoon keuzes in wat je wel en niet in de aanvraag zet." (Schweigman&)*

Het is volgens de respondent geen oplossing om de aanvraag in omvang uit te breiden.

*"...misschien dat het wel goed is om het dan per onderwerp te bepalen. Kijk als je echt dieper in wilt gaan op marketingdoeleinden, dan vind ik dat daar ook wel ruimte voor moet zijn. En als je én als je artistieke plannen én... is dat gewoon veel wat je moet neerzetten in een bepaald aantal woorden. En ik vind het ook niet goed als we nu heel veel moeten gaan schrijven met z'n allen. Inkorten betekent ook dat je scherper moet zijn en daar ben ik het absoluut mee eens. Maar soms vraagt iets meer ruimte. Ik wil niet zeggen dat ze het niet gehoord hebben. Je maakt gewoon keuzes." (Schweigman&)*

Een derde verbeterpunt was de afstemming tussen de aanvraag- (en controle-)momenten van verschillende subsidienten. Doordat aanvraag- en controle-formats van verschillende subsidienten niet helemaal met elkaar gesynchroniseerd zijn, moeten dezelfde teksten en gegevens vaak herschreven worden. Een ijdele moeite welke beter aan de dagelijkse werkzaamheden van een organisatie besteed kan worden.

*"Het is gewoon ontzettend veel papierwerk. Je schrijft eerst een aanvraag voor de gemeente en daarna voor het fonds. Dat is toch een andere aanvraag, terwijl het eigenlijk dezelfde inhoud is. Dat vind ik heel stom. Ook in timing zou ik het fijn vinden als het veel meer gesynchroniseerd wordt met fondsen. ... Als dat hetzelfde zou zijn zou het ook veel meer te vergelijken zijn." (Schweigman&)*

Het belang van vergelijkbaarheid wordt door een andere instelling nog een keer met stip benadrukt.

*"... ik kan me herinneren dat als je dan nog ergens anders subsidie aanvraagt, dat je het format van de begroting weer een beetje om moet 'turnen'. Eigenlijk wil je natuurlijk dat je alle formats – van de begroting - hetzelfde in moet leveren. Het gaat er dan niet eens echt om dat het meer werk oplevert, maar vooral dat het niet vergelijkbaar is." (SSBU)*

---

<sup>9</sup> Gemeente Utrecht (mei 2012), Advies Commissie Cultuurnota 2013-2016, p. 88

### 4.2.3 Samenvattend

Door een gezelschap dat al langer meedraait wordt er een trendverandering in het gemeentelijk bestuur aangegeven. Waar er 'vroeger' losjes afgesproken werd, wordt er steeds meer verantwoording op papier geëist. Aan de ene kant verschaft dit voor alle partijen meer duidelijkheid, maar zorgt het wel voor minder onderhandelingsruimte. Een vrije, informele onderhandelingsruimte die in het hoofdstuk algemene communicatie al geroemd werd. Een inperking van die vrije onderhandelingsruimte door middel van contracten is mogelijk te koppelen aan de 'efficiency drive' van het New Public Management bij overheidsinstanties (Noordegraaf, 2004). Doordat dingen concreet op papier gezet worden, hoeft er achteraf geen discussie te ontstaan, waardoor er minder tijd verloren gaat en het dus 'efficiënter' wordt. De constatering van het langer meedraaiende gezelschap, dat jongere gezelschappen handiger omgaan met deze 'formaliserende' trendontwikkelingen, is interessant en lijkt door een 'jong' gezelschap bevestigd te worden.

Jongere gezelschappen lijken de taken tussen de artistieke ontwikkelingen en de zakelijke kant beter te kunnen verdelen. Het zakelijke team probeert de artistieke kant van de organisatie zoveel mogelijk te ontlasten. Ook wordt aangegeven dat trendveranderingen gesignaleerd kunnen worden door nauw contact met de gemeente. Door het onderhouden van een informele contacten met CZ kun je op de hoogte blijven 'hoe de wind waait.' Ook deze bevinding komt overeen met uitkomsten uit het algemene communicatiehoofdstuk (hoofdstuk 4.1)

Instellingen zijn niet ontevreden over het huidige aanvraagformat. De eerder aangegeven trendveranderingen leveren dus niet echt struikelblokken in de subsidieaanvraagprocedure. Ook blijkt uit antwoorden dat instellingen en organisaties niet geneigd zijn dingen in hun aanvragen mooier te presenteren dan ze feitelijk zijn. Als er niet uitgebreid op een van de vijf criteria kan worden ingegaan omdat het gezelschap daar gewoonweg weinig aan (kan) doen, wordt daar in de aanvraag niet omheen gedraaid.

Wat betreft de 'moeilijk meetbare doelen' zijn de instellingen voorzichtig. Uit de antwoorden blijkt dat niet alleen de gemeente, maar ook de instellingen de waarde inzien van bijvoorbeeld economische spin-off of het creëren van een gunstiger vestigingsklimaat. Wat betreft het beschrijven van effecten die instellingen denken te bereiken op het gebied van deze doelen, zijn ze echter voorzichtig. Dit brengt ook moeilijkheden met zich mee. Als er bijvoorbeeld veel geïnvesteerd wordt in talent-ontwikkeling, zijn de effecten daarvan moeilijk in cijfers te beschrijven. Een uitspraak over deze effecten vraagt dus om een professioneel inzicht.

De visies en nota's die de gemeente schrijft, worden bij een aanvraag meer gebruikt als leidraad dan als 'overschrijfmateriaal'. De uitspraak van de gemeente dat deze documenten over het algemeen een vaste basis hebben met verschuivende elementen is ook doorgedrongen bij de instellingen. Wel gaan er meningen op dat er overdadig veel stukken geschreven worden. Bij het nut van de hoeveelheid aan (nieuwe en vaak overlappend) informatie worden vraagtekens geplaatst.

Instellingen en organisaties besteden het schrijven van subsidieaanvragen niet uit. Wel wordt er in de eigen organisatie gezocht naar mensen die het 'het beste' op kunnen schrijven. Tegen het schrijven van de aanvraag wordt niet opgezien. Sterker nog, het nadenken over vragen aangaande de subsidieaanvraagcriteria wordt soms gezien als manier van reflectie op 'waar je in godsnaam mee bezig bent'. Deze reflectie is te vergelijken met de 'spiegelfunctie' die in het volgend hoofdstuk aan de visitatie wordt toegekend. Officiële test- en tijdsmomenten worden vaker positief gezien door het aanzetten tot reflectie en zelfkritiek.

Er wordt een punt van zorg opgemerkt aan het einde van de aanvraagprocedure. Als instellingen niet het subsidiebedrag toegezegd krijgen dat ze hebben aangevraagd, schrijven ze een aangepast plan dat niet meer door een commissie beoordeeld wordt.

Tenslotte komen er nog twee concrete verbeterpunten aan de oppervlakte.

Als eerste moet een instelling bij het opstellen van de subsidieaanvraag zelf de keuze maken hoeveel woorden er per criterium in de subsidieaanvraag worden gebruikt. Doordat de zwaartepunten per criterium aan verandering onderhevig zijn, zou het wellicht handig kunnen zijn als de gemeente het maximaal aantal woorden per criterium vooraf aangeeft. Zo worden instellingen behoed voor het verkwisten van woorden aan minder belangrijke zaken.

Het laatste aandachtspunt is dat er behoefte is aan uniformiteit van aanvraagformats van verschillende subsidiënten. Dit komt vrijwel in ieder gesprek naar voren. Er zijn, zowel in de aanvraag- als in de controlesfeer, nog teveel verschillen tussen de formats van verschillende subsidiënten terwijl de inhoud steeds hetzelfde is. De instellingen hebben alle begrip voor het uitgebreid moeten verantwoorden van hun besteding van gemeenschapsgeld, maar willen wel graag dat deze verantwoording effectief geschiedt. Het gaat de instellingen eigenlijk niet eens om het extra werk, maar vooral om de onvergelijkbare situatie die daarmee ontstaat.

## 4.3 De visitatiecommissie

### 4.3.1 Inleiding

De visitatiecommissie werd de vorige cultuurnotaperiode voor het eerst ingezet. Volgens de gemeente hadden een aantal culturele organisaties -met als belangrijkste aanstichter het Utrechts Model- het gevoel dat één evaluatie van de ad hoc commissie eens in de vier jaar erg karig was. De gemeente stelde daarom een tussentijdse commissie in, wellicht geïnspireerd op de landelijke visitatiecommissie, waardoor de tijdsspanne van vier jaar werd gehalveerd. Aan de samenstelling van deze nieuwe commissie zijn eisen gesteld vanuit de gemeente.

*“Onze wethouder vond het heel belangrijk dat het een nieuwe onbevooroordeelde commissie was, dat ze niet met oude gedachte uit de subsidiebeoordeling controlerend de tussentijdse visitatie gingen doen.” (Gemeente Utrecht)*

In het begin leek het een goed idee dat de beide commissies steeds uit nieuwe leden werd samengesteld. Achteraf plaatst de gemeente toch zijn twijfels bij deze keuze. Hieruit blijkt dat ook de gemeente zelf nog bezig is met de vormgeving van de tussentijdse visitatie.

*(vervolg vorige quote) “Dat was wel een valide argument, maar we merken wel dat het gebrek aan continuïteit in zo'n commissie ook niet goed is. Dan worden het alleen maar losse momentopnames. We zitten nu een beetje te denken aan een basis van vaste commissieleden, aangevuld met nieuwe leden.” (Gemeente Utrecht)*

### 4.3.2 Resultaten

#### *Ontstaan van het visitatie-idee*

De vraag naar de totstandkoming van het visitatie-idee is voor veel partijen een groot beroep op het geheugen. De ideeën over de oorsprong lopen ook uiteen, wel zijn ze het eens over en met de achterliggende gedachte voor het idee ‘het verkorten van de tijd tussen de commissieoordelen’.

In de eerste uitnodigingsbrief van de gemeente voor de tussentijdse visitatie<sup>10</sup> (bijlage 5) wordt verwezen naar een aanbeveling van het UM aangaande de verbetering van de subsidienotasystematiek. Hierin wordt de vraag naar monitoring benadrukt.

---

<sup>10</sup> Brief Norine Terpstra, (27 september 2010), Gemeente Utrecht.

*"Belangrijkste verbeterpunt, dat ook al bij eerdere gelegenheden door ons is bepleit, is het invoeren van een systeem van 'monitoring'. Immers: de commissie wordt ad hoc samengesteld. Hierdoor bestaat het reële gevaar dat een commissie naar de beleidsplannen voor een volgende periode kijkt zonder kennis te hebben van de mate waarin eerdere plannen zijn verwezenlijkt. Daarmee zou instellingen tekort worden gedaan."*<sup>11</sup>

Naast het feit dat het gemeenschappelijke Utrechts Model het voorstel voor een monitoring bij de gemeente deed, zit de instelling van de visitatie ook nog als positief in het hoofd.

*"In mijn idee is het wel aangejaagd door de gemeente, maar zag iedereen het als een positief instrument." (t Barre Land)*

Toch lijkt het UM niet heel uitgebreid om advies gevraagd voor de vormgeving van de monitoring. Uit volgende quote blijkt ook weer dat de instellingen het over het algemeen wel positief tegemoet zagen.

*"...volgens mij is dat wel gebeurd. Misschien niet in detail. Het feit dat de visitatie eraan kwam en de manier waarop dat zou gaan gebeuren veroorzaakte wel wat angst en koudwatervrees voor pottenkijkers. Maar ik kan me geen echt verzet herinneren." (t Barre Land)*

De gemeente Utrecht heeft de instellingen tweemaal per brief uitgebreid ingelicht over de visitatie en de vorm en de inhoud die de visitatie zou hebben.

### *Vormgeving van het instrument*

Voor de vormgeving van de commissie is gekeken naar andere 'gebruikers' van het instrument. De gemeente noemt de Raad van Cultuur van de rijksoverheid als voorbeeld, maar ook collega-gemeenten worden genoemd. Het kijken naar andere soortgelijke initiatieven kan zeker van belang zijn. Zo kan men door het bekijken van 'best-practises' het overdoen van eerder gemaakte fouten vermijden. Doordat het wiel niet opnieuw hoeft te worden uitgevonden, komt men niet in de wet van de remmende voorsprong. Toch heeft de gemeente bij de vormgeving veel kennis van dichtbij huis laten liggen. Meerdere van de respondenten in dit onderzoek hebben in (soms landelijke) commissies gezeten. Over het algemeen antwoorden zij negatief op de vraag of hun kennis en expertise is gevraagd voor de vormgeving van het visitatiemoment en de visitatiecommissie.

### *Zin en onzin van de visitatie*

Als er verder doorgevraagd wordt, beschrijven de respondenten hun algemene idee over een onafhankelijk visitatiemoment in het midden van de cultuurnotaperiode. Hierbij blijken twee onderdelen belangrijk. Als eerste het eerder beschreven verantwoordingsgevoel van de instellingen en gezelschappen. Zoals in hoofdstuk 4.2 eerder gezien werd, hebben instellingen alle begrip voor -soms intensieve- controle over de besteding van het geld dat afkomstig is van de gemeenschap. Er wordt overigens ook gerefereerd aan de voorbereidingstijd voor zo'n verantwoording die vaak mede 'ten koste' gaat van andere, dagelijkse werkzaamheden in een instelling of gezelschap.

*"... Je moet je afvragen hoezeer je de mate van verantwoording wilt hebben. ... Je hebt het fonds, je hebt de gemeente Utrecht. Je bent ook de hele tijd bezig met hun. En dat is niet gek, want je vraagt ook publiek geld aan. Maar ik vraag me wel af hoever je moet gaan om je elke keer te moeten verantwoorden." (Schweigman&)*

Een tweede meespelende factor bij de zin en onzin van de visitatie is het verschil van de visitatie met het jaarlijkse monitoringsgesprek.

De gemeente Utrecht zet de visitatiecommissie in vanuit de gedachte dat de instellingen het belangrijk vinden om een oordeel te krijgen van een onafhankelijke commissie in plaats van een ambtelijk oordeel zoals gegeven wordt na het jaarlijkse monitoringsmoment.

---

<sup>11</sup> Brief Utrechts Model, (26 mei 2009)



*“Ze vinden het belangrijk om van een onafhankelijk orgaan te horen of ze op de goede weg zijn, of dat er dingen zijn die ze nog moeten aanpassen voor de volgende visitatie.” (Gemeente Utrecht)*

De verschillende instellingen zelf plaatsen echter hun twijfels bij het verschil van een ‘niet-ambtelijk’ tussentijds toetsingsmoment met de reguliere jaarlijkse besprekingen. Wat opviel was dat een doorwinterd gezelschap als DOX dacht dat het vooral een praktisch instrument was voor nieuwe partijen. Het nieuwe Utrechtse Schweigman& plaatst echter ook zo haar vraagtekens bij het belang van een onafhankelijk toetsingsinstrument tegenover het ‘gewone’ jaarlijkse monitoringgesprek. Volgende twee quotes zijn een korte samenvatting van het een-tweetje.

*“Bij de gemeente werken ze met een soort gespreksformulier. Dat moet je van tevoren invullen en daar staat eigenlijk het meeste al in. ‘Doe je het nog volgens het plan dat je had bedacht? Zijn er nog cijfers? Ik kan me voorstellen dat dat bij zo’n visitatie ook gewoon is.’ Volgens mij als je in nood zit had je dat al lang gemeld. ... Het heeft voor de instellingen die er nieuw inzitten, of waar iets mee aan de hand heeft zin.” (DOX)*

Waarop Schweigman& (onrechtstreeks) reageert:

*“Ik vraag me af wat er dan anders is ten opzichte van de gemeente en met welk doel. Het streeft de onafhankelijkheid na, maar waarom en voor wie? Niet in negatieve zin hoor! Maar dat vraag ik me af. ... Misschien dat andere gezelschappen daar meer over denken, maar dat kan ik nu niet zo zeggen. ... Dat je wilt toetsen of het goed gaat snap ik, maar op een gegeven moment vraag ik me ook af wat je wilt.” (Schweigman&)*

De SSBU brengt een aantal concrete factoren naar voren die een tussentijds toetsingsmoment nuttig maken. Een eerste punt is dat een visitatie kan leiden tot een tussentijds totaalbeeld van het wel en wee binnen de sector, een totaalplaatje dat ook in een landelijk perspectief geplaatst kan worden.

*“Als het goed is functioneert een visitatie ook aan de andere kant in het creëren van een beeld van de sector op dat moment. ‘Waar heeft iedereen mee te kampen? Wat zijn de ontwikkelingen?’ Als het goed is heeft zo’n visitatiecommissie ook nog een beetje een beeld van hoe het zich landelijk ontwikkelt.” (SSBU)*

Ook wordt door de SSBU de nadruk gelegd op de ‘spiegelfunctie’ die een commissie kan vervullen. Zo wordt het als goed beschouwd dat een instelling of gezelschap in de tussentijd de kans geboden wordt tot zelfreflectie. Zo kunnen ze hun plannen bijstellen en weer meer laten corresponderen met de wereld.

*“Ook als instelling is het fijn om ook halverwege een spiegel voorgehouden te krijgen van ‘we vinden dat u het hier goed doet, maar we hebben zorgen over dit’ zodat je ook nog de tijd krijgt –als je dat zelf ook zo vind- je nog twee jaar tijd hebt om er iets aan te doen. Of het is een moment dat je weer met de gemeente in gesprek gaat.” (SSBU)*

Wel zou men zich af kunnen vragen of dit niet ook gewoon gedaan kan worden door een gedegen (jaarlijks) monitoringgesprek i.p.v. het instellen van een extra, kostbare commissie. Toch legt de volgende quote misschien een belangrijk punt bloot:

*“Een instelling verdient ook regelmatig een frisse kijk.” (SSBU)*

### **Was de commissie voorbereid?**

De commissie had een duidelijke opdracht. Deze opdracht was per brief ook aan de instellingen aangekondigd. In de vervolgbrief op de aankondiging van de visitaties werd duidelijk welk inzicht de gemeente met dit instrument wilde verkrijgen; in hoeverre het meerjarenplan 2009-2012 is uitgevoerd, welke afwijkingen ten opzichte van dit meerjarenplan zich hebben voorgedaan en wat het verdere verloop is van het meerjarenplan 2011 en 2012<sup>12</sup> (zie bijlage 7). Waar het nodig wordt geacht doet de commissie ook aanbevelingen aan de instellingen om een kwaliteitsverbetering te bewerkstelligen.

---

<sup>12</sup> Brief Norine Terpstra (14 dec 2010), Gemeente Utrecht

Om deze opdracht uit te voeren zijn de commissieleden ook uitvoerig geïnformeerd. Er werden trainingen gegeven over de wijze van vragen stellen. Zoals een commissielid verwoordt:

*"Ik kan me goed herinneren dat we toen heel goed gebriefd zijn, voordat we de visitaties gingen doen. Dus ik vond aanvankelijk dat de gemeente Utrecht het ook heel erg professioneel aanpakte. We werden ook echt getraind in de manier van vragen stellen. Je moest altijd open zijn, niet teveel invulling geven, geen waardeoordelen geven, etc. Ik vond het een hele serieuze onderneming." (Visitatiecommissie 2009-2012)*

Ook een van de instellingen kan zich herinneren dat het een goed voorbereide commissie was.

*"Die visitatiecommissie bestond uiteindelijk ook niet uit ijzervreters. Het waren mensen die veel wisten over de interne gang van zaken bij de instellingen, die goed geëquipeerd waren voor hun vragenlijst." ('t Barre Land)*

Toch wordt dit door Theater Kikker volledig tegengesproken.

*"Het gesprek was uitermate onbevredigend. De twee commissieleden leken zeer slecht voorbereid (waarschijnlijk nauwelijks jaarverslagen, jaarplannen, etc. ingekeken. Ook een op verzoek ingeleverde 'zelfevaluatie' vormde geen herkenbare ingang voor de gestelde vragen." (Theater Kikker)*

Wel had het visitatiegesprek bij de Kikker een aparte positie omdat op dat moment de subsidiëring nog niet gerelateerd was aan een vierjarenplan. Gezien de opdracht van de commissie die hierboven werd beschreven, was het voor de commissie misschien ook lastig om houvast te krijgen in het gesprek aangezien de hoofdleidraad (het meerjarenplan) ontbrak. Er wordt door de Kikker, gezien de aard van het gesprek, ook van uit gegaan dat hun visitatiegesprek ging om een oefening ging voor de echte gesprekken.

*"...mogelijk ook omdat het hier ging om een 'pilot' en er nog geen formele grondslag was voor visitatie van podia..." (Theater Kikker)*

Als het hier gaat om een pilot, kan het grote verschil misschien verklaard worden als 'een slechte generale, een goede voorstelling'. Als het interview bij de Kikker echter een officieel gesprek was, is zowel het verschil van mening wat betreft de kwaliteit als de mate van verbetering tussen de verschillende gesprekken uiterst opmerkelijk.

### *Houding van commissie*

De commissie had een duidelijke driedelige opdracht. Vragen naar vorderingen van de vierjarenplanning, vragen naar de afwijkingen van die planning en vragen naar vormgeving van de planning van de twee resterende jaren. Naar aanleiding van verscheidene reacties kan geconstateerd worden dat de commissie gefocust is geweest op de artistieke kwaliteit. Op de vraag of de gesprekken zakelijk controlerend waren of vriendschappelijk onderhoudend, kwamen de antwoorden van een commissielid en 't Barre Land overeen.

*"Het was aan de ene kant wel zakelijk controlerend, maar ook wel in artistieke zin controlerend. Of artistieke doelen wel werden gehaald en of de weg daar naartoe wel... Als ik me goed herinner was dat bij de meeste gesprekken wel het uitgangspunt." (Visitatiecommissie 2009-2012)*

't Barre Land geeft aan dat de insteek van het gesprek overkwam als vriendschappelijk onderhoudend. In het antwoord ligt ook de nadruk op het artistieke. Verder in het gesprek wordt zelfs aangegeven dat de lijn van verschillende losstaande voorstellingen van 't Barre Land ontdekt was door een van de commissieleden.

*"...wat mij als minst artistieke van het hele gezelschap zelfs opviel was dat de hele commissie dat behoorlijk in de peiling had. Ze wisten ook de lijnen tussen de voorstellingen te trekken en konden daar ook inhoudelijk over praten. Dat is voor de gemiddelde commissie behoorlijk inhoudelijk." ('t Barre Land)*

Het is belangrijk hier op te merken dat een gezelschap als 't Barre Land (te lezen in hoofdstuk 4.1) aangaf dat het een gezelschap is dat vooral het accent legt op het inhoudelijke. Mogelijk is dat één van de redenen waarom de reacties over de inhoudelijke gesprekken dermate positief uitvallen.

*"Veel van de leden hadden instellingen en gezelschappen ook gevolgd door voorstellingen te zien. Sommigen al heel lang. Ze wisten dus over wie ze het hadden" ('t Barre Land)*

Op de vraag hoe de insteek bij een visitatiegesprek moet zijn, leggen de SSBU en Theater Kikker de focus heel anders. De kikker spreekt vooral over de afgelopen commissie die er een veel te brede taakopvatting op na heeft gehouden. Met 'de huidige subsidiegrondslag' wordt bedoeld op het beleidsplan op basis waarvan de subsidie is verstrekt in combinatie met eventuele overwegingen die golden bij advisering over en verstrekking van die subsidie.

*"In plaats van te beoordelen in hoeverre bijvoorbeeld een theatergroep voldoet aan hetgeen ze zelf heeft aangekondigd in haar beleidsplan, nam in bedoelde gevallen de commissie eveneens een standpunt in over de kwaliteit van voorstellingen; hier zou enige terughoudendheid logisch zijn, immers, ook de commissie die voor een nieuwe subsidieronde adviseert buigt zich over deze vraag. ... Pleidooi is de visitatiecommissie nadrukkelijk de beperkte opdracht te geven te toetsen in hoeverre een te beoordelen instelling voldoet aan de huidige subsidiegrondslag en zich dus verre te houden van meer algemene beoordeling las al dan niet bijzondere plek in het theaterlandschap." (Theater Kikker)*

Het laatste in deze opvatting kan in contrast staan met een van de eerdergenoemde factoren (hoofdstukje zin en onzin van de visitatie) die een tussentijds toetsingsmoment nuttig maken. Namelijk dat een visitatiecommissie een beeld kan creëren van de sector op dat moment. Ook wordt in de meerjarenplannen van instellingen en gezelschappen een groot stuk gewijd aan artistieke kwaliteit. Als de commissie op basis daarvan mag 'keuren' zou je ook kunnen zeggen dat het een taak is om de artistieke kwaliteit mee te nemen in de beoordeling.

De SSBU vindt ook dat de nadruk moet liggen op het zakelijk controlerende. Een gesprek met de commissie moet de meetbare resultaten op tafel brengen. De commissie kan dan met de instelling sparren over elkaars waarnemingen. Ook hier wordt het belang van de spiegelfunctie weer benadrukt.

*"Ik vind het belangrijk dat het kwalitatief goed en professioneel gebeurt. Dat er geen aannames gedaan worden, maar bijvoorbeeld dat als men zegt de indruk te hebben dat er veel ouderen bereikt worden en dat er veel meer studenten bereikt moeten worden, dan vind ik dat een belangrijkere waarneming als ze kunnen laten zien waarop ze dat baseren. Aannames moeten wel professioneel onderbouwd worden." (SSBU)*

Ook wat betreft de houding is het schipperen tussen praten en oordelen over artistieke kwaliteit en zakelijke dingen. Een 'inhoudelijker' gezelschap als 't Barre Land zal een benadrukking van intrinsieke waarde in het gesprek misschien meer appreciëren terwijl een instelling als de SSBU een meer zakelijk gesprek voor zich ziet.

### *De kwaliteit van de commissieoordelen*

Bij de kwaliteit van de commissieoordelen springen de opmerkingen van een commissielid in het oog. Het gaat om het moment vanaf de feedback. De ambtenaren bleken zeer enthousiast over de bijgewoonde gesprekken. Maar uiteindelijk bij het formuleren van het rapport wilden ze graag een vinger in de pap houden.

*"Ik vond ook dat de bemoeienis van ambtenaren uiteindelijk bij de concrete formulering van het rapport ook wel groot was. Dat heeft me destijds ook wel een beetje verbaasd. Dat het leek alsof ze er zelf ook belang bij zouden hebben dingen recht te praten die krom waren. Dat was bijvoorbeeld bij DUS een heet hangijzer. Dat teksten wel een beetje werden afgezwakt. Maar misschien is dat ok wel een privékleuring van mij. Maar als ik me goed herinner werden er soms wel de scherpe randjes vanaf gehaald." (Visitatiecommissie 2009-2012)*

Ook herinnert het commissielid zich een instelling (Festival a/d Werf) die het niet eens was met het visitatierapport. De commissie wilde voet bij stuk houden over de instelling, maar er werd uiteindelijk toch een milder advies uitgebracht.

*"Ik heb wel eens begrepen dat zo'n Festival a/d Werf echt piswit van woede was naar aanleiding van het visitatierapport. Omdat er niet instond wat zij wilden lezen. Omdat zij er anders over dachten dan wij. Hetzelfde gold ook voor DUS. Daar is uiteindelijk nog een heel mild advies gestuurd, terwijl de commissie echt wel harder was." (Visitatiecommissie 2009-2012)*

Er was na het schrijven van het rapport ook nog een moment voor de instellingen om een reactie te geven waardoor de persoonlijke beoordelingen misschien bijgesteld zouden worden. De commissie die alle gesprekken heeft gevoerd is hier echter niet meer in meegenomen.

*"Op een gegeven moment toen dat rapport er eenmaal was, heeft de gemeente de commissie ook een beetje losgelaten. ... Bij het wederhoor had ik wel betrokken willen zijn. ... Maar ja, dat kost natuurlijk ook allemaal geld." (Visitatiecommissie 2009-2012)*

Theater Kikker komt -ondanks dat het wellicht over een pilot gaat- met een opmerking die de gevoelens van het commissielid over het mankeren van een goede afwerking van het rapport mogelijkerwijs bevestigen.

*"Dat wreekte zich in de rapportage van de visitatiecommissie: ook daar willekeurig kritische kanttekeningen en grote onevenwichtigheid in beoordeling. We hebben hiertegen met kracht bezwaar aangetekend. Een deel van onze bezwaren leidde tot bijstelling van de rapportage, maar in grote lijnen bleef deze gehandhaafd." (Theater Kikker)*

Al met al kan men allereerst vraagtekens zetten bij eventuele overheidsbemoeyenis bij het uitschrijven van onafhankelijke commissierapporten. Daarnaast bij het ontbreken van de commissie zelf bij de verwerking van de feedback.

### *Het gevoel achteraf. Wat was het effect van de visitatie?*

Belangrijk om dit deelhoofdstuk mee te beginnen is de verklaring van de gemeente Utrecht over de gang van zaken betreffende de informatievoorziening van de ad hoc commissie die oordeelt over de toekenning van subsidies.

*"Ja, die \*de uitslag\* zijn allemaal meegegeven aan de nieuwe commissieleden. Maar dat is dan een van de vele documenten die ze krijgen. Dus ik denk dat het \*de adviezen van de visitatiecommissie\* te weinig meegenomen is. In de uiteindelijke beoordeling kwam de tussentijdse visitatie ook niet rechtstreeks terug in het advies. Het is wel besproken in vergaderingen, vooral bij diegene die niet zo'n goed visitatierapport hadden. Ik denk dat het gevoel van de instellingen dat het nooit is meegenomen in de uiteindelijk beoordelingen daar ook vandaan komt. Maar de commissie krijgt per instelling echt een enorm pak papier te verwerken. Misschien is een vaste basis in de commissies hier dus wel de oplossing voor." (Gemeente Utrecht)*

Ondanks de duiding van de gemeente overheerste er na het uitbrengen van het rapport van de ad hoc commissie 2013-2016 toch vooral onbegrip. Iedere partij die voor het onderzoek gesproken is, geeft aan niets gemerkt te hebben van het effect van het visitatieoordeel in het uiteindelijke subsidieoordeel. Het debacle rond DUS zorgde daarbij voor nog meer verbazing wat betreft de feitelijkheid en de effecten van de oordelen. Een greep uit de opmerkingen van de respondenten:

*"Maar wat ermee gebeurd is, is mij een raadsel." (DOX)*

*"Het vervelende is dat het lijkt alsof er achteraf niks met de visitatie-uitslag gebeurd is. Eigenlijk is het door de gemeente voor kennisgeving aangenomen. Wel met de gedachte dat het voorbereidend materiaal zou zijn voor het kunstplan \*2013-2016\* en ook met de gedachte dat ze volgende subsidienotaperiode weer een 'midterm*

*review' zouden doen. Maar dan denk ik, hadden ze bij DUS nog maar eens een tussentijdse check gedaan." ('t Barre Land)*

*"De uitslag van de visitatie lijkt overigens geen enkele rol te hebben gespeeld bij de beoordeling een jaar later. Mogelijk ook omdat het hier ging om een pilot en er nog geen formele grondslag was voor de visitatie van podia, etc." (Theater Kikker)*

### **Verschillen tussen de visitatiecommissie 2011 en de ad hoc commissie 2013-2016**

Een opvallende oorzaak voor de onvrede over uiteindelijke verloop van de visitatie waren de verschillen tussen de subsidieadviezen van de ad hoc commissie 2013-2016 en de visitatiecommissie. Dit verschil leidde ook vaak tot de gedachte dat het visitatie-advies helemaal niet is meegenomen (zie vorige hoofdstuk).

Een lid van de commissie heeft zelfs nog contact willen zoeken met de gemeente over de uiteindelijke subsidiebesluiten en de verschillen die ze vertoonden met het visitatieoordeel.

*"dat was natuurlijk t Barre Land die gewoon verdween uit Utrecht. ... Ik heb in die tijd ook nog wel contact gehad dat we nog iets moesten laten horen aan de gemeente en aan die instellingen. Dat we verbaas waren dat het hele advies nooit in meegenomen terwijl dat wel was toegezegd." (Visitatiecommissie 2009-2012)*

*"Maar ik was pisheet van woede toen ik dat rapport las van Schaap, in ieder geval over 't Barre Land onder andere. Ik weet niet meer of er meer van dat soort gevallen waren. Aluin mag van mij wel geld krijgen hoor, wij waren ook niet heel negatief over Aluin, maar ja... Maar ik had wel het gevoel dat er over heel veel dingen binnen de commissie Schaap anders werd gedacht dan binnen onze visitatiecommissie. Zo'n visitatie wordt misschien dan ook wel zinloos als je niet de lange lijn in de gaten houdt. Je kunt niet binnen twee jaar heel anders gaan denken over dingen. Er moet wel een oorzakelijk verband inzitten. Eenheid van beleid is dat toch ofzo?" (Visitatiecommissie 2009-2012)*

Dat het de gemeente Utrecht was opgevallen dat er een gebrek aan continuïteit was, blijkt uit de reacties uit het veld dus wel te kloppen. Over hun idee om een basis van vaste commissieleden aan te stellen in verschillende commissies aangevuld met nieuwe leden, zijn de instellingen en gezelschappen enthousiast. Er blijken ook meerdere steden met zo'n systeem te werken. Er is misschien dus in andere steden nog informatie te halen uit een 'best practica'.

Een andere optie die wordt aangehaald is dat de visitatiecommissie een minder inhoudelijk oordeel op zich neemt zodat er maar één commissie overblijft met een inhoudelijk oordeel.

*"Hier zou enige terughoudendheid \*van de visitatiecommissie\* logisch zijn, immers, ook de commissie die voor een nieuwe subsidieronde adviseert buigt zich over deze vraag. Als dan de ene commissie heel enthousiast is en de volgende zeer kritisch komt er wel heel veel ruis op de lijn. Een geval als dit heeft zich (in ieder geval in één geval, misschien wel meer) voorgedaan." (Theater Kikker)*

Toch zou je met deze laatste oplossing –zoals eerder beschreven- wellicht een aantal voordelen van de visitatiecommissie mislopen.

### **4.3.3 Samenvattend**

Het Utrechts model heeft medio 2009 de gemeente gevraagd een monitoringsysteem in te voeren om te voorkomen dat de ad hoc commissie besluiten neemt zonder kennis te hebben genomen van de prestaties van organisaties in de voorgaande cultuurnotaperiode. Het antwoord van de gemeente op deze aanvraag was het invoeren van een tussentijdse visitatie. Dit idee werd destijds positief ontvangen door de instellingen. Er bleek, zo zag ook de gemeente, na de eerste uitvoering in 2011 nog wel wat bij te schaven aan de visitatie.

De partijen geven te kennen het zeer begrijpelijk te vinden zich jaarlijks aan de gemeente moeten verantwoorden voor het gemeenschapsgeld dat ze ontvangen. Ook moeten organisaties zich

verantwoorden tegenover andere subsidienten. Het is dan ook goed om evalueren of de invoering van een extra tijdrovend toetsingsmoment i.c. de visitatie niet wat veel wordt. De tijd die aan de visitatiecommissie besteed moet worden, gaat immers ten koste van tijd en middelen die anders beschikbaar zijn voor de kunst. Sommige instellingen zeggen eveneens hun hart kunnen luchten bij de standaard jaarlijkse monitoring van de gemeente.

Uit de antwoorden komt naar voren dat een toetsingsmoment een aantal noodzakelijke ingrediënten moet bevatten. Allereerst moet een toetsingsmoment een breed zicht op de sector kunnen geven dat liefst ook nog ingebed is in een (inter-)nationale context. Ten tweede is het belangrijk dat een toetsingsmoment een spiegelfunctie heeft en noodzaakt tot zelfreflectie. Zo kunnen instellingen zelf ambities en plannen weer bijstellen. Ten derde is het belangrijk dat tijdens controles steeds met een frisse blik naar organisatie gekeken wordt. Dit voorkomt een vastgeroeste mening. Toch is het ook belangrijk om tijdens controles leden te hebben die ervaring hebben met het verleden van de te beoordelen organisaties.

De voorbereiding van de commissie lijkt gedegen. Hoewel er ook een tegengeluid kwam vanuit Theater Kikker. Zoals men daar zelf aangeeft heeft Kikker wellicht te maken gehad met een 'pilot'. Dat is hen echter nooit duidelijk geworden. Deze onduidelijkheid kan misschien ook opgelost worden door een betere communicatie. (zie hoofdstuk 4.1)

Het bepalen of de insteek van een commissie richting het zakelijk controlerende moet of eerder richting het vriendschappelijk onderhoudende is moeilijk vast te stellen. De meningen van de sector lopen hierover uiteen. Waar de ene partij het prettig vond om een goed gesprek te voeren over artistieke kwaliteit, geeft een andere partij aan het vooral professioneel en zakelijk te willen hebben. Wellicht is het in zo'n situatie beter om een middenweg aan te houden. In dezen zat de commissie misschien wel erg aan de kant van het onderhoudende, artistiek inhoudelijke gesprek.

Als laatste dient een kritische noot geplaatst te worden bij de mogelijk inmenging van de gemeente bij de inhoudelijke opstelling van de eindoordeelen. Als de gemeente zich in dergelijke mate in de adviezen geroerd heeft als door één van de commissieleden wordt beweert, valt de 'onafhankelijkheid' van het rapport en daarmee de waarde van de tussentijdse visitatie ernstig in twijfel te trekken. Ook opmerkelijk is het niet betrekken van de commissieleden bij de feedback die door instellingen gegeven werd op hun rapport.

Achteraf gezien hebben de respondenten het gevoel dat de visitatie haar doel heeft gemist. Om dit de volgende keer te vermijden zijn een paar oplossingen aangedragen; naast wisselende ook vaste commissieleden die ook resultaten van vorige beoordelingen meenemen in hun evaluatie.

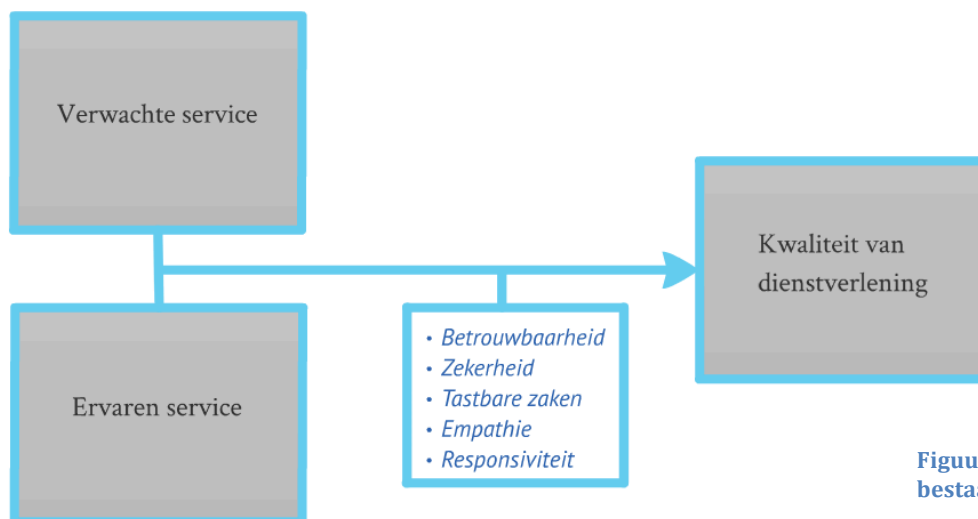
De vorige ad hoc commissie bleek een conflicterende opvatting te hebben met de visitatiecommissie over de artistieke waarde van organisaties. Dit zou voorkomen kunnen worden als de visitatiecommissie geen inhoudelijk oordeel geeft over de artistieke waarde.

## 5. Analyses

In dit hoofdstuk wordt een verbinding gelegd tussen de resultaten uit hoofdstuk 4 en het theoretisch betoog in hoofdstuk 2. De algemene communicatie wordt bekeken met de SERVQUAL-theorie van Parasuraman, het subsidieaanvraagformat wordt tegen het licht van de Audit Society gehouden en de tussentijdse visitatie krijgt een plaats in de beleidscyclus van Hoogerwerf. Soms worden bevindingen uit het ene thema gebruikt bij de analyse van andere thema's. Zoals aan het begin van de theorie beschreven zijn de drie thema's niet op zichzelf staande onderwerpen, maar lopen ze door elkaar heen.

### 5.1 De algemene communicatie en het SERVQUAL-model

Zoals in de theorie beschreven is het SERVQUAL-model een model dat de verwachte dienstverlening tegenover de verkregen dienstverlening zet (figuur 10). Het is geen simpele rekensom die een abstracte uitkomst geeft voor de kwaliteit van de uiteindelijk verkregen dienstverlening. Wel is het SERVQUAL-model een middel om in kaart te brengen hoe de dienstverlening ervoor staat.



Figuur 10. De vijfde kloof bestaat uit vijf dimensies.

De ervaren kwaliteit van dienstverlening -ook benoemd als de vijfde kloof- kan worden beschreven aan de hand van de vijf dimensies betrouwbaarheid, zekerheid, tastbare zaken, empathie, responsiviteit.

**Tastbare zaken:** De site van de gemeente schiet volgens een sommige organisaties tekort. Dingen zijn moeilijk vindbaar en ook ontbreekt een agendafunctie die interessante gebeurtenissen aangeeft voor instellingen en gezelschappen zoals bijvoorbeeld raadsvergaderingen betreffende kunst en cultuur. Ook ontbreekt het nieuwe gezelschappen aan een duidelijke wegwijzing in het begin van de subsidiecyclus als ze voor het eerst meedraaien. Zij zijn in de opstartfase erg afhankelijk van info van andere organisaties. De subsidieaanvraag is een tastbaar instrument dat, zoals in hoofdstuk 4.2 beschreven, grotendeels goed blijkt te functioneren. Het tussentijdse evaluatiemoment waar instellingen voor gelobbyd hebben is goed bedoeld, maar blijkt niet helemaal te voldoen omdat effecten hiervan niet of nauwelijks waarneembaar zijn. Dit laatste wordt uitgebreider besproken in §5.3.

**Zekerheid:** Ondanks de ontbrekende 'inleiding' voor nieuwe gezelschappen worden Utrechtse theaterorganisaties zakelijk goed bijgestaan in praktische zaken. Informatie over bijvoorbeeld locaties voor optredens of informatie over vergunningen is snel en makkelijk te krijgen. Het zwaartepunt lijkt soms te liggen bij informeel contact maar dat doet niet af aan het gevoel van zekerheid bij de instellingen. Het informele contact in Utrecht wordt zelfs geroemd. Wel hebben kleinere, nieuwere organisaties het gevoel dat de grotere, oudere organisaties beter op de hoogte zijn van wat er op

gemeentelijk niveau speelt in theaterland. Als de kleine organisaties geen nauw contact onderhouden met de grote, missen ze misschien belangrijke informatie. De gemeente rekent wel op deze informatiedoorgave.

**Empathie:** De ambtenaren die contact onderhouden met de organisaties worden over het algemeen als enthousiast ervaren. Zij weten antwoorden op vragen en als de antwoorden niet voorhanden zijn, wordt er adequaat doorverwezen. Toch zijn er ook geluiden dat er soms ietwat onverschillig gereageerd wordt vanuit de gemeente.

Er is ook een gevoel dat de interesse van de gemeente Utrecht ophoudt bij de uitvoering van haar beleid. Als de visies zijn toegepast in de ballotage van de ad hoc commissie en de instellingen gekozen zijn, houdt de berichtgeving vaak op. Bij één van de instellingen heerst zelfs de vraag of kunst en cultuur bijvoorbeeld bij de Vrede van Utrecht ingezet wordt als iets essentieels of als gewoon een leuke opvulling.

Ook kunnen er vragen gesteld worden bij de communicatie wat betreft het niet meer opnemen van 't Barre Land in de vierjarige subsidie. Een gezelschap dat 22 jaar functioneert in Utrecht krijgt bij vertrek geen bedankje en volgens hun maar zeer beperkt respons op vragen.

**Betrouwbaarheid:** De organisaties hebben allen het gevoel bij iemand van de gemeente terecht te kunnen. Een vast contactpersoon is echter niet aangewezen.

Met klachten of nieuwe ideeën kan men moeilijker terecht voor antwoorden. Voor het implementeren van nieuwe ideeën moet een grotere achterban van gelijkgestemde organisaties aangetrokken worden. Dit werk kost voor een organisatie veel extra inspanning die naast de gewone werkzaamheden moeilijk opgebracht kan worden.

De gemeente brengt een onderscheid aan tussen beleidsbureaumedewerkers en bedrijfsbureaumedewerkers. Deze scheiding wordt ook opgemerkt door de organisaties. De bedrijfsbureaumedewerkers -met een financiële achtergrond- zorgen ook voor een betrouwbare bron van financiële informatie.

**Responsiviteit:** De gemeente is goed bereikbaar voor vragen. Als de vraag uiteindelijk gesteld wordt, wordt er ook snel geantwoord of wordt er snel doorverwezen naar iemand die het antwoord kan geven. Zakelijke hulp wordt ook vaak snel gegeven.

Wel blijkt een nieuw gezelschap nog niet op de hoogte van de tussentijdse visitatie. Dit kan ook liggen aan het ontbreken van een 'welkomstuitleg'.

Over het algemeen lijken de respondenten tevreden over de dienstverlening van de gemeente Utrecht. De communicatie is duidelijk, men is bereikbaar en reageert snel met antwoorden.

De instellingen verwachten ook niet direct meer van de gemeente, immers, hoe meer contact er vanuit de gemeente gezocht wordt, hoe meer tijd een instelling 'kwijt' is die niet meer voor de feitelijke werkzaamheden gebruikt kan worden. Een van de belangrijke verbeteringen die de gemeente aan zou kunnen brengen is het optimaliseren van de site met een agendafunctie. Zo hebben grote en kleine instellingen gelijke tot informatie.

De afweging die gemaakt moet worden bij het maken van kosten voor het ontwikkelen en uitvoeren van beleid komt tot uitdrukking in volgende quote.

*"En het zijn geen gigantische kosten, maar het zijn wel kosten. En dat is weer een afweging: stoppen we het geld in de adviescommissie, of misschien kun je met al dat geld wel weer een voorstelling maken." (SSBU)*

Deze afweging moet ook door organisaties gemaakt worden bij het eisen van beleidsontwikkeling.



## 5.2 Het subsidieaanvraagformat en de Audit Society

De Audit Society beschrijft een wijziging in de openbaar bestuurlijke stijl sinds de jaren '80. Zoals in hoofdstuk 2 beschreven is de oorsprong van een aantal veranderingen te zoeken zoals in het New Public Management, waar de komst van markt, managers en metingen enerzijds moet zorgen voor een kostenverlaging en anderzijds voor een kwaliteitsstijging.

In de loop der jaren wordt er ook in Utrecht verandering gevoeld wat betreft de gang van zaken bij het openbaar bestuur. Er wordt door een langzittend gezelschap een trend van 'formatisering' genoemd. Waar er vroeger losjes werd afgesproken, wordt er steeds meer verantwoording in meetbare cijfers op papier geëist. Dit lijkt te stroken met de drang naar gedegen 'bewijzen' die de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot de Audit Society eveneens beschrijft. Deze ontwikkeling hoeft echter niet meteen een slechte te zijn. Het blijkt vooral afhankelijk van de manier waarop ermee wordt omgegaan. De nadruk ligt hier voornamelijk op de jongere gezelschappen die beter met deze nieuwe trend om kunnen gaan. Zo wordt er in een jong gezelschap gesproken over een duidelijke scheiding tussen het zakelijke en het artistieke aspect. Ook bij het schrijven van de subsidieaanvraag. De zakelijke schakels in de organisatie ontheffen de kunstenaar van de zakelijke verplichtingen zoals verantwoording, cijfers en financiën en laten zo artistieke ademruimte.

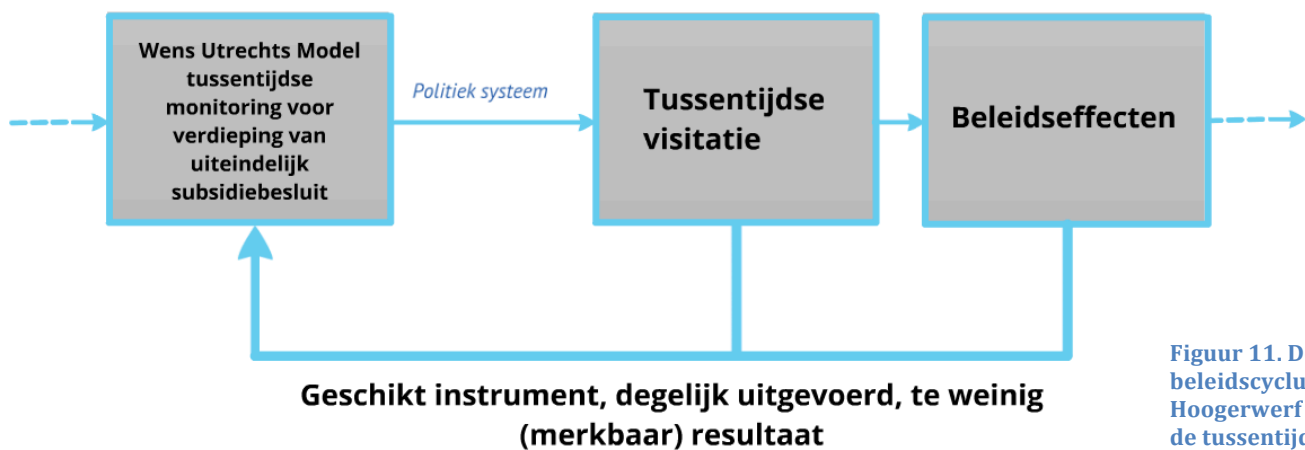
Er heerst vrede over de wijze waarop de subsidieaanvraag ingeleverd moet worden. Visies en nota's en de vele doelen en ambities die daarin beschreven worden, worden bij het schrijven als leidraad genomen, maar zeker niet als strakke richtlijn. De spiegelfunctie die een moment als het subsidieaanvragen kan hebben wordt zelfs enthousiast benoemd door meerdere respondenten. In plaats van een gevoel van steeds groeiende controle zoals in de Audit Society beweerd wordt, heerst er eerder een drang naar zelfreflectie. Organisaties beseffen dat subsidie voor kunst geen artistieke vrijkaart is en dat er bij het gebruik van publieke gelden ook een verantwoording komt kijken.

*"Want natuurlijk moeten we niet terugdeinzen voor het leveren van meetbare indicatoren. Dat wat te meten is, moeten we meten en moeten we ook laten zien. De rationale, cijfermatige kant." (SSBU)*

Toch is er een opmerking bij de wijze van subsidie aanvragen. Het format waarin het voor de gemeente ingeleverd moet worden, verschilt weer van een format dat andere subsidiënten hanteren. Het zou een goede ontwikkeling zijn, mochten de subsidiënten deze verschillende documenten, met in feite een soortgelijke inhoud, meer op elkaar afstemmen. Eén subsidieaanvraagformat dat bij alle subsidiënten ingeleverd kan worden zou de organisaties een hoop tijd besparen. Tijd die besteed kan worden aan kunst maken, waar de organisaties in feite voor opgericht zijn.

### 5.3 De tussentijdse visitatie en de beleidscyclus van Hoogerwerf

De ontwikkeling van de tussentijdse visitatie heeft – afgezien van de feedback – alle stadia van de cyclus van Hoogerwerf doorlopen (figuur 11). De aanvoer was de vraag van instellingen naar een onafhankelijk monitoringsmoment, zodat de ad hoc adviescommissie en meer gedegen indruk konden krijgen van wat de instellingen in de 4 jaar voor de nieuwe beoordeling gedaan hadden. De afvoer – in de vorm van overheidsbeleid – kreeg gestalte in het de onafhankelijke visitatiecommissie. In het idee van een tussentijdse visitatie konden en kunnen de instellingen zich vinden. De vormgeving van het visitatie-instrument is ook gedegen gebeurd volgens de betrokken partijen (zoals de commissieleden zelf). Echter over de uitwerking van dit instrument zijn de meningen minder positief.



Figuur 11. De beleidscyclus van Hoogerwerf ingevuld met de tussentijdse visitatiecommissie

Er is een aantal onmisbare factoren vast te stellen voor het succes van een toetsingsmoment. Zo moet het een breed beeld opleveren van de sector, het liefst ingebed in een (inter-)nationale context. Ook moet een toetsingsmoment organisaties dwingen tot zelfreflectie. De insteek van een visitatie moet de middenweg houden tussen een onderhoudend, inhoudelijk, artistiek gesprek zonder de zakelijke aspecten als jaarcijfers en prestaties uit het oog te verliezen. In sommige van de visitatiegesprekken leek één of meer van deze 'onmisbare factoren' te ontbreken. Iets wat de vergelijkbaarheid van de verschillende visitaties niet ten goede kwam.

De resultaten waar de visitatiecommissie, op aanvraag van de instellingen, voor in het leven is geroepen zijn volgens de instellingen niet gehaald. Vooral het feit dat de uitslagen van de tussentijdse visitatie in sommige gevallen totaal niet correspondeerde met de uitslagen van de ad hoc adviescommissie heeft de theatersector doen twifelen aan de kracht van de visitatie. Of de ad hoc adviescommissie 2013-2016 feitelijk gebruik heeft gemaakt van de tussentijdse adviezen, laat het onderzoek in het midden. De correspondentie over de effecten van de uitslagen is in ieder geval onder de maat geweest. Dit had voorkomen kunnen worden door het tussentijds advies rechtstreeks in het uiteindelijke subsidieadvies aan te halen.

## 6. Conclusie / Discussie

De bevindingen uit de interviews in combinatie met het theoretisch kader beantwoorden de hoofd- en deelvragen van het onderzoek. Eerst worden deelvragen over de algemene communicatie, het subsidieaanvraagformat en de tussentijdse visitatie beantwoord en vervolgens de hoofdvraag.

Tevens zal worden teruggeblikt op de wijze van onderzoek en worden enkele aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

### 6.1 De deelvragen beantwoord

#### 6.1.1 De algemene communicatie

1. *Hoe is het gesteld met de algemene communicatie tussen instellingen en gemeente?*
2. *Wat verwachten de instellingen van de rol van de gemeente Utrecht?*
3. *Zijn er wensen wat betreft de communicatie en de samenwerking en is er ruimte voor verbetering?*

De algemene communicatie tussen de instellingen en de gemeente is tweeledig. Aan de ene kant is er het formele contact waarin zakelijke aangelegenheden geregeld worden. Aan de andere kant is er een informeel contact waar via informatie vanuit de gemeente de sector in sijpelt. Er is echter wel een verschuiving te bemerken in de balans tussen deze twee 'soorten' contact. Waar vroeger meer gebruik werd gemaakt van het informele contact, lijkt ook in Utrecht, de culturele sector te verzakelijken – dit is in lijn van de Audit Society -. Een financiële verzakelijking heeft de gemeente al doorgevoerd door middel van de scheiding van het beleids- en bedrijfsbureau. Daarnaast is het bedrijfsbureau uitgebreid. Hoewel - vooral de jonge en grote- instellingen steeds de noodzaak van zakelijkheid in de sector benadrukken, wordt ook het informele contact met de gemeente geroemd.

De Utrechtse culturele instellingen hebben weinig wensen ten aanzien van de gemeente Utrecht. Ze kunnen hun praktische problemen goed kwijt en lijken allemaal een duidelijk aanspreekpunt te hebben binnen de gemeente. Wel wordt er een oproep gedaan voor een gemeenschappelijke bron van informatie zodat een instelling niet afhankelijk is van de onderlinge communicatie tussen de instellingen voor belangrijke agendapunten. Dit zou bijvoorbeeld een gemeentelijke cultuuragenda kunnen zijn op de site van de gemeente Utrecht. Ook wordt er door een instelling een oproep gedaan het gestelde gemeentelijke beleid dat uiteindelijk door de instellingen in de praktijk wordt gebracht meer uit te dragen naar de gemeenschap. Zo kan het beleid meer 'van het papier komen' en krijgen instellingen meer het gevoel dat zij, en de prestaties die ze leveren, gewaardeerd worden door de gemeente Utrecht. Het gevoel dat een instelling noemde 'een leuke opvulling te zijn' is er een die niet de overhand mag krijgen binnen culturele instellingen en de dingen die zij doen.

#### 6.1.2 Het subsidieaanvraagformat

4. *Is het huidige format voor de subsidieaanvraag volgens de instellingen nog geschikt om 4-jaars plannen en doelen duidelijk te kunnen formuleren?*

Het subsidieaanvraagformat draait al lang in deze hoedanigheid mee. Ondanks de veranderende trend van formatisering, lijkt het nog steeds een geschikt instrument. Instellingen en gezelschappen geven aan hun artistieke doel in de aanvraag kwijt te kunnen. De strekking van het gemeentebestuur dat beschreven wordt in een (te) grote hoeveelheid visies en nota's, blijft – op een aantal kleine wijzigingen na – door de jaren heen hetzelfde. Instellingen stellen wel vragen bij deze grote hoeveelheid visies en of de tijd van het schrijven van deze documenten niet beter besteed kan worden.

Een belangrijk aandachtspunt voor de organisaties is het verder differentiëren van zakelijke en artistieke beleid. Zodat de artistieke beleid in tijden van formatisering gewaarborgd blijft.

Er worden ook een aantal concrete aanpassingen gevonden om het subsidieaanvraagformat verder te verbeteren. Zo zou een maximaal aantal woorden per criterium in de subsidieaanvraag een goede manier zijn om bestuurlijke accentverschuivingen per aanvraag moment aan te geven. Dit hangt ook weer samen met het wel of niet (in-)formeel door krijgen van accentverschuivingen uit de algemene communicatie van de gemeente.

### 6.1.3 De tussentijdse visitatie

5. *Functioneert het nieuwe instrument 'de visitatie' voor beide partijen?*
6. *Kan het instrument visitatie verbeterd worden?*

Er zijn duidelijk wisselende opvattingen over het nut van de tussentijdse visitatie. We moeten niet vergeten dat het gaat om het voor de eerste keer uitvoeren van deze visitatie.

De wens waar de visitatie gehoor aan moest geven was een tussentijds monitoringsmoment dat een verdieping zou geven voor de uiteindelijke beslissing van de ad hoc commissie voor het toekennen van de subsidie. De gemeente zegt dat de ad hoc commissie de beoordeling van de visitatiecommissie onder ogen heeft gekregen en mee heeft genomen in hun besluit. Hoewel daarbij gemeld werd dat de ad hoc commissie een hoop leeswerk voor de kiezen kreeg. Of het naslaan van de tussentijdse conclusies nu wel of niet gebeurd is blijft in het midden. Er is in ieder geval geen expliciete melding van gemaakt in de uiteindelijke subsidietoekenningen. Aangezien de beoordeling van de visitatie voor een aantal instellingen erg verschilt van de beoordeling van de ad hoc commissie, is hier en daar in de sector de indruk ontstaan dat de visitatie tijdverspilling is geweest.

Het zou daarnaast goed zijn als de visitatiecommissie ook betrokken wordt bij het verwerken van de terugkoppeling van de instellingen. Ook is het aandeel van de gemeente Utrecht in de formulering van het 'onafhankelijke' commissieoordeel opmerkelijk.

Naast het feit dat de tussentijdse visitatie een aantal verbeteringen nodig heeft, is het vooral belangrijk dat de het oordeel van de visitatiecommissie in de volgende subsidieronde een duidelijke plaats krijgt in het uiteindelijke subsidieadvies. Het visitatie-instrument heeft nog steeds potentie, maar heeft voor de aankomende ronde 'imago schade' in te halen. Een vlekkeloze procedure is nu –meer dan ooit – van belang.

## 6.2 De hoofdvraag beantwoord

### *Hoe is het binnen de Utrechtse theatersector gesteld met de verhouding tussen de Utrechtse theaterinstellingen en de gemeente Utrecht?*

Op basis van het onderzoek naar de drie thema's, de algemene communicatie, het subsidieaanvraagformat en de tussentijdse visitatie, is een uitspraak te doen over de verhouding van de gemeente Utrecht en haar theaterinstellingen. Gebleken is dat:

1. de gemeente verschillende rollen heeft. Aan de ene kant de rol van informele partner en informatiepunt. Aan de andere kant de rol van zakelijk controleur. Deze rolverdeling is bij de Utrechtse theaterorganisaties bekend en de complexiteit van deze rolverdeling wordt door hun beaamd.
2. er een spanningsveld is tussen meer geld voor beleid en meer geld voor de kunst. Iedere investering die de gemeente in beleid doet, kan niet meer rechtstreeks geïnvesteerd worden in het organiseren van kunst. Het is – concreter gezegd – voor iedere eis van een organisatie of iedere keuze van de gemeente een overweging tussen geld voor beleid of geld voor voorstellingen.
3. de instrumenten die de gemeente gebruikt, het subsidieaanvraagformat en het tussentijds visitatiemoment, geschikt worden bevonden door de organisaties. Het effect van de tussentijdse visitatie werd echter door de instellingen als zeer beperkt ervaren. Dit kan komen omdat de visitatie daadwerkelijk weinig effect heeft gehad, of de communicatie over de effecten zeer matig of onduidelijk is geweest.
4. de verhouding van de gemeente Utrecht met haar theaterinstellingen door het veld wordt genoemd om haar 'losse, informele karakter'. De (inter-)nationale trend van verzakelijking – in dit onderzoek ook genoemd als formatisering – staat echter op gespannen voet met deze lossere informele verhouding.
5. er tot op heden veel informatie-uitwisseling plaatsvindt van de grote organisaties naar de kleinere organisaties en tussen de organisaties onderling. De gemeente gaat ook uit van deze informatie-uitwisseling. Gezien de verzakelijking en de daaropvolgende marktwerking, krijgen persoonlijke belangen steeds meer prioriteit waardoor onderlinge uitwisseling steeds minder zal gebeuren. Hetgeen gevolgen kan hebben voor de algemene informatieverspreiding binnen Utrechtse theatersector.

## 6.3 Aanbevelingen

Naar aanleiding van deze conclusies kunnen we een aantal aanbevelingen doen. Het doel van het onderzoek was de huidige verhouding inzichtelijk maken, daarom fungeren de aanbevelingen als een opmaat voor verdere ontwikkeling van adviezen. De aanbevelingen worden per 'conclusiepunt' besproken.

- i. Het is een lastig rollenspel waar de gemeente zich in bevindt. Ondanks het feit dat ook de culturele organisaties zich van de verschillende gemeentelijke rollen bewust zijn, moet de gemeente er steeds voor blijven waken dat het duidelijk is in welke rol ze dingen meldt, beslist of onderneemt. Zo kan verwarring bij, discussie met en frustratie van culturele organisaties vermeden worden.
- ii. Geld kan maar één keer worden besteed. Iedere euro die aan ontwikkeling of verbetering van beleid wordt gependeed, kan niet meer rechtstreeks in kunst en cultuur geïnvesteerd worden. De gemeente zou, naast dat ze zelf bewust moet blijven van deze balans, organisaties hier steeds

van moeten vergewissen als er een aanvraag voor beleidsinvoering of beleidsveranderingen wordt gedaan.

- iii. Het subsidieaanvraagformat behoeft volgens de instellingen geen grote veranderingen. Wel zou het voor organisaties nóg makkelijker zijn, als het duidelijker wordt op welke van de vijf criteria een college de nadruk legt. De gemeentelijke geschriften bieden hier al een houvast, maar bijvoorbeeld een verdeling van het aantal woorden per criterium (artistieke kwaliteit, ondernemerschap, etc.) zou nóg helderder zijn. Een andere opmerking is dat er meer synchronisatie van de aanvraagformats en de aanvraagmomenten van verschillende fondsen en subsidieverstrekkers zou mogen komen. De strekking van de aanvraag van een organisatie is in alle gevallen ongeveer hetzelfde, maar het moet voor ieder format weer herschreven worden. Deze tijd zou wellicht beter aan het maken van kunst besteed kunnen worden. Het zou daarom efficiënter zijn als er één aanvraag op één moment naar verschillende fondsen of subsidieverstrekkers kan.

De insteek van het tussentijds controlemoment door een onafhankelijke commissie wordt door de instellingen positief ontvangen. Toch is er een aantal verbeterpunten. Er kan bijvoorbeeld meer samspraak komen tussen de verschillende ad hoc- en visitatiecommissies. Dit vermijdt te ver uiteenlopende besluiten die een voedingsbodem voor verwarring of desillusies zijn. Ook de communicatie van beweegredenen achter de besluiten kan beter. De beslissingen van de verschillende commissies kunnen dan wel weloverwogen zijn, maar dit komt soms niet zo over bij de instellingen. Duidelijke communicatie en openstaan voor vragen achteraf zouden hier een uitkomst kunnen bieden.

- iv. De geroemde, lossere, informele houding van de gemeente Utrecht staat op gespannen voet met de nieuwe trend van zo efficiënt mogelijk werken. De gemeente zou er verstandig aan doen om, als deze trend doorzet, zich te beraden hoe ze de krachten van deze informele verhouding kan combineren met een zakelijkere (ver-)houding.
- v. Instellingen die elkaar meer als concurrenten gaan zien, zullen minder bereid zijn om onderling informatie uit te wisselen. Als de gemeente gelijke/objectieve informatieverspreiding als taak heeft, is het verstandig om minder te rekenen op deze onderlinge informatiedoorgave. Een actievere houding van de gemeente ten aanzien van informatieverstrekking is aan te raden. In dit onderzoek werd bijvoorbeeld een suggestie gedaan voor een gedetailleerde internetagenda met 'voor culturele organisaties interessante' aangelegenheden en bijeenkomsten.

## 6.4 Discussie

In deze studie zijn, naast de gemeente Utrecht en de tussentijdse visitatiecommissie 2009–2012, vijf theaterorganisaties ondervraagd. Het veld bestaat echter uit meer dan 25 organisaties. Om een vollediger beeld van het veld te krijgen verdient het ondervragen van meer organisaties aanbeveling.

Ook bestaan de gemeente en de commissie uit meerdere mensen. Er is – door de beperkte onderzoekstijd – voor gekozen per organisatie één respondent te spreken. De resultaten zouden nog steviger staan als er per organisatie meerdere personen ondervraagd werden. In het licht van het beperkt aantal respondenten moet dit onderzoek als verkennend gezien worden.

De verhouding tussen de gemeente en het theaterveld bestaat uit meer dan alleen de algemene communicatie, de subsidieaanvraag en de tussentijdse visitatie. Voor een exacter beeld van de verhouding zullen ook andere contactmomenten in ogenschouw genomen moeten worden. Ook zijn er, naast de theatersector, meerdere kunstsectoren waarmee de gemeente zich verhoudt. Het kan interessant zijn om te onderzoeken of de kwaliteit van communicatie en verhouding bij andere kunstsectoren verschilt van die van de theatersector. Ook zal onderzoek naar de verhouding tussen andere gemeenten en hun theatersector een verbredend beeld op kunnen leveren. Het beeld van Utrecht staat dan niet meer op zichzelf, maar is te vergelijken met andere gemeenten.

Daarbij zijn er, naast de in dit onderzoek gebruikte theorieën, veel meer theorieën te koppelen aan de hoofd- en deelvragen. Koppeling van theorie uit andere wetenschapsgebieden biedt nog een horizon aan nieuwe inzichten en kansen voor kunst en cultuur. Ook hiervoor geldt weer dat het in dit onderzoek gaat om een verkenning.

Een verkenning die hopelijk voor zowel de gemeente Utrecht als de Utrechtse theaterinstellingen elkaars verhouding inzichtelijker maakt en eventueel inspiratie en houvast biedt voor verandering, verbetering en verder onderzoek.

## 7. Referenties

- Asubonteng, P., McCleary, K. J., & Swan, J. E. (1996). SERVQUAL revisited: a critical review of service quality. *Journal of Services marketing*, 10(6), 62-81.
- Belfiore, E. (2004). Auditing culture: The subsidised cultural sector in the New Public Management. *International journal of cultural policy*, 10(2), 183-202.
- Belfiore, E. (2009). On bullshit in cultural policy practice and research: notes from the British case. *International journal of cultural policy*, 15(3), 343-359.
- Boeije, H. (2005) *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of marketing*, 30(1), 8-32.
- Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of retailing*.
- Ferlie, E. (Ed.). (1996). *The new public management in action*. Oxford, Oxford University Press.
- Frankfurt, H. G., & Wilson, G. (2005). *On bullshit*. Princeton: Princeton University Press.
- Gray, C. (2002). Local government and the arts. *Local government studies*, 28(1), 77-90.
- Healy, K. (2002). What's new for culture in the new economy?. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 32(2), 86-103.
- Hoogerwerf, A. & Herweijer, M. (2008). *Overheidsbeleid: een inleiding in de beleidswetenschap*. Alphen aan den Rijn, Kluwer
- Jiang, J.J, Klein, G. & Carr, C.L. (2002). Measuring Information System Service Quality: SERVQUAL from the Other Side, *Management Information Systems Quarterly*, 26(2), 145-166
- Noordegraaf, M. (2004). *Management in het publieke domein*. Bussum: Uitgeverij Coutinho
- Parasuraman, A., Zeithaml V.A. & Berry L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50
- Parasuraman, A., Zeithaml V.A. & Berry L.L. (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Service Quality", *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40
- Power, M. (1999). The audit society: Rituals of verification. *OUP Catalogue*.
- Power, M. (2000). The audit society—Second thoughts. *International Journal of Auditing*, 4(1), 111-119.
- Smidts, A. (1993). De kwaliteit van SERVQUAL: een toepassing bij zeven dienstverlenende organisaties. Jaarboek 1993. Ontwikkelingen in het marktonderzoek. *Nederlandse Vereniging van Marktonderzoekers*, 165-185 (download on 30-12-2013 from: <http://www.moaweb.nl/bibliotheek/jaarboeken/1993/jaarboek-1993-10.pdf>)
- Verkerk, H. & Schmidt, P. (2003). *De lokale overheid als gewaardeerde dienstverlener*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.



## 8. Overzicht interviews

Gemeente Utrecht, Norine Terpstra (20 februari 2013)

Gemeente Utrecht, Norine Terpstra (25 september 2013)

't Barre Land, zakelijk leiding (26 september 2013)

DOX, zakelijk leiding (3 oktober 2013)

Stadsschouwburg Utrecht, zakelijk leiding (3 oktober 2013)

Tussentijdse Visitatiecommissie Cultuurnotaperiode 2009 - 2012, lid (9 oktober 2013)

Schweigman&, zakelijk leiding (10 oktober 2013)

Theater Kikker, zakelijk leiding (14 oktober 2013)

## Afkortingenlijst

NPM:	New Public Management
KBM:	Kunstbeleid en -management
CZ:	Culturele Zaken
OC&W:	Onderwijs Cultuur & Wetenschap
SSBU:	Stadsschouwburg Utrecht
DUS:	De Utrechtse Spelen
i.c.:	in casu



**Universiteit Utrecht**